



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و البدنية و الرياضية
تخصص :إدارة وتنظيم في الرياضة .

الإدارة المالية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

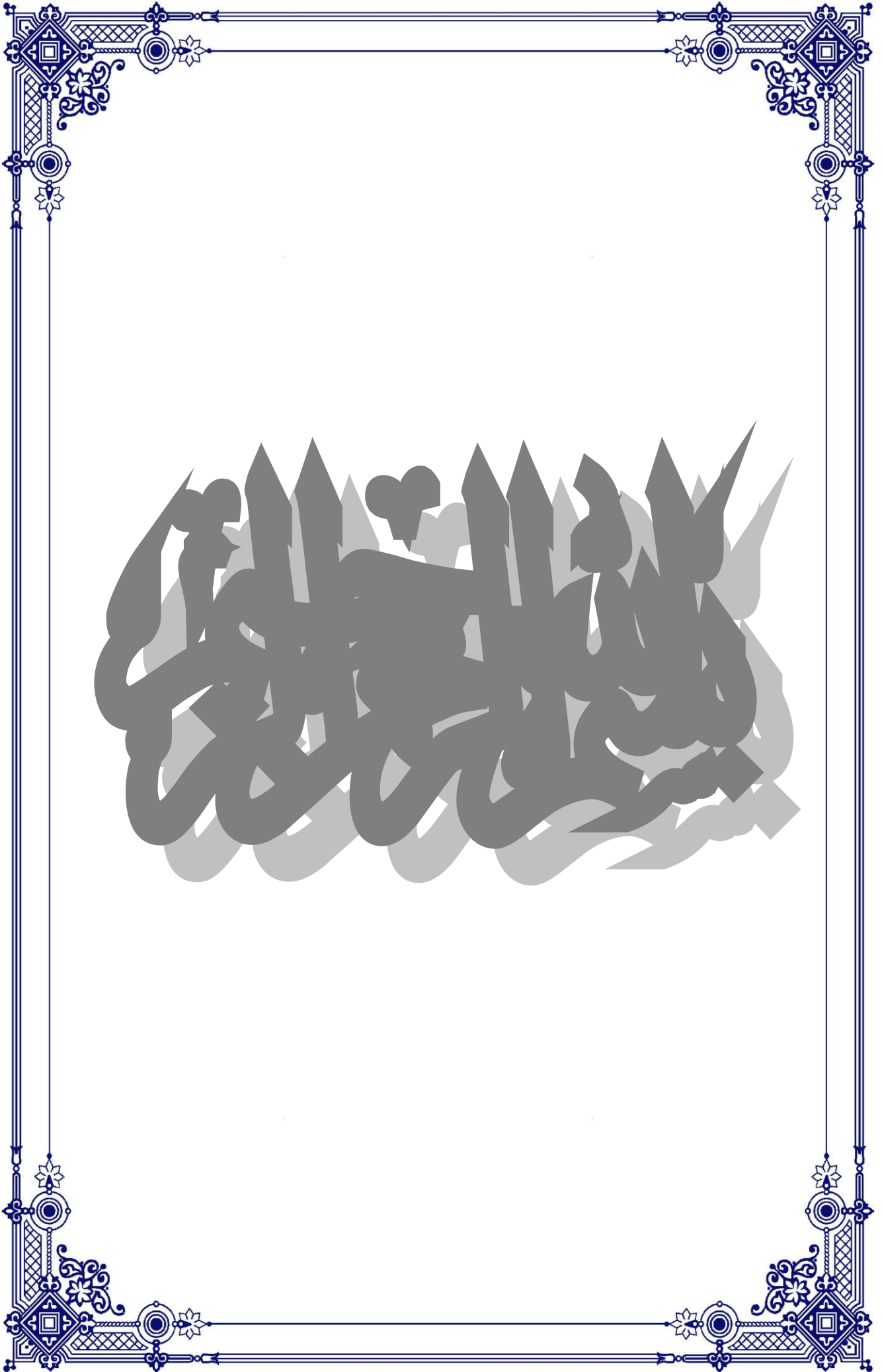
إشراف الدكتور:

بوصلاح النذير

إعداد الطالب:

دنيدي خالد

السنة الجامعية: 2015/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19}﴾

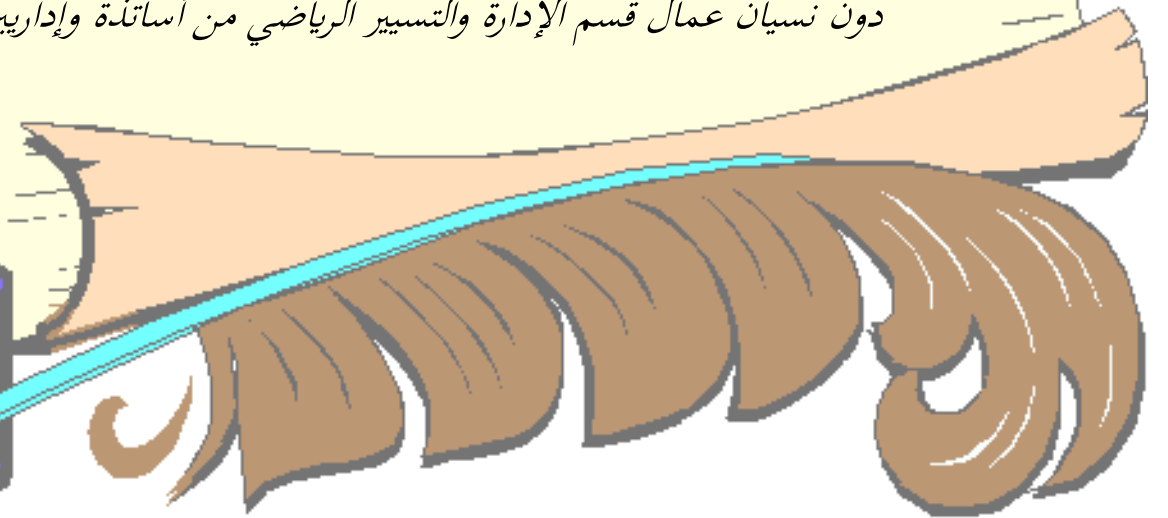
سورة النمل الآية 19.

وقال ﷺ: ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾ رواه الترمذي.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الدكتور المشرف* النذير بوصول* الذي لم يبخل عليا بنصائحه القيمة
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث ، و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر
والعرفان

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة

دون نسيان عمال قسم الإدارة والتسيير الرياضي من أساتذة وإداريين



الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت و لا زالت تعكس التطور و الرقي و القيم في المجتمعات و تعد ابرز دعائم التنمية الشاملة لأنها تعني بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا و جسدا و تغير مفهوم الرياضة فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية و نفسية واجتماعية فحسب بل أصبحت احد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال و اهتمام القوى الاقتصادية بالإضافة إلى اهتمام الدول بها وشكلت بذلك أولوية هامة وذات قيمة عند السياسيين لأي مجتمع من المجتمعات

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

كما ظهرت الإدارة الرياضية التي تعتبر من أهم أعلى مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي و تطوره كما و نوعا و هي التخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية و تهدف إلى ضمان عمل المنظمات و المؤسسات الرياضية بصورة فعالة

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

و يتوقف نجاح الإدارة الرياضية بتوفير رؤوس الأموال لسير المنظمات و المؤسسات الرياضية بصورة جيدة و لتسيير هذه الأموال يتطلب إدارة مالية جيدة و هذه الأخيرة تتعلق بوظائف التسيير وهي نشاط موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة و التسيير المالي عملية تنسق فيها الجهود و ترشد القرارات بهدف الوصول إلى النتائج الايجابية اخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للموارد المالية المتاحة بناء على أسس الإدارة المعروفة الشاملة (التخطيط ،التنظيم التنسيق ،إصدارالأوامر ،تنفيذها ،و الرقابة عليها و هذه وفق برنامج.

وتلعب الإدارة المالية دورا هاما في تقييم الاداء المالي للمؤسسات و يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها ،الأداء إذن هو الكفاءة و الفعالية .

لذل سنتناول في بحثنا هذا الموسم تحت عنوان الإدارة المالية و دورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

و قد قسمنا البحث إلى عدة فصول حيث اشتمل الفصل الأول و هو الخلفية النظرية و الدراسات السابقة فتطرقنا إلى الإدارة المالية ،مفهومها ،مراحلها ،وظائفها و كذلك إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية (مفهوم ،معايير و مؤشرات)و في الفصل الثاني الإطار العام لدراسة ،أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للبحث ،أما الفصل الرابع تطرقنا إلى عرض و تحليل و مناقشة نتائج البحث و أخيرا الفصل الخامس التوصيات المتعلقة بالبحث .

تمهيد:

في الفصل الأول من الدراسة نبدأ فيه بالخلفية النظرية والتي سنتطرق فيها إلى الإدارة المالية و ذلك بتناول بعض تعاريفها و أهم المراحل التي مرت بها ، كما سنخوض في تقييم الأداء المالي و المؤشرات و المعايير التي يتم استخدامها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

و بعد ذلك سنتطرق إلى الدراسات السابقة و نتكلم بشكل مختصر كل دراسة على حدي وقد اعتمدت تقريبا كل الدراسات المتاحة في مجال الإدارة المالية و على الدراسات التي تناولت تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

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

لقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة المالية على وضع تعريف موحد للإدارة المالية، حيث ظهرت عدة تعاريف جميعها تستند إلى المدارس التي ينتمون إليها ، و يمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاث مدارس و هي: القديمة، المجددة، و الحديثة: (عدنان هاشم رحيم السامرائي، 1997 ، ص23)

فقد عرف Du Gall etGuthmam وهما من المدرسة القديمة الإدارة المالية بأنها " الفعالية المتعلقة تخطيط و تجهيز الأموال و رقابتها و إدارتها في المنشأة " حيث فصل في التعريف بين الرقابة و الإدارة و كأنهما عنصرا مستقلان. أما Upton et Howard و هما من المدرسة المجددة فقد عرفاها بأنها" الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، و الرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها."

2- مراحل تطور الإدارة المالية:

تطورت الإدارة المالية وفق حقبات زمنية متتالية كما يليمحمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية- مدخل واتخاذ القرارات(حسن احمد الشافعي، 2004، ص 26).

2-1 في بداية القرن العشرين:

في هذه المرحلة كان التركيز على:

أ - الجوانب القانونية و الاندماجات و على إنشاء الشركات الجديدة .

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

إن التحول إلى الصناعات كبيرة الحجم يتطلب زيادة المبالغ المنفقة على هذه التوسعات و شراء الآلات و الأصول المختلفة و لذلك تطلب البحث عن مصادر خارجية للتمويل . و هذا هو دور الإدارة المالية في تلك الفترة .

2-2 فترة الكساد في الثلاثينات :

في هذه الفترة ظهرت العديد من المشاكل المالية مثل عدم قدرة المؤسسات على سداد الالتزامات المترتبة عليها نتيجة الركود الاقتصادي و انخفاض حجم المبيعات.

و أصبح الاهتمام يركز على:

- توفير السيولة لتفادي الإفلاس .

- كما تميزت هذه الفترة بزيادة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي و صدرت العديد من التشريعات التي تلزم المؤسسات بنشر البيانات المالية الخاصة بها سنويا لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة الأوضاع .

- في هذه المرحلة ظهرت اهتمامات أخرى للإدارة المالية مثل التحليل المالي و تقييم كفاءة الأداء . عبد الحليم كراجه ، 2000، ص، 15 .

3-2 الفترة ما بين 1940 و 1950 :

ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات و الثلاثينات و هو مفهوم الإدارة المالية للتركيز على تدبير الأموال من منظور خارجي أي منظور المقرضين و المساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

و مع أواسط الخمسينيات اتخذت الإدارة المالية اتجاهها حديثا حيث تم التركيز على مواضيع الاستثمارات و الميزانيات التقديرية و التخطيط المالي و كان لأساليب بحوث العمليات و الأساليب الرياضية الحديثة الأثر الكبير في الوصول إلى القرار السليم الذي يحقق الاستثمار الأمثل لرأسمال .

و ركزت الإدارة المالية في هذه المرحلة على :

1- التمويل الخارجي .

2- إدارة الأصول من أصل الثابتة و النقدية و إدارة المخزون .

4-2 فترة ما بين 1960 و 1970 :

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

5-2 فترة الثمانينات :

في هذه المرحلة استمر الاهتمام بقيمة المؤسسة ، و لكن التحليل أخذ صورة أعمق واتسع نطاقه ليتضمن :

1 - التضخم و آثاره على قرارات المؤسسة مثل سعر الفائدة.

2 - زيادة استخدام الإعلام الآلي نظرا لسرعة نقل المعلومات .

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

في هذه المرحلة تطور هدف الإدارة المالية حيث أصبح على المدى الاستراتيجي و يراعي متغيرات المحيط . نفس المرجع ، ص16.

2-6 فترة التسعينات و ما بعد:

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

ويتوقع في العشرين سنة القادمة أن يتم التركيز على التغيير في البيئة واثّر ذلك على أداء وكفاءة الإدارة المالية يتضح مما سبق الأهمية المتزايدة للإدارة المالية، في الماضي كان دور المسير المالي بسيطا حيث كان يقتصر على تعبئة الموارد المالية اللازمة لشراء المصنع والآلات و المعدات.... الخ، أما الآن فإن القرارات تتطلب التنسيق بين المشاركين في اتخاذ القرار.

● و من ناحية أخرى فإنه من المعروف أن القرار لأدارى أيا كان موقعه و أيا كان متخذه له أبعاد مالية، و يتطلب ذلك معرفة من جانب المسيرين غير الماليين بالحد الأدنى من التمويل، و الذي يمكنهم من إدماج الأبعاد المالية في قراراتهم.

3-خصائص الإدارة المالية:

إن الوظيفة المالية هي اتخاذ القرارات و التصرفات المالية التي من شأنها تحقيق هدف المؤسسة، و على ذلك فالإدارة المالية ليست مستقلة عن باقي إدارات المشروع الأخرى فهي في الواقع جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل، و تتميز بخصائص محددة يمكن حصرها في النقاط التالية: (عبد الحلیم كراحة.مرجع سابق، 2000،ص14)

-أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة فأى نشاط لا يكون بمعزل عن النواحي مالية.

-إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان و لذلك وجب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.

-إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.

- إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعا ، بل تستغرق زمنا قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات الخاطئة.

4- أهمية الإدارة المالية

يتأثر مجمل النشاط الاقتصادي وكفاءته في تحقيق الأهداف الموسومة له من خلال كفاءة إدارة الفرعية في تنفيذ الخطط الموضوعية، الإدارة المالية من بين هذه الإدارات في الوحدة الاقتصادية التي يقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم و تحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية. و عليه فهي تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار كالإنتاج و التسويق بأسلوب أداء الوظيفة المالية و بكفاءة المديرين الماليين و درجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم و قابليتهم في إستغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية، و بذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة. و في النظم ذات التخطيط الشامل ، تعتبر الوحدة الاقتصادية جزءا من الدولة، لذا فإن أي تطور في هذه الوحدة ينعكس على مجمل النشاط الاقتصادي العام للدولة. إن جملة التغيرات المهمة التي تحدث في الاقتصاد العربي من حيث عدد و حجم المشاريع و الخطط التنموية، في مختلف القطاعات الاقتصادية كالصناعة و التجارة و الزراعة و غيرها. أدت إلى تزايد الحاجة إلى رأس المال كإحدى النتائج هذه التغيرات الاقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط و الإنجاز. من ذلك كانت جسامه المهمات الملقة على الإدارة المالية في الأقطار العربية خاصة فيما يتعلق باستخدام الأمثل و العقلاني للأموال بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المردود المالي للمشروع لتحقيق العائد الاجتماعي المحدد: (مبارك لسوس، 2004، ص08)

5- أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية لتحقيق الأهداف التالية:

1-5 السيولة:

أ-تعريفها: نعني بالسيولة توفير أموال سائلة كافية لدى المؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها. : (عبد الحلیم كراجه، مرجع سابق، ص29)

أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة كبيرة .

ب-أهداف السيولة: و يمكن حصرها فيما يلي:

1-الوفاء بالالتزامات المترتبة على المشروع.

2-تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين.

3-الاستمرار بالإنتاج و التشغيل.

- 4- مواجهة الأزمات الطارئة عند وقوعها.
- 5- الاستفادة من الخصم النقدي المتاح.
- 6- تنفيذ المشروعات الاستثمارية بتكلفة أقل، خصوصا إذا كانت تكلفة الاقتراض كبيرة.
- 7- القدرة على مواجهة متطلبات النمو السريع.
- 8- المرونة في اختيار المصدر الملائم للحصول على المواد اللازمة.
- 9- القدرة على استغلال الفرص.

ج- مصادر السيولة:

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

د- أنواع السيولة:

1- سيولة الأصول: وهي سرعة تحويل الأصل إلى نقد بدون خسائر وهذا يعتمد على الوقت اللازم لتحويل الأصل إلى نقد، و على درجة الثقة في إمكانية القدرة على تحويل نقد بدون خسائر. و الأصول نوعان:

*الأصول المتداولة: مثل النقد في الصندوق و البنك ، أوراق مالية ، أوراق القبض.

*الأصول الثابتة: مثل الأراضي، المباني، آلات، أثاث، سيارات.

2- سيولة المشروع: و يقصد بذلك وحدة الأموال السائلة (نقد في الصندوق و البنك، و شبه نقد مثل الأوراق المالية التي يمكن تحويلها إلى نقد) و التي تمكن المشروع من مواجهة الالتزامات المترتبة عليه. : (جميل توفيق، 45ص، 2001)

و- أسباب مشاكل السيولة:

- 1- استثمار الأموال في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد بسرعة.
- 2- عدم تحديد الوقت المناسب لتدفق أموال المؤسسة و الوفاء بالإلتزاماتها المترتبة عليها.
- 3- صعوبات في تحقيق المبيعات سواء بالإنتاج أو التصرف.
- 4- حصول خسارة لأعمال المؤسسة.
- 5- عدم تحقيق مستوى الجودة المناسبة للمنتجات و بالتالي تدني الأسعار.
- 6- عدم التوازن بين نمو إلتزامات المؤسسة و بين قدرتها على توفير النقد من عملياتها.

ي- معالجة مشاكل السيولة:

- 1- حل مشكلة السيولة عن طريق أساليب و طرق الدفع و هذه تعبير عن حركة النقود من أجل التسديد و دفع الإلتزامات.
 - 2- حل مشكلة السيولة عن طريق دوران النقدية و البضاعة، فتخزين البضاعة بحجم أكبر من المطلوب يقلل سيولة المنشأة لأن المخزون جزء من رأس المال المتداول.
 - 3- حل مشكلة السيولة عن طريق الإجراءات الإدارية في النقدية كعدم تأخير مواعيد البيع الآجل و الرقابة على الذمم.
- و- **أثر السيولة في استمرارية المؤسسة:** إن أهم أهداف 'دارة السيولة هو الحفاظ على استمرارية المؤسسة و نموها و إزهارها، و أبعاد مخاطر العسر المالي عنها، و إذا لم تستطيع المؤسسة التغلب على الإلتزامات المترتبة عليها في مواعيدها المحددة، فإن هذا يوقعها في عسر مالي مؤقت أو عسر مالي شديد يؤدي إلى تصفية الشركة و إنهاؤها. (عبد الحليم كراحة، مرجع سابق، ص31)
- 5-2 **الربحية و الربحية الاجتماعية.** تسعى الإدارة المالية لتحقيق أعلى مجرى من العوائد الصافية للمالكين و بالرغم من عيوب هذا الهدف، إلا أنه مازال يحتل مكانا جوهرية في التحليل الاقتصادي، و تقييم الإدارة المالية في استخدامها للأموال المتاحة أما المآخذ على هذا الهدف فهي:

أ- عدم تحديده لتوقيت العوائد التي تسعى الإدارة المالية لتغطيتها.

ب- لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي يتعرض لها المشروع أثناء سعيه لتحقيق هذا الهدف، و يقسم الهدف أعلاه إلى شطرين و هما: (عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص27)

***1- ربحية المشروع:** يمثل هدف ربحية المشروع الأساس في التمويل و الذي يعتمد على العائد المتوقع تحقيقه، و المخاطر التي يتحملها المشروع من أجل تحقيق ذلك العائد، و تلعب القرارات المالية الدور الأساسي بالتأثير في قيمة المشروع ذاته، من خلال تأثيرها في كل من العائد و المخاطرة و بذلك تسعى الإدارة المالية من خلال هذه القرارات إلى خلق التوازن بين العائد و المخاطر، وصولاً إلى تحقيق أعلى مردود ممكن للمشروع في ضوء الاعتبارات الإستراتيجية له.

***2- الربحية الاجتماعية:** إن العائد الذي يؤول للمجتمع و المتمثل بالمردود الذي يأتي به المشروع للمجتمع أي الوفرة الاقتصادية المتحققة جراء قيام المشروع [كخلق فرص العمل الحفاظ على العملة الصعبة

و تأسيس المشاريع الخدمية و غيرها] هذا و يمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على فقرات ربحية المشروع . و تشمل تعديلات على التكاليف التشغيلية بالطرح أو بالإضافة،

فعندما تكون التكاليف الحقيقية أقل من التكاليف التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة . بينما تكون التعديلات بالإضافة عندما تكون التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التشغيلية كأن يكون بسبب وجود

الإعلانات أو تقدير النقد الأجنبي المدفوع بأقل من قيمته. كذلك هناك التعديلات التي تجرى على الإيرادات التشغيلية، التي تكون بالطرح أو بالإضافة أيضاً، فعند اكتساب المشروع نقداً أجنبياً مسعراً بسعر رسمي بأقل من قيمته، فإن الأمر يتطلب تعديله إلى السعر الحقيقي، ليأخذ في الحسبان القيمة الحقيقية للوفر من النقد الأجنبي، أو الحالة المعاكسة عندما يكون الإيراد المتحقق أكثر من القيمة الحقيقية له تضاف لذلك. هناك تعديلات أخرى يجب إدخالها عند حساب الربحية الاجتماعية إلى جانب التعديلات التي يتطلب الأمر بيان الاختلافات في التكاليف و الإيرادات التشغيلية خاصة عندما يكون للمشروع مزايا اقتصادية كبيرة، ذات تأثيرات للمجتمع قابلة للقياس و التحديد.

العلاقة بين الربحية و السيولة:

تتعدد وجهات النظر حول العلاقة بين السيولة النقدية و الربحية و هناك رأيين في ذلك هما:

الرأي الأول: يرى أن الهدفين توأمين إلا أنهما متناقضين، و تفسيره من الناحية النظرية أن التدفق النقدي الداخل يقابل التدفق النقدي الخارج بطريقة تمنع و جود أي أرصدة نقدية لا لزوم لها تبقى عاطلة و لا تعود بأي أرباح أو إيراد للمؤسسة، و هذا الوضع يستحيل تحقيقه لأن التدفقين الداخل و الخارج لا يمكن التنبؤ، و من النادر أن يتعادلا ، و على هذا يلجأ المدير المالي لحماية المؤسسة من التوقف عن دفع التزاماتها عندما يحل ميعادها إلى الاحتفاظ برصيد نقدي ، أي كلما اتجه إلى زيادة حماية المؤسسة اتجه إلى زيادة الرصيد النقدي

وهذا يؤدي إلى تخفيض الأرباح للمؤسسة نتيجة فقدان العائد الذي كان يمكن تحقيقه لو استثمرت هذه الأموال العاطلة.(فاطمة الزهراء عيد، مذكرة تخرج دفعة 2000، ص20)

أما الرأي الثاني فيرى السيولة و الربحية لا يمكن فصلهما عن بعضهما لأن المشكلة التي تواجه الإدارة المالية هي في تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية لتعظيم أرباح المؤسسة ، و بين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوفر لديها السيولة النقدية.

إن تحقيق السيولة الملائمة و الربح الملائم هدفان متعارضان . إذ يسعى المدير المالي للحصول على الربح عن طريق توظيف الأموال و استثمارها، بحيث لا يبعد انتباهه عن هدف السيولة علما بأن النقد الجاهز هو أشد أصول السيولة و لكنه عقيم، أي لا يحقق أي ربح بدون تشغيله. و لذلك نجد المدير المالي يواجه مشكلة الموازنة بين عوامل الربح و السيولة، وأن مهارة المدير المالي في توجيه الاستثمارات و توظيف الأموال دون المساس بسمعة المؤسسة هو عدم تجميد غير ضروري لهذه الأموال هو الحل المناسب لذلك.

6- مجالات الإدارة المالية.

للإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها إلى:

- مجال المالية العامة: وهو ذلك الجهد التقني و التنظيمي الذي تقوم عليه النظام المالي العام للدولة من حيث كيفية الحصول على الإيرادات ، بهدف تحقيق أهداف الدولة السياسية الاقتصادية و الاجتماعية.

- مجال المالية الخاصة: و هو ذلك الجهد التقني و المالي المتعلق بالقطاع الخاص و المشروعات الفردية

و الشركات بأنواعها ، من حيث تحقيق التخطيط و التنظيم المالي، و الرقابة المالية و إدارة الأموال و معالجة المشاكل المالية، و ذلك لتحقيق هدف هذه المشاريع و هو الربح.

ج- مجال المالية الشخصية: هو موضوع حديث نسبيا يبحث في النواحي المالية للأسرة الأفراد، من حيث مصادر الأموال و كيفية إنفاقها و استثمارها و التخطيط لها، و يعالج في هذا المجال مواضيع الضرائب و التأمين الصحي و تأمين الممتلكات، و التخطيط للتقاعد للأفراد و الأسر و الجماعات.

7- وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالوظائف الأخرى

بالرغم من عدم الإنفاق حول تقسيم الوظائف الإدارية، إلا أن هناك اتفاقا على أن التحليل المالي والتخطيط و الرقابة و التنظيم و التحفيز تمثل الوظائف الإدارية الرئيسية. و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى هذه الوظائف، وأيضا علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة

وظائف الإدارة المالية:

تعتبر وظائف الإدارة المالية التي توجد في جل المنشآت الاقتصادية بداية من التخطيط المالي إلى التحفيز المالي

ذو أهمية كبيرة سوف نتطرق إليها بالتفصيل كما يلي: (عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص29)

7-1 التخطيط المالي:

و يمثل الوظيفة الأساسية للإدارة المالية إذ يشغل اختيار المدير للسبل التي يسترشد في التنسيق الجهود الجماعي بالبدائل المتيسرة، و بذلك يعتبر الخطة سبيلا مرسوما لفعل يراد القيام بت، و تعود أهمية التخطيط المالي إلى الصفة الخاصة التي تتميز بتا قرارات الإدارة المالية، فهي تعالج مشاكل و موضوعات مالية مستقبلية، و يتحتم على الإدارة المالية للمشروع أن تتعرف مسبقا على حجم الأموال المطلوبة، لتمويل عمليات الشراء و التخزين، و سداد الالتزامات التي تستحق خلال الفترة المقبلة، أو تمويل عمليات البيع الآجل، عمليات التوسع... الخ. و قد أدى توسع المشروع و تعقيد أعماله إلى تزايد الحاجة إلى التخطيط المالي.

من أجل الإعداد للمستقبل، و تنسيق نشاطات المشروع، وجعلها وحدة متكاملة. لتحقيق أهداف المشروع. ويمكن تحديد مراحل التخطيط المالي كما يلي:

1- التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة.

2- تحديد حجم الأموال المطلوبة.

3- تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.

4- وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية.

5- وضع تطوير للخطة المالية.

6- تنفيذ الخطة و الرقابة عليها و تقييمها.

7-2 الرقابة المالية: يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن

استخدامها لمقارنة ما أنجز فعلا، بما هو مخطط له، أي اكتشاف الانحراف و تصحيحه، و متابعة هذا التصحيح أي أن الرقابة لكي تكون فعالة، يجب أن تتوفر لديها العناصر التالية: (زيد رمضان، ، 1996، ص237.238)

1- وجود خطة.

2- وجود معايير للحكم بواسطتها على الإنجاز.

3- المقارنة بين الخطة و الإنجاز.

4- اكتشاف الانحراف و تحديد اتجاهه [سالب أو موجب]

5- اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف

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

7- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم للتصحيح لتقرير مدى فعاليته.

8 - و فوق هذا كله يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال و جيد يؤمن وصول المعلومات بشكل دقيق

وسريع، و أن تكون الرقابة مرنة أساليبها قابلة للتعديل حسب تبديل الخطط و واقع الأداء، أن تكون أساليبها موازية و مناسبة للمستويات الإدارية الموجودة في المنشأة ، أن تكون أساليبها و معاييرها مفهومة و تطبيقها لا يكلف كثيرا. و تهدف الرقابة المالية إلى ما يلي :

1- منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة، و من وسائلها القائمة المقبوضان و المدفوعات لضبط حركة الصندوق.

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

3 - كفاءة الإنجاز بشكل عام و من وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية و معدل العائد على الاستثمار :

عبد الخليم كراحة ، مرجع سابق، ص25

7-3 التنظيم المالي: يمثل التنظيم تحديداً للأنشطة التي يقوم بتا المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة ثم توزيع

و تجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصيص الوظيفي في العمل، و بالتالي توضيح الصلاحيات و المسؤوليات لكل وظيفة من أجل تحديد العمل، و بالتالي تحديد المسؤولية، و ذلك لما تمثله الصلاحيات من حق شرعي في إتخاذ القرارات و توجيه الأوامر و التعليمات. و درجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل. و تتضح هنا كذلك أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المالية و المدير المالي، لذا فهي تمثل

مكانة متقدمة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمشروع، حيث في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام. و يساعد

وجود الإدارة المالية في هذا الموقع على إبراز دورها، فيما يتعلق باستثمار مصادر الأموال و حركتها داخل المشروع و علاقتها المالية الخارجية، هذا و يغلب طابع التجمع الوظيفي في تنظيم الوظيفة المالية، و ذلك لما تتميز بت هذه الوظيفة من تخصص نوعي في العمل، بالإضافة إلى فوائدها تخصص

العمل في هذه الإدارة، و المتمثل في سلامة التخطيط و الرقابة الماليين و أهمية القرارات المالية المتخذة، ثم طبيعة العمل و متطلباته.

و يختلف الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من مشروع لآخر تبعاً لنوع و حجم القطاع الذي يعمل فيه،

و طبيعة نشاطه و درجة تعقيده:عدنان هاشم عبد الرحيم السامرائي، مرجع سابق، ص32

7-4 التحفيز المالي: يمكن توضيح التحفيز بأنه خلق للتعاون الإداري بين الأفراد العاملين في المشروع،

و يختلف مستوياتهم الإدارية، و استمالتهم لحب العمل و إثارة الروح المعنوية فيهم من أجل توجيههم نحو الإخلاص و التفاني في العمل، و هنا تبرز أهمية خلق الشعور لدى العاملين في أن إشباع رغباتهم الخاصة مرتبط بتحقيق أهداف المشروع و انعكاس التفاني و الإخلاص في العمل على هذا الترابط.

و يتطلب التحفيز المالي أيضاً نظاماً كفوفاً للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية

علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى

إن الإدارة المالية وظيفة لا يتم القيام بتا في فراغ، بل هي تتفاعل مع النواحي الإدارية و الاقتصادية

و القانونية التي تحكم جميع نواحي العمل في المنشأة و تعتمد عليها. فالمال هو دم الحياة بالنسبة لكل نشاط، ولذا تتغلغل الوظيفة المالية في جميع نواحي النشاط في المنشأة، فلا يمكن عزلها عن وظيفة

لتسويق أو وظيفة الأفراد أو أي نشاط آخر في المنشأة. فأى قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال

اللازمة لتحقيقه، و قد تقف قلة الأموال عائقاً في سبيل ذلك، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير و المدى الطويل، و في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المنشأة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية لتنفيذ القرارات و لكن الصورة تختلف في المدى الطويل،

حيث قد ينتج عن معظم القرارات المتعلقة بالإنتاج زيادة حجم النقد الداخل إلى المنشأة إذا لم يتم إنتاج سلعة جديدة و بيعها، أو إذا تم التوسع الجديد، و نفس الكلام ينطبق على وظيفة التسويق فلاي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير و في المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر يكون مرغوباً فيه، و يؤدي قي المدى القصير إلى تدفق النقد من المنشأة. أما مروده في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة ناجحة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة التدفق النقدي إلى المنشأة. و لا تشذ وظيفة الأفراد عن ذلك، خذ مثلاً القيام ببرنامج تدريبي للعمال على القيام بعمل معين فإن ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد إلى خارج المنشأة على شكل مصاريف مختلفة اللازمة للقيام بهذا البرنامج، أما في المدى الطويل فإذا كان البرنامج ناجحاً فإنه سيؤدي ثماره على شكل زيادة التدفق النقدي إلى المنشأة مع ثبات العوامل الأخر

8- المهام الإدارية المالية:

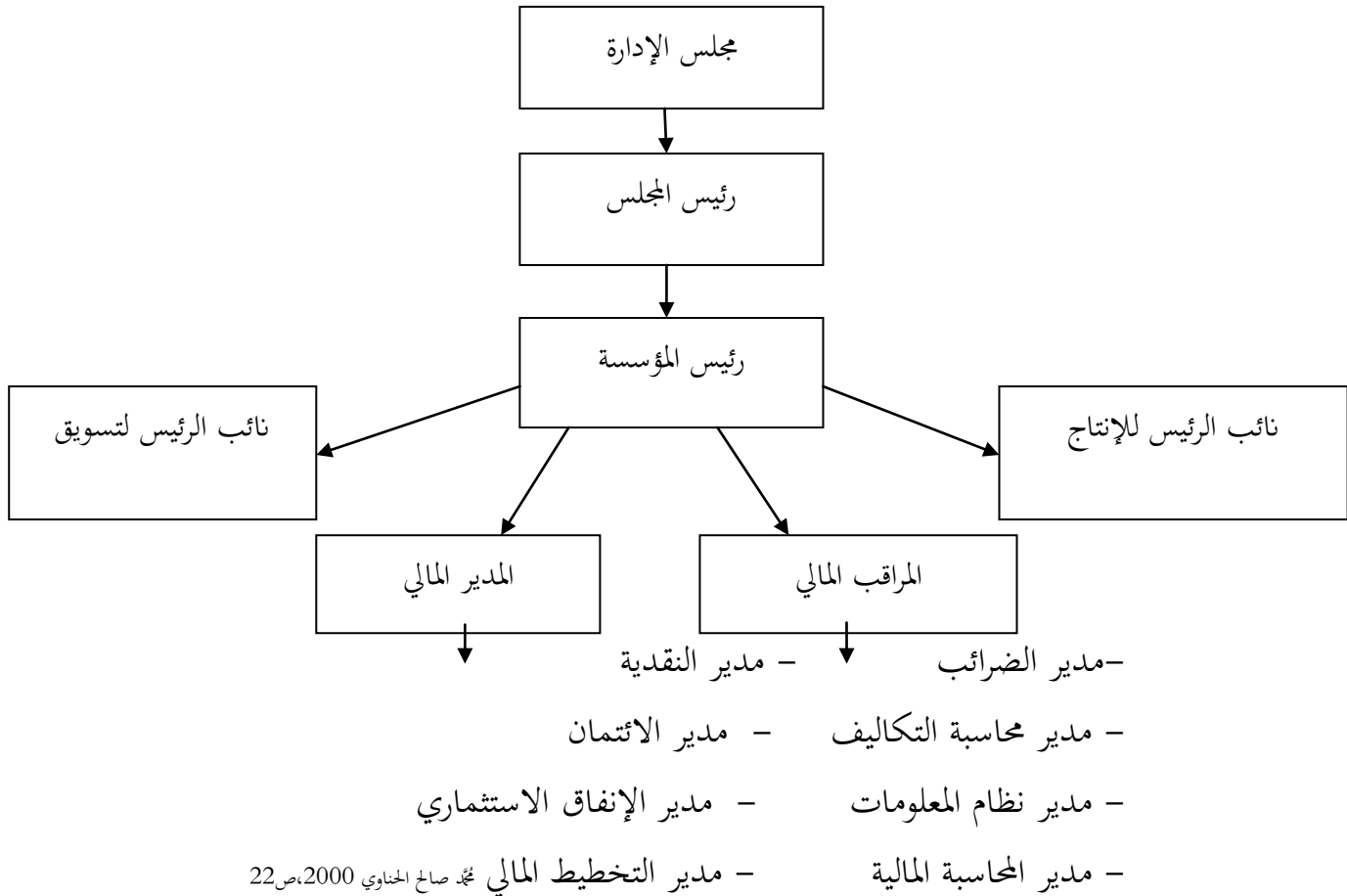
وظائف المدير المالي:

إن من أسمى الوظائف الإدارية داخل المؤسسة هي وظيفة الإدارة المالية وتتم بناءً على سلم تسلسل المهام، نجد فيه المراقب المالي و أمين الخزانة فتكمن مهمة المدير المالي في مسؤولية إدارة التدفقات النقدية و اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي و الاستثماري و وضع الخطط المالية (نجد صالح الحناوي، 2000، ص21)

و يعين المدير المالي في مهمته المراقب المالي صاحب الوظائف المحاسبية و أنظمة المعلومات

فيصدر بمدير الشؤون المالية خلق قيمة و مركز مالي عالي، من خلال الإنفاق الاستثماري السديد و التمويل و توزيع الأرباح و يتوضح لنا التنظيم الإداري لوظيفة التمويل في الشكل التالي :

خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل و الإدارة المالية في المؤسسة :



(الشكل 01)

فعموما تشمل وظائف المدير المالي على الآتي :

- توقيع الحوالات المالية مع المدير العام
- إعداد الموازنات المالية عن السنة المالية المنتهية و مشروع الميزانية للسنة التالية
- الاعتناء بالدفاتر و المستندات المالية في الإدارة لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية و إيداعها في البنك المعتمد من طرف الهيئة الإدارية
- وضع الحسابات الختامية للسنة المالية المنقضية و إعداد مشروع ميزانية السنة اللاحقة (فاتق حسني أبو حليلة، 2004، ص234)

مهمة أمين الصندوق المالي :

- أمين الصندوق المالي هو المسؤول عن المحفظة و الأمور المالية في الهيئة و الذي يتولى مهام :
- إعداد و تقديم الميزانية التقديرية للنادي أو المؤسسة بصفة عامة إلى مجلس الإدارة لكي يناقشها و يعتمدها
إنوائماً لوضع
- مراقبة تنفيذ الميزانية المعتمدة و التدقيق على مراكز الصرف لتأكد من عدم تجاوزها للميزانية
- رفع أمور الصرف الطارئة، و التي لم تعتمد في الميزانية أي مركز من مراكز الصرف إلى مجلس الإدارة، مشفوعة بملاحظاته
لمناقشتها و إقرارها
- تقديم تقرير مالي شهري يبين فيه المبالغ المنفقة من طرف الهيئة و كذلك العقود النقدية مع مختلف العملاء
- التوقيع على كافة المراسلات المالية التي تجربها المؤسسة مع الجهات الرسمية و غير الرسمية - الإشراف على الميزانيات الختامية في نهاية العام مع مدققي الهيئة المعتمدين و تقديمها إلى مجلس الإدارة للمناقشة و الإقرار
- الاحتفاظ بسجلات و المستندات و الدفاتر المالية
- صرف رواتب اليد العاملة في الهيئة
- تنفيذ القرارات المتعلقة بالأمور المالية
- الإشراف على موظفي المحاسبة و المخازن (فاتق حسني أبو حليلة، 2004، ص307)

مهام مجلس الإدارة المالية :

يتعين على مجلس الإدارة المالية للمؤسسة إن يعد خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية الحسابات و البيانات التالية لعرضها على الهيئة العامة للمؤسسة فيتولى :

-الميزانية السنوية العامة للمؤسسة و حساب أرباحها و خسائرها، ومقارنتها بالسنوات المالية الماضية و المصادقة عليها من طرف مدققي حسابات المؤسسة

-إخضاع هاته البيانات للمراقبة و إعداد تقرير محاسبي كل ستة أشهر لبيان المركز المالي و النتائج و توفيرها للسوق لغرض إبراز الوضعية الاقتصادية للمؤسسة في إطار العلاقات العامة الداخلية و الخارجية

-الاجتماعات المستمرة لمداولة النتائج و إيجاد الأخطاء و تصحيحها إذا اضطر الأمر ذلك

-العمل بنظام محاسبي دقيق ينظم الحسابات و يحفظها في السجلات

II - تقييم الأداء المالي :

الأداء هو البحث عن لكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل

1- مفهوم و أنواع الأداء:

مفهوم الأداء: الأداء مركز ذو مسؤولية مايعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ يهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك (Abdelatif khemkhem .paris .p310)

2- بعض المصطلحات التي لها صلة مع الأداء: (الهدف و موارد المؤسسة)

-الهدف :هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها ،و الهدف له مجموعة من الخصائص هي :

- الوضوح :الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد

- الواقعية :تعني قابلية التحقيق

- المرونة :الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب لتغيرات التي تحدث في المحيط

- الموارد :يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر الموارد البشرية،الموارد المالية،الموارد المادية

الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد و مهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم

الموارد المالي: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة

الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي... الخ. (عمر صخري، 2006، ص56)

3- أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى أنواع الأداء في المؤسسة و تحديد أنواعالأداء يفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربع أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي و معيار الطبيعة كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة

4- تقييم الأداء :

مفهوم تقييم الأداء :

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

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا من التعريف يتضح إن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير و المؤشرات، و إصدار أحكام على ما تم قياسه

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة و هي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مسبقا و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية سعيد فرحات جمعة، 2000، ص30

هناك تعريف آخر يرى بان تقييم الأداء هو محلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة و ذلك من اجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء و بالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا و بين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة (صالح مهدي محسن العامري، 2007، ص602)

يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من إنالنتائج تحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة (عبد الحق بوعتروس، 1999، ص41)

5-عملية تقييم الأداء (المراحل)

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

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل و هي بالترتيب كما يلي :أولا جمع المعلومات و البيانات الضرورية لعملية تقييم الأداء ،ثانيا تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية ،ثالثا إجراء عملية التقييم، رابعا اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم ،خامسا تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات .

أولا :جمع المعلومات الضرورية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة لحساب النسب و المعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة ،حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج و الأرباح و الخسائر و الميزانية العمومية ،المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأسمال و عدد العاملين ،إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة ،إضافة للمعلومات المتعلقة بغالب سنوات السابقة و البيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها فليجاء المقارنات (مجيد الكرخي، 2007، ص39)

ثانيا :تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية

للوقوف على مدى دقتها و صلاحيتها لحساب المعايير و النسب و المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الوثوقية و الاعتمادية في هذه البيانات و قد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الوثوقية بهذه البيانات

ثالثا :إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على إن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع الأنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه

رابعاً: اتخاذ القرار المناسب عن النتائج التقييم

إن نشاط الوحدة يرتكز على ضمان الأهداف المخططة و إن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها و بتحديد أسبابها فان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل

خامساً: تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

إن تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية و تغذية نظام الحوافر بنتائج التقييم و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة و زيادة فعالية المتابعة و الرقابة

6- خصائص التقييم الجيد للأداء :

إن نجاح عملية تقييم الأداء و تحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص و الشروط

6-1 خصائص التقييم الجيد للأداء:

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة بمؤشرات التقييم التي تتمثل بصفة عامة أو السلامة، الثبات، الحساسية و الكفاية

- الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة و المؤشرات الموضوعية هي البافراد أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الخيرة توجد بكثرة عندما تعتق الأمر قياس أداء الموارد البشرية لان أداة التقييم هي إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية

مما سبق ذكره يتبين إن التقييم الجيد يجب إن يرتكز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية

-الثبات أو الوفاء: إن الوفاء وسيلة قياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر الكمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بضرورة نفس الرأياما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد و يخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء و تعطي فعليا نفس النتائج

-**الحساسية** : القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك .

-**الكفاية** : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء مثل الأداء المالي ،الأداء التجاري ،الأداء الاجتماعي ،الأداء الإنتاجي ... الخ.(صلاح الدين حسن السيسي ،1998،ص102)

6-2 شروط التقييم الجيد للأداء : من اجل إن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها يجب إن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط

-توفر المعلومات الكافية :

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات وهي تعد الأساس في التقييم فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها و ذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها ،حيث يشترط إن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء و تطوره و يجب إن تمس جميع أنشطة المؤسسة و لتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات

-تحديد معدلات الأداء المرغوب :

من اجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها و تطورات أدائها تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة و مسؤولية الانحرافات السالبة فمن المفضل إن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين أسيرهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها

-استمرارية عملية التقييم :

و يعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب إن تمارس على طوال حياة المؤسسة و على فترات دورية قد تقتصر وقد تطول و هذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه و تقييمه فمثلا تقييم جودة المنتجات يكون يومي إما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن إن يكون شهريا (صلاح الدين حسن السيسي ،مرجع سابق ،ص138)

7-أهداف تقييم الأداء :

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال و الكفاء للإستراتيجية المتبعة سواء لنشاط ككل أوالمنتج بصفة خاصة أو المركز مسؤولية معين .

تتبلور أهداف التقييم فيما يلي :

- تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة و المتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة
- اتخاذ القياسات و الإجراءات اللازمة من اجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما و التي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه
- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية و الاستمرارية و المرونة فهو يساعد و يشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا و ذلك من خلال إبراز نقاط القوة و محاولة تفادي نقاط الضعف
- يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة و التي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، فمثلا نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة... الخ.

8-الأداء المالي :

- بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة و تغطية بعض جوانبه و التعرض إلى التقييم الأداء متناولين ماهية هذا التقييم و شروط و خصائص العملية الجيدة و أهداف تقييم الأداء يتوجب علينا التطرق للأداء المالي للمؤسسة الرياضية و يتكون من ثلاث أقسام وهي كالآتي :
- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
 - تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي
 - مصادر معلومات تقييم الأداء

9-الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية :

- إن التطرق بالدراسة الأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات و معايير التقييم تطلب تحديد الأهداف و بصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة، المروية، بحيث يعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بتا المحيط الخارجي للمؤسسة

9-1السيولة :

- تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على تحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونان و القيم القابلة التحقيق)إلأموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها و تأدية بعض المدفوعات .

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

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

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

-**عملاء المؤسسة:** قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء و بالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر و هذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها و خاصة في ظروف المحيط الحالي فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بتا و تسييرها بأسلوب جيد (السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 247) إما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة و يتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ الاستحقاق ديونها طويلة و المتوسطة الأجل كما يتعلق بالاقتراض الطويل و المتوسط الأجل الذي تقوم بت المؤسسة

9-2 التوازن المالي :

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة و يمثل التوازن المالي بين رأس المال الثابت و الأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ بت و عبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات و المتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال و مصادرها .

من التعريف يتضح إن رأس المال الثابت و المتمثل عادة في الاستثمارات يجب إن تمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة و المتوسطة الأجل) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى السيولة لمواجهة مختلف الالتزامات و تحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة حيث يستوجب التعادل بين القبضات و المدفوعات مما سبق يظهر إن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة و اليسر المالي للمؤسسة و تكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية :

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير و تدعيم اليسر المالي

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة (جميل احمد توفيق، 1986، ص 21-22)

9-3 المرودية :

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتتح هـ الموارد لتحقيقها فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة و يرى PeterDrucker بأنها هدف من الأهداف والمجالات الثمانية التي يجب إن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها المرودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي و هذا يعكس المرودية الاقتصادية و الرأس المال المالي و هذا يعكس المرودية فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المرودية المالية و المرودية الاقتصادية (صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص605)

10-تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي :

لا يمكن إن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير و المؤشرات الجيدة و اختيار المؤشرات و المعايير لا يتم بأسلوب عشوائي بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها .

ومن اجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات و المعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة و الطريقة التي يركز عليها في اغلب المرات تتمثل في إتباع ثلاث مراحل أساسية :

-المرحلة الأول :تحديد الأهداف و المهام الأساسية

-المرحلة الثانية :تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسئولين من اجل بلوغ الأهداف المرسومة و يمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لانجازالأهداف

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

11-مصادر معلومات تقييم الأداء :

إنأول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق فيشترط للمعلومات إن تكون بالجودة و في الوقت المناسب، تقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية و خارجية و يقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة المعلومات القطاعية المعلومات الخاصة بالمؤسسة... الخ

التقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو :مصادر خارجية و تظم المعلومات العامة و المعلومات القطاعية و مصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة

أولاً: المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات

-المعلومات العامة :

تتعلق هذه المعلومات بظرف الاقتصادي حيث تبين وضعية عامة للاقتصاد في فترة معينة و سبب اهتمام المؤسسة بهذه النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم و التدهور حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها و وقوع على حقيقتها(صلاح الدين حسن السيسى مرجع سابق،ص200)

المعلومات القطاعية :

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات خاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية و الاقتصادية فمثلا جمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات الثانوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة و بعدها يستخلص منها نسب و معلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم و وضعيته المالية بالمقارنة مع هذه النسب .

فهذا النوع من المعلومات عموما تتخلص عليه المؤسسة من إحدنا لأطراف التالية: النقابات المهنية،النشرات الاقتصادية،المجلات المتخصصة،بعض المواقع على الانترنت...الخ

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، و بالتالي القيام بدراسة

اقتصادية أو مالية وافية تعد صعبة جداً .(الياس بن الساسي،2006،ص50)

ثانياً: المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة و تتمثل هذه المعلومات في الميزانية و جدول حسابات النتائج و الملاحق

الميزانية :

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين باجاد عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية و مجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء

تعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة و تدعى بالخصوم وأوجه استخدامات هذه الأموال و تسمى بالأصول ، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة (ناصر ضادي عدون ، 1991، ص20)

جدول حسابات النتائج :

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا و يتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف و الإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها ، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة ، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة و تحليل نشاط المؤسسة من جهة و لتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى لقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات

III المؤسسة الرياضية :

1- مفهوم المؤسسة :

المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة في ما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل و الأنشطة المساعدة للمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجه و القيادة و التسيير و ذلك بوضع الأهداف و الغايات التي توضع طريقة و اتجاه المؤسسة في شكل سياسات و قواعد منظمة للأنشطة و منسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة . (رشيد واضح : 2002 ، ص 25)

و التعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل : " المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة ، و هذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها " . (حسن إبراهيم لوط : 2005 ، ص 18)

و كذلك يمكن القول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية و بالتالي هي ليست شخصية قانونية ، و هي تعتبر موضوع اقتصادي و اجتماعي مركب . (Jean Pailluseau ,Henry Lazark et des autres : 1999, P08)

و إن تواجد مجموعة من الأشخاص المتناسقين داخل المؤسسات يكون مجتمع بشري و يعمل هذا المجتمع البشري على تنظيم المؤسسة و أداء المهام و تقديم الخدمات . (Mohamed Sadeg : 1999 , P04)

2- مفهوم المؤسسة الرياضية :

هي مجموعة من الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس و مفاهيم علمية و سيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و إنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم و تنسيق و

توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي و الأخرى و توجيهها بما ينسجم و سياسة المؤسسة الرياضية .
(محمود داود الربيعي : 2006 ، ص 03)

كما يعرفها الشافعي " هي وحدة فنية و اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف و موارد المؤسسة و العمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر و يتأثر " . (حسن أحمد الشافعي : 2004 ، ص 185)

3- أهمية المؤسسة الرياضية :

لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا و حولنا و كون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم أو نتفاعل معهم .

فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا و لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها و التي أبرزها ما يأتي :

المؤسسات الرياضية مراكز عمل و تعامل .

المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي .

المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر و المستقبل .

المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة .

4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية :

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية و هي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، و كما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف ، و يمكن تلخيصها فيما يلي :

هدف قومي : وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب و تطوير المستوى الرياضي و الإنجاز البطولي للأندية .

هدف محلي : و من خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون و التكامل الاجتماعي و الثقافي بين أفراد المؤسسة .

هدف اجتماعي : تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين و الأفراد و الممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية و تحقيق أهدافهم و غاياتهم .

هدف اقتصادي : من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى و صحة الممارس و خدمة الرياضة محليا و قوميا .

5- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية :

تشكل كلا من المؤسسات الرياضية و العمليات الإدارية و ما تملكه من موارد مادية و أخرى بشرية و كذلك جانب اللجان المتخصصة ، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية .
فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية و اجتماعية تعمل على تحقيقها ، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها .

و من الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف و العمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات و وضعها على طريقها السليم .

و تعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة .

بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة ، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية و المنشآت .

6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :

حتى تتم الأعمال و تحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة و حسب توفر مجموعة من المبادئ التي تسيير وفقها إدارتها و من أهم هذه المبادئ ما يلي :

استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و كيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء .

إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القيايين و إعدادهم لتدريب و التحسن المستمر .

تشجيع التخصص في المهنة و تحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية و لتحفيز الطاقات و تحقيق الأهداف .

أهمية تطبيق مبدأ العمل و توزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .

تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة . (طريق شوقي : 2002 ، ص 40)

7- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

7-1 تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلتها مصالح الولاية، و أصبحت

تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين. يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الربطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في دعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها. (دومي عبد القادر و آخرون ، 2003، ص04)
وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم:06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 5 منه، حيث:

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

المادة الثانية: تضم مديرية السباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية

2. مصلحة نشاطات الشباب

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

8- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول بت.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلا لها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بتا وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

9- مدير الشباب والرياضة

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق لـ 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

10- مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح .
- إعداد برامج النشاط للمديرية .
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز .
- وضع برامج عمل المديرية .
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية .
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة .

- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية .
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية .
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية .
- تشجيع على تطوير الحركة الجمعوية .
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة .
- يسهر على راحة و إرضاء عمال المؤسسة .
- يقوم بمراجعة البريد و إمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عند حدوث أي مشكل و جب عليه عقد الاجتماعات الطارئة من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال .

11- الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة ، السرية فهي تعمل جاهدا على محافظة السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه فلها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

مهام الأمانة

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة.
- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع و وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .
- دراسة المواضيع التي كلفت بتا من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية .
- كتابة الوثائق و المراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.

- تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر .
- القيام بتخزين المعومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر .
- ترتب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح .

12- المفتشية:

12-1- مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية .
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .
- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات .
- مراقبة السير الحسن للنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية .
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية .

12-2- مهام مفتشيه الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبانية .
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبانية .
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية. (المرسوم التنفيذي رقم 06-

(345)

13-الدراسات السابقة :

الدراسة الأول :

عنوان الدراسة: أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية

من إعداد : شريفى سلمى

زمن الدراسة: 2012/2011

مكان الدراسة: بعض أندية قسم المحترف الأول

طبيعة الدراسة: شهادة لنيل الدكتوراه

إشكالية الدراسة: هل تسيير وظيفة الإدارة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية وفق سياسات إستراتيجية و بكفاءة و ما هي آليات تحصيل و تسيير رؤوس الأموال برشد لتنمية المؤسسة الرياضية

فرضية الدراسة: وظيفة الإدارة أساس تحريك المؤسسة الرياضية و تنمية مستواها الماديو بذلك مردودها الرياضي

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات الاستبيان: 22فقرة موزعة على محورين ،52موظف بالأندية الرياضية

أهداف الدراسة:

-توضيح فضاءات العمليات التمويلية و إبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية و آليات تسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية

-وضع منهج و إعطاء صيغة للتصميم الفعال و التنظيم في إطار هيئة رياضية حديثة

-استحداث وسائل التخطيط و التنظيم و توجيه العملية الإدارية

-الكشف عن المشاكل التمويل و ممارسة التسيير المالي في الأندية

أهم النتائج:

وقد تم استنتاج انه في ما يتعلق بنطاق التمويل وتسيير الموارد المالية وقد تمكنا من استنتا جإنالإمكانيات ضعيفة نسبة و المتطلبات المتزايدة للقيام بنشاط البدني الرياضي حيث إن الميزانيات تعرف عجزا مستمرا في معظم الأندية و لا تسجل أرباحاإلا في حالات جد قليلة كما إن الهدف الاسمي الذي أصبح يرمي إليه في الهيئات الرياضية هو تحصيل الربح المادي و الأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء

الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبة:تالي رزيقة

مكان الدراسة:مؤسسة التجهيزات المنزلية ediedبسكرة

زمان الدراسة : 2012/2011

طبيعة الدراسة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير

إشكالية الدراسة: ما هو دور المعايير و المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

فرضية الدراسة: تحديد معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي يكون بأسلوب علمي

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي الموافق لدراسة النظرية

أدوات الاستبيان :

أهداف الدراسة: التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكمة بت و محاولة معرفة عملية التقييم و مراحلها و أيضا محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي و المؤشرات المستخدمة

أهم النتائج: تتمثل عملية التقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن، الوظيفة المالية هي التي تهتم بالجانب المالي في المؤسسة، مؤشرات التوازن المالي و السيولة و المرودية تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوظيفة المالية

الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: أساسيات التمويل و الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

من إعداد الطالبة: شريفي سلمى

مكان الدراسة: مجموعة الأندية الاحترافية في كرة القدم

طبيعة الدراسة: مذكرة نهاية التخرج لنيل شهادة الماجستير

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

فرضية الدراسة: وظيفة الإدارة المالية أساس تحريك المؤسسة الرياضية وتنمية مستواها وبذلك مردودها الرياضي

منهج الدراسة: الوصفي

أهداف الدراسة: استحداث وسائل لتخطيط و تنظيم و توجيه العملية الإدارية للأموال في الأندية و الهيئات الرياضية، تحديدا لقيمة الفعلية و الدور الركائزي لقطاع الإدارة المالية، الكشف عن مشاكل التمويل و الممارسة تسيير المالي في الأندية

أهم النتائج : فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية استخلصنا إن المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في إدخال تعديلات ونص قوانين جديدة لمجال الرياضي عبر مختلف القوانين و الأوامر، المؤطرين يفتقرون للمفاهيم الواسعة و الصحيحة في القطاع، فيما يتعلق بالتمويل فان الإمكانيات ضئيلة و نسبة المتطلبات متزايدة

الدراسة الرابعة :

عنوان الدراسة : فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية

من إعداد الطالبة : شطارة نبيلة

مكان الدراسة : المفتشية العامة المالية

زمان الدراسة : 2014/2013

طبيعة الدراسة : مذكرة نهاية التخرج لنيل شهادة الماجستير

الإشكالية : ما هيأبعاد تقييم الأداء المالي؟ و ما هي الأدوات المستعملة في ذلك؟

المنهج : الوصفي

الفرضية : كلما توفرت معايير ومؤشرات واضحة و متناسقة فيما بينها بينما كلما كان تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية فعالا

أهداف الدراسة : تحليل محطات تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية بحثا عن تحسين مستوى أدائها وإبراز أهمية عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية في معرفة و وضعيته المالية و كذلك استخلاص أهم الأدوات التي يمكن استعمالها في تقييم الأداء المالي

نتائج الدراسة : يعتبر التنظيم من أساسيات نجاح أي مؤسسة اقتصادية و إن الوظائف التي تحتويها لا يمكن إن تعطي فعاليتها إلا إذا كانت تتناسب مع طبيعة و حجم المؤسسة و الأداء مفهوم بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لاعتباره أداة يعكس نجاحها أو فشلها، تعتمد عملية تقييم الأداء عامة و تقييم الأداء المالي خاصتنا على مجموعة من المعايير و الأدوات من أهمها أدوات التحليل المالي .

الدراسة الخامسة :

عنوان الدراسة: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم

من إعداد الطالب: عادل عشي

مكان الدراسة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

زمان الدراسة: 2002/2001

طبيعة الدراسة: مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماجستير

الإشكالية: ما هو دور المعايير و المؤشرات في تقييم الأداء المالي ؟

المنهج: الوصفي التحليلي

الفرضية: جمع المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسة خطوة مهمة تسهل عملية تقييم الأداء

أهداف الدراسة :

- التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكمة به

- محاولة معرفة عملية التقييم و مراحلها ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

نتائج الدراسة :

- تطور أصول المؤسسة من عام لآخر

- حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة رأس مال موجب

الدراسة السادسة:

عنوان الدراسة : فعالية شبكة تطوير التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية

إعداد الطالبة: زاوي عقيلة

مكان الدراسة: مديرية الشباب و الرياضة لولاية المدية

زمان الدراسة: 2013/2012

الإشكالية: ما مدى فعالية شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية

فرضيات الدراسة: لشبكة التطوير التنظيمي دور ايجابي في تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية

المنهج: الوصفي

أهداف الدراسة :

- التعرف على كيفية تنمية مهارات موظفي الإدارة الرياضية

- التعرف على برنامج لتغيير و تطوير الذي يزيد من قدرة المؤسسة

النتائج:

تتأثر الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة الرياضية بالأنظمة و السياسات المتوفرة لان العمل على تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية بشكل مستمر يجعلها قادرة مواكبة التغيرات

التعقيب على الدراسات :

بعد مراجعة الدراسات السابقة و تحليلها لاحظ الباحث ما يلي :

الهدف و الموضوع : سعت اغلب الدراسات السابقة كيفية الإدارة المالية في المؤسسات العمومية و الخاصة من خلال تقييم الموارد المالية كما سعت إلى البحث إلى العائد من الإدارة المالية كما سعت إلى و تقييم المستوى الإداري في حين تطرقت بعض الدراسات على قلتها إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكمة بت على غرار تالي رزيقة التي تناولت دراسة تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

المنهج: اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يلاءم هذا النوع من الدراسات

الأدوات: اعتمدت جل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات

مجتمع الدراسة: توجهت بعض الدراسات إلى المؤسسات الاقتصادية في حين تنوعت المؤسسات التي تناولتها بالدراسة باقي الدراسات بين مؤسسات حكومية و خاصة و بين مؤسسات ربحية و غير ربحية على قلتها في حين كان من الصعب إيجاد دراسة تناولت المؤسسات الرياضية.

النتائج: توصلت جل الدراسات إلى الإدارة المالية و تقييم الأداء المالي لما ذكر أنفا تبدو أهمية موضوع هذه الدراسة بالنظر لتناولها مؤسسة رياضية حكومية غير ربحية في الجزائر كما قد استفاد الباحث من تحليل الدراسات السابقة في :

-تحديد الجوانب التي سبق بحثها و التي أهملت و التي تستحق الدراسة

-وضع الإطار العام لهذه الدراسة و تحديد المشكلة

-تحديد المنهج و اختيار الأدوات و تصميمها

-الاستفادة من نتائج الدراسة السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها

خلاصة :

في هذا الفصل الأول من دراستنا قمت في شقه الأمل بتطرق إلى الخلفية النظرية و التي تناولت فيها الإدارة المالية و أهم و مراحلها ، كذلك تم التطرق إلأهم مرتكزاتها ووظائفها ثم تناولنا تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

وفي الشق الثاني من هذا الفصل تناولنا الدراسات السابقة و قد تم تناول الدراسات التي تناولت موضوعي الإدارة المالية و تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية و لعل ابرز هذه الدراسات أطروحة ماجستير لطالبة شريفي سلمى تحت عنوان

أساسيات التمويل و الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

تمهيد :

في هذا الفصل من دراستنا المعنون بالإطار العام لدراسة ،نتطرق إلى الكلمات الدالة في الدراسة أي التعريف اللغوي و الاصطلاحي و الإجرائي للكلمات المفتاحية ودالة ثم سأتطرق إلى الإشكالية الدراسة و يتم طرح التساؤل العام و كذا التساؤلات الثانوية ،بعد ذلك يتم المرور إلى الأهداف الدراسة و أهميتها في الأخير يتم التعرض إلى فرضيات الدراسة.

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

الإدارة:

التعريف اللغوي: كلمة لاتينية tosava وترجمتها إلى اللغة الفرنسية administra تعني بذلك أداء الخدمة للآخرين وadministration تحقيق غرض معين أو هدف معين

تعريف الاصطلاحي للإدارة: يعرف رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها (عمرو صفي، 2004، ص23)

تعريف الإجرائي: هي قيادة الاشخاص او المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا من قبل المؤسسة تو المنظمة

و يعرفها هنري فايول بان الإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدارالأوامر و تنسيق و الرقابة (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2003، ص13)

تعريف الإدارة المالية: هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية و تسييرها كما تتخذ عدة جوانب إدارية و ترتبط بمختلف الوظائف الأخرى و تستعمل أدوات تقنية كمية و أخرى نوعية (ناصر دادي عدون، 1999، ص285)

تعريف الإجرائي: هي علم و فن الخاص بإدارة الأموال و تستخدم اصطلاحا تمويل بمعناه الحديث لبيان أوجه النشاط العامة أو الخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال و إدارتها في نواحي متعددة لتمويل السيولة

تقييم الأداء :

التعريف اللغوي: قام بأداء واجبه، بانجازه، بإكماله كان أداءه لنص سليما، أسلوب تعبيره و تقريره (معجم المعاني الجامع)

تعريف الاصطلاحي لتقييم الأداء : هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من اجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء و بالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا و بين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة (صالح مهدي محسن العامري، 2007، ص602)

التعريف الإجرائي: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات الكفاءة و الفعالية و مقارنتها بالمعايير المحددة سلفا

المؤسسة الرياضية:

تعريف اللغوي: المؤسسة هي ترجمة لكلمة فرنسية *entreprise* وتعني في قاموس العربي (المورد) مشتق من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة، وحسب القاموس الشامل تعني جمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية (القاموس العربي الشامل، ص517)

تعريف المؤسسة الرياضية اصطلاحاً: عرفها مُجّد حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب اجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي و ممارسات إدارية (مُجّد حافظ حجازي، 2009، ص15)

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات تنشئها الدولة لخدمة القطاع الرياضي بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع رياضياً متماشياً مع أهداف

2- إشكالية الدراسة

تعتبر الرياضة احد الأنشطة الهامة في المجتمعات الراقية و يقارن تطورها في أحيان كثيرة بتطور الدول التي تمثلها و لا شك أن الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية متشعبة و متشابكة العوامل يشترك فيها المجتمع بأكمله كل يؤدي دوره المنوط بت و تغير مفهوم الرياضة اتجاهها فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية و نفسية و اجتماعية فحسب بل أصبحت احد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال و اهتمام القوى الاقتصادية بالإضافة إلى اهتمام الدول وشكلت بذلك أولوية هامة و ذات قيمة عند سياسيين لأي مجتمع من المجتمعات (مقا كمال، غضبان حمزة ، 2008، ص65)

وللوصول إلى تحقيق الرقي و التطور في المجتمع يتطلب وجود إدارة ذات كفاءة تؤثر في الفرد و المجتمع فالإدارة هي نشاط مميز له علاقة مباشرة بمعظم نواحي حياة الإنسان يحل محلها العشوائية و الارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل (معنم عبد الفتاح الشيخ، 2010، ص9)

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم المجالات التي تتعلق بجميع الجوانب الطبيعية و حياة الأفراد حيث أنها تعتبر الوسيلة الفعالة و الناجعة في وضع هدف الأفراد بطريقة علمية مدروسة و تحقيقها

و لتحقيق هذه الأهداف بطريقة علمية مدروسة و جب على أي دولة أو حكومة توفير مؤسسات رياضية والتي تعتبر كل جماعة ذات تنظيم مستمر يتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية لشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم و ذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية و الاجتماعية في إطار السياسة العامة لدولة و تتمثل في وزارة الشباب و الرياضة ، مديريات الشباب و الرياضة ، النوادي الرياضية المحترفة ، اللجنة المحترفة

و لكي تعمل هذه المؤسسات الرياضية بالكفاءة و الجودة العالية و جب توفير رؤوس أموال و هذه الأخيرة تكون تحت تصرف الإدارة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و الوفاء بالتزاماتها المستحقة عليها في مواعيدها (عبد الحليم كراجه وآخرون ، 2001، ص23)

و لمراقبة دخول و خروج رؤوس الأموال المؤسسة و جب على الإدارة المالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة و هي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مسبقاً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية (سعيد فرحات جمعة ، 2000، ص30)

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

هل للإدارة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية ؟

3-التساؤلات الجزئية :

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

4-أهداف الدراسة :

- معرفة دور الإدارة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية
- التعرف على أداء المؤسسة الرياضية و العوامل المتحكمة به
- محاولة معرفة عملية التقييم و مراحلها
- محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي على المؤسسة الرياضية

5-أهمية الدراسة :

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين و خاصة تلك الفئة التي تشغل بالوظيفة المالية للمؤسسة فهو يبين لهم أهم المعايير و المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة و الأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن

6-الفرضية العامة لدراسة :

للإدارة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

7-الفرضيات الجزئية لدراسة :

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

خلاصة :

في ختام هذا الفصل و الذي تحدثت فيه عن الإطار العام للدراسة ثم التطرق إلى الكلمات الدالة في الدراسة كالإدارة المالية و تقييم الأداء و المؤسسات الرياضية بعد ذلك تناولت إشكالية الدراسة و طرح التساؤل العام المتمثل في :هل للإدارة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية ؟

ثم تطرقت إلى أهداف الدراسة و أهميتها و في الأخير تناولت فرضيات الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة

تمهيد:

في هذا الفصل من بحث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة، و الذي سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية و التي بواسطتها نعرف مدى توافق و ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية و كذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة و الصعوبات التي قد تعترضنا، ثم نتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة، و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات، و في الأخير نتطرق إلى الإجراءات التطبيق الميداني للأداة .

1-الدراسة الاستطلاعية :

تعريف الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث إن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف إلى جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية (بابا عربي لطيفة، 2012، ص47)

قمت بزيارة ميدانية قبل الشروع في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب و الرياضة حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بالإدارة المالية و تقييم الأداء المالي .

و كان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة .

- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة .

- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة .

- معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء الدراسة .

معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم

ولقد تحصلنا على مجموعة من النتائج:

- التعرف على المدير و رؤساء المصالح

- حصر مجتمع الدراسة

2-المجال الزمني :

انطلقت في انجاز دراسة بداية شهر فيفري و كانت البداية بالجانب النظري حيث قمت من خلالها بجمع المعلومات

المتعلقة حول الإدارة المالية و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

3- المجال المكاني :

مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

ضبط متغيرات الدراسة: أن أي موضوع من المواضيع الخاضعة لدراسة يتوفر على متغيرين متغير مستقل و تابع

المتغير المستقل: أن المتغير هو عبارة عن السبب في الدراسة و في دراستي المتغير المستقل هو الإدارة المالية

المتغير التابع: هو نتيجة المتغير المستقل وهو تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

4- المنهج المتبع في الدراسة :

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

و نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولته في دراستنا، و قصد تحليل النتائج و دراسة الإشكالية التي طرحتها فأني اعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات و التقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا (عبد الجواد بكر، 2002، ص09)

و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصف دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا و كمي فالأول يصف لنا ظاهرة و يوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها و صفا رقميا يوضح مقدار هذه النظرة و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .

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

5- مجتمع و عينة الدراسة :

5-1 مجتمع الدراسة : "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى إن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة

المدرسة " و المجتمع المقصود في دراستنا هو مديريةية الشباب و الرياضة (إبراهيم علي إبراهيم، 2002، ص21)

و يتمثل مجتمع دراستنا في 28 إداري و موظف بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

5-2 عينة الدراسة :

تعريف العينة : ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة

حرصت على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات و ذلك لسببين :

*العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث

*العينة العشوائية لكونها ابسط طرق اختيار العينات (خير الدين علة عويس ، 1997، ص58) و قمت بتوزيع 22 استمارة استبيان من مجموع 22 موظف أي ما يعادل 78 في المائة من حجم المجتمع.

6- ضبط أفراد العينة : و تتكون من 22 موظف أو محاسب أو مقتصد بمديرية الشباب و الرياضة

أدوات جمع البيانات و المعلومات :

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

و كذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها :مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ، و يعرف كذلك على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب (عبد الجواد بكر ، 2002، ص09)

تحتوي استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على 21 سؤال مغلق 7 منها للمحور الأول الذي يخص وظيفة التخطيط المالي و دورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية و 7 منها للمحور الثاني الذي يخص وظيفة التنظيم المالي و دوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية و 7 للمحور الثالث تخص وظيفة الرقابة المالية و دورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية .

7- حساب الشروط السيكومترية للأداة:

عينة الدراسة الاستطلاعية: 06 إداريين

1.الصدق: لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة ، و هذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:

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

المحور الأول: لتخطيط المالي دور في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (1) يوضح درجة الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الاول

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

المحور الثاني: لتنظيم المالي دور في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (2) يوضح درجة الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	نص السؤال	رقم السؤال
0,856**	تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء	01
0,847**	التخصيص الوظيفي في العمل و توضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية	02
0,786**	يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الأداء المالي	03
0,720**	تنسيق و تحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي	04
0,605**	تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية	05
0,687**	محاورة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية	06
0,690**	تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة	07

المحور الثالث: لرقابة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (3) يوضح درجة الارتباط بين درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثالث

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

ب - حساب الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان :

الجدول رقم (04) يوضح الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان

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

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

2. الثبات :

طريقة ألفا كرونباخ : و للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ ، و كانت النتيجة كما يلي :

الجدول (05) يوضح طريقة ألفا كرونباخ

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

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

8- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

بعد توزيع استمارة الاستبيان الموجهة للإداريين مديرية الشباب و الرياضة توجهت بتاريخ 10 ماي 2016 الى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

9- الأساليب الإحصائية :

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

1- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة و لتحديد الاستجابة تجاه محاور و أبعاد الدراسة التي تضمنتها الأداة

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

-3- اختبار "كا تربيع" للمطابقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة

الخلاصة :

تطرقت في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية و التي قمنا بها لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسلة و كذلك تعرضت للمجالين المكاني و الزماني لدراسة كذلك تناولت المنهج المتبع في دراستنا وهو المنهج الوصفي بعد ذلك تكلمت عن المجتمع و عينة الدراسة ثم للأدوات جمع البيانات و المعلومات وهي الاستبيان ثم إلى إجراءات التطبيق الميداني للأداة و الأساليب الإحصائية .

تحليل و مناقشة نتائج الدراسة:

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

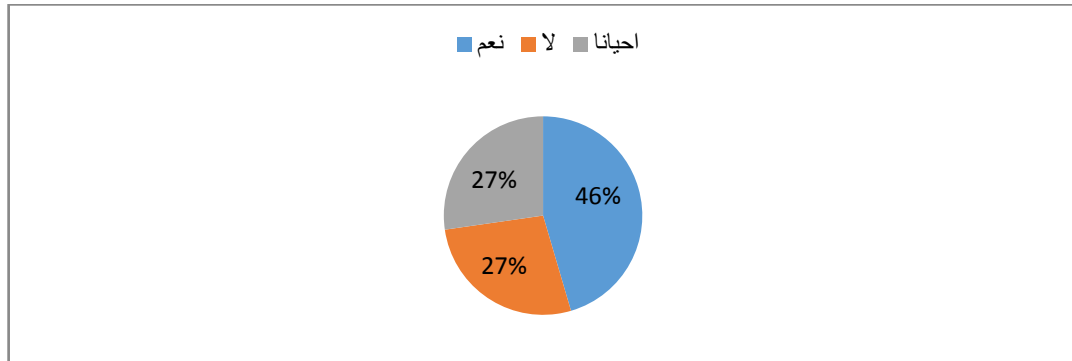
السؤال رقم 01: التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يسهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء.

الغرض من السؤال: محاولة التعرف على احتياجات المؤسسة المالية

الجدول رقم(06) يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 1 من المحور 1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

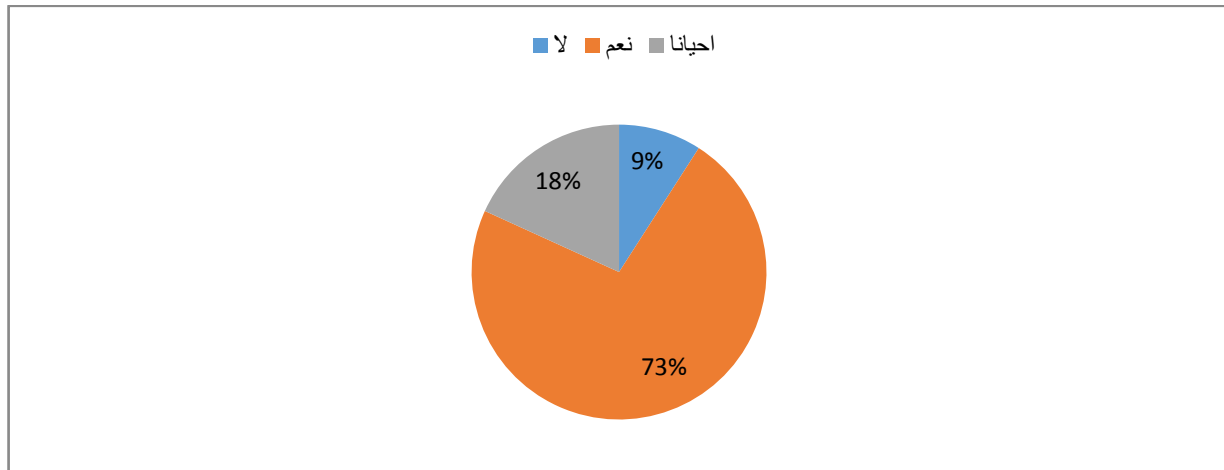
السؤال رقم 02: تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

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

الجدول رقم(07): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم2 من المحور1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية ، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تحديد حجم الأموال المطلوبة أحيانا ما يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تحديد حجم الأموال المطلوبة لا يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، و بالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 و χ^2 أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

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

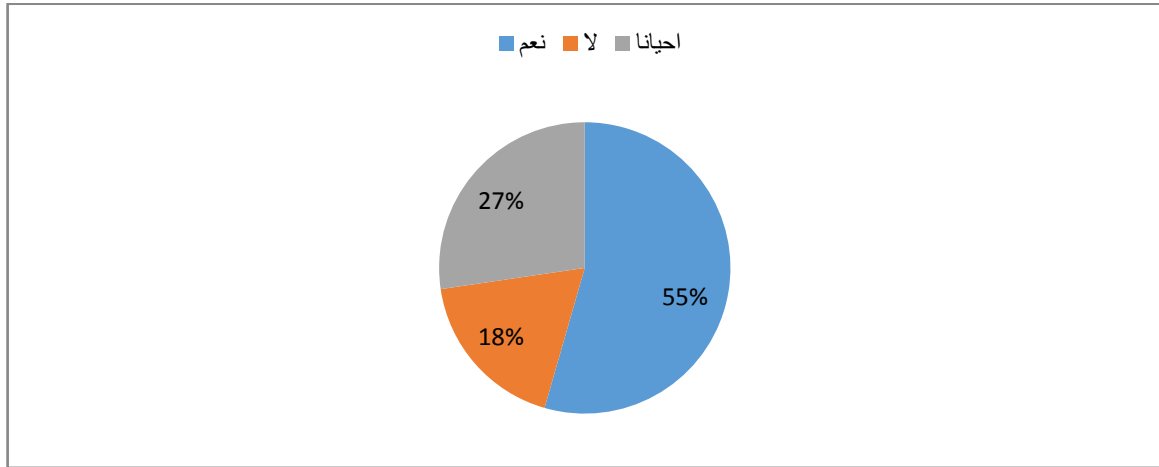
السؤال رقم 03: تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي.

الغرض من السؤال: محاولة تحديد شكل التمويل المرغوب فيه

الجدول رقم(08): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم3 من المحور1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

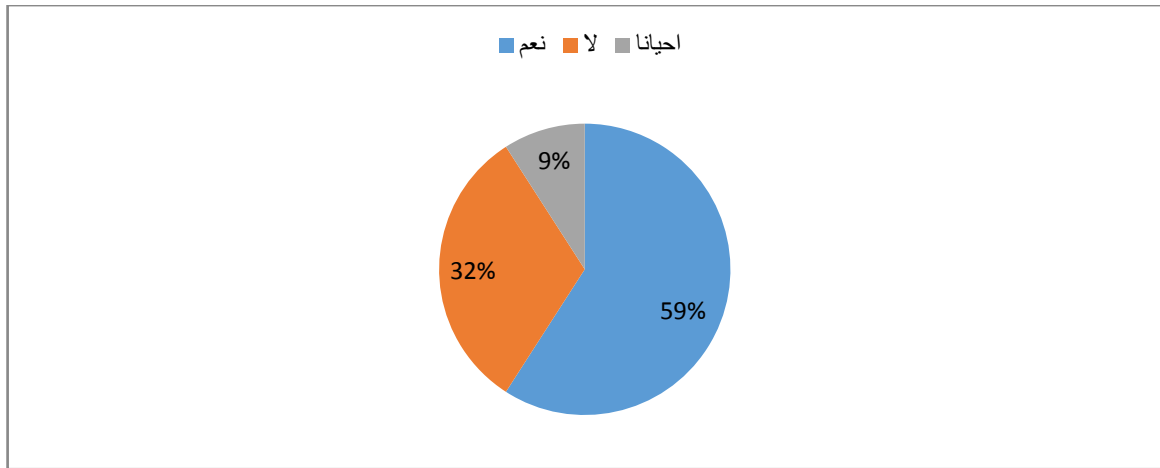
السؤال رقم 04: وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي .

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

الجدول رقم(09): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم4 من المحور1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 59,1% أجابوا بأن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية أحيانا ما يساعد في تحقيق التوازن المالي ، و أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية لا يساعد في تحقيق التوازن المالي ، و بالنظر إلى كالمجدولة نجد أنها قد بلغت قيمة 8.27 و هي أكبر من قيمة كالمحسوبة التي بلغت 5.99 ،

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

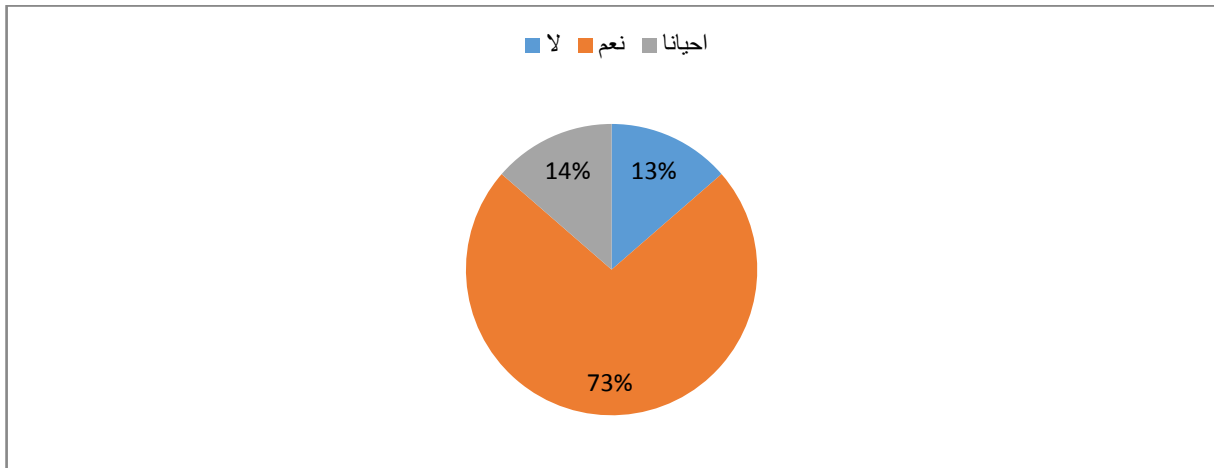
السؤال رقم 05: وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي.

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

الجدول رقم(10): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم5 من المحور1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي ، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن وضع تطوير للخطة المالية أحيانا ما يساهم في تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن وضع تطوير للخطة المالية لا يساهم في تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، و بالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 و هي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 ،

الاستنتاج: و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي.

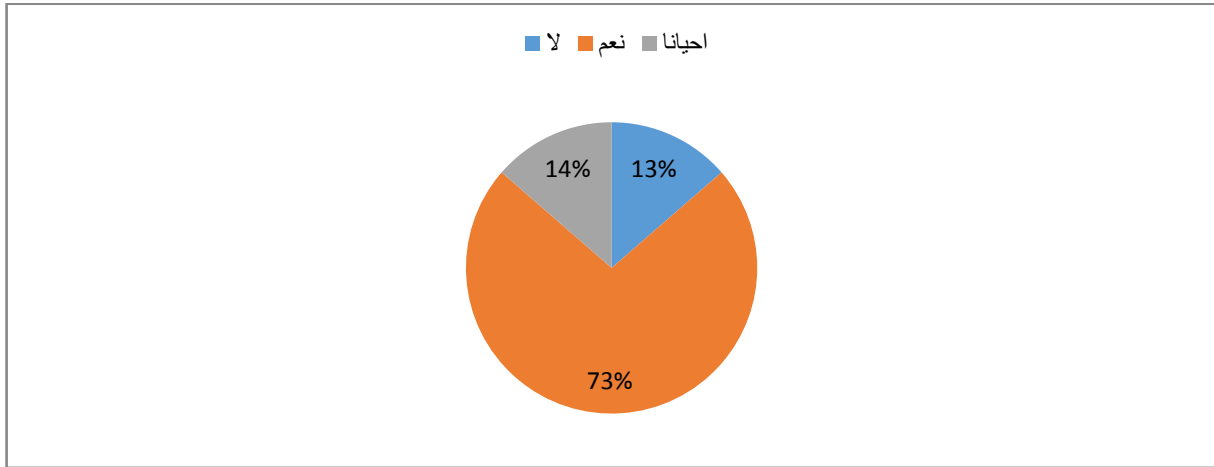
السؤال رقم 06: تنفيذ الخطة و الرقابة عليها يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية.

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

الجدول رقم(11): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم6 من المحور1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن تنفيذ الخطة و الرقابة عليها يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية ، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تنفيذ الخطة و الرقابة عليها أحيانا ما يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية ، و أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تنفيذ الخطة و الرقابة عليها لا يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية ، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 و هي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99،

الاستنتاج: و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن تنفيذ الخطة و الرقابة عليها يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية.

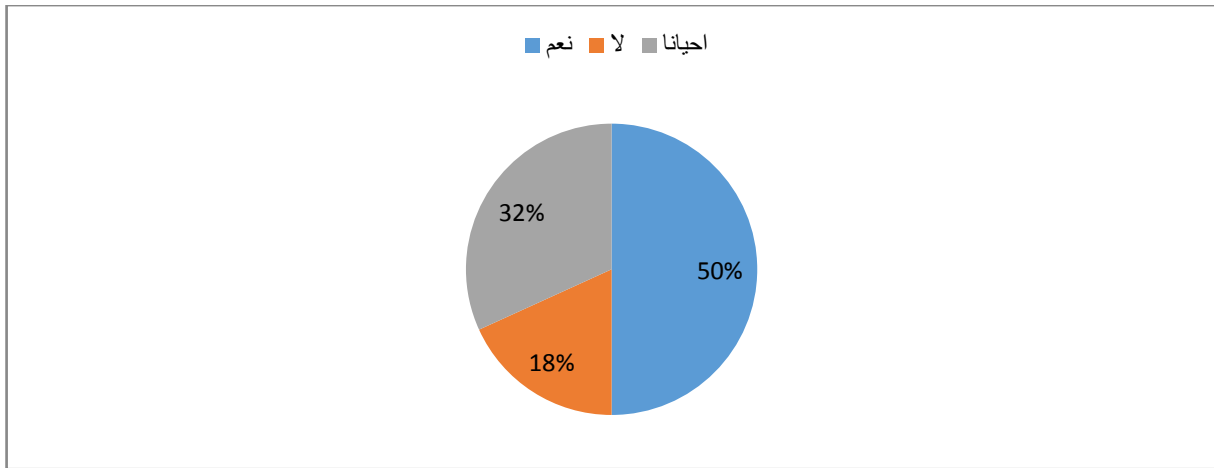
السؤال رقم 07:تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

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

الجدول رقم(12): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم7 من المحور1

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 11 إداري أي ما يعادل نسبة 50,0% أجابوا بأن تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية ، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية ، و أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، و بالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 3.36 و هي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99 .

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

تحليل نتائج المحور الثاني: للتنظيم المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

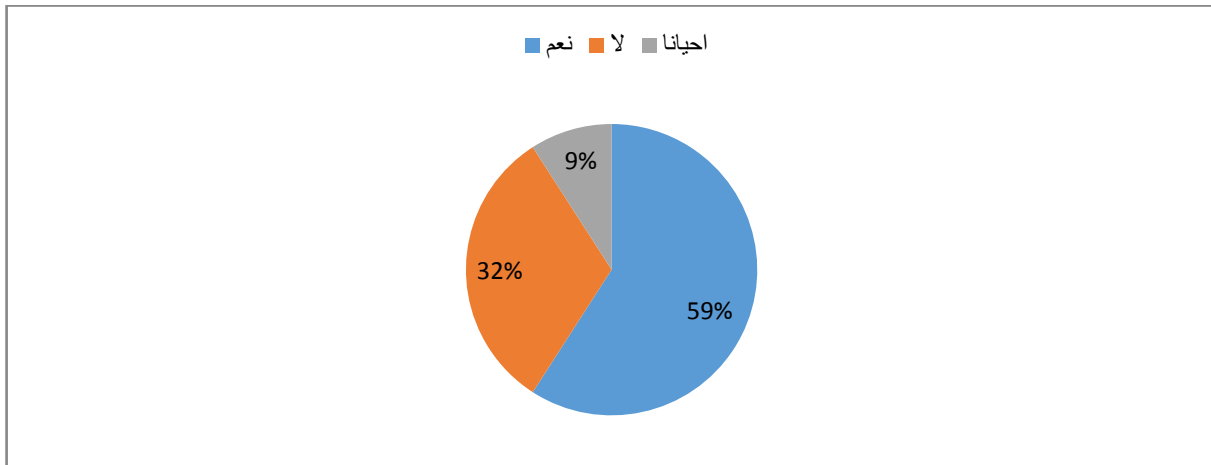
السؤال رقم 01:تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان تحديد الأنشطة يسهم في عملية تقييم الأداء

الجدول رقم(13): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم1من المحور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 59,1% أجابوا بأن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه أحيانا ما يسهم في عملية تقييم الأداء ، و أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافها يسهم في عملية تقييم الأداء ، و بالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 8.27 و هي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 . الاستنتاج: نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء

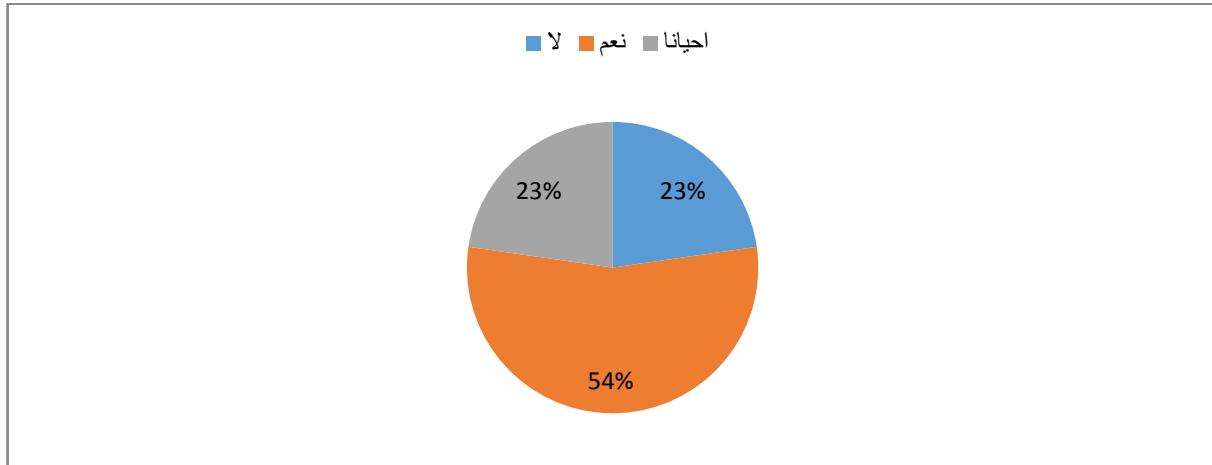
السؤال رقم 02:التخصيص الوظيفي في العمل و توضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.

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

الجدول رقم(14): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم2من محور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

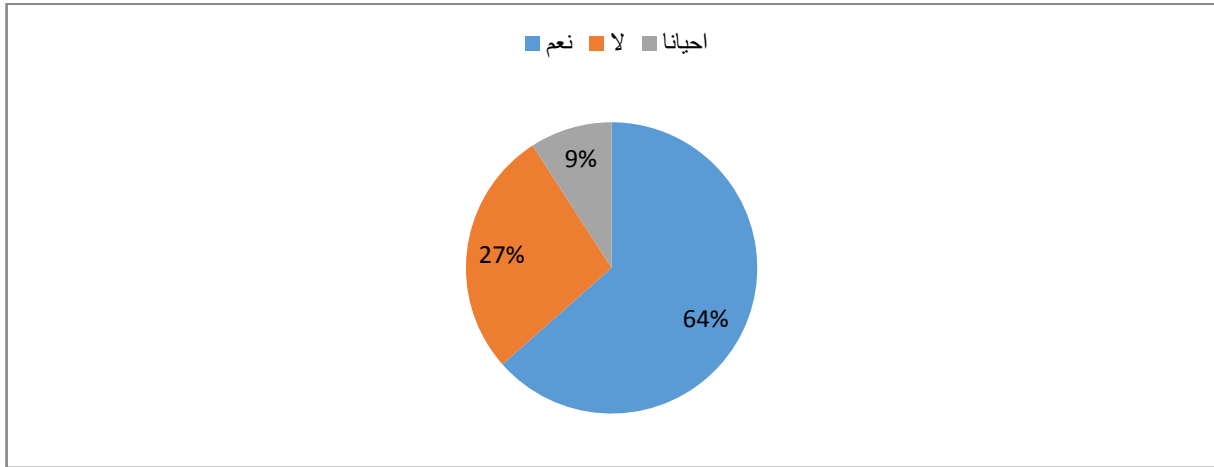
السؤال رقم 03:يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الأداء المالي.

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

الجدول رقم(15): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم3من محور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

الاستنتاج : و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أنا اتخاذ القرار الجيد يساعد في تقييم عملية الأداء المالي.

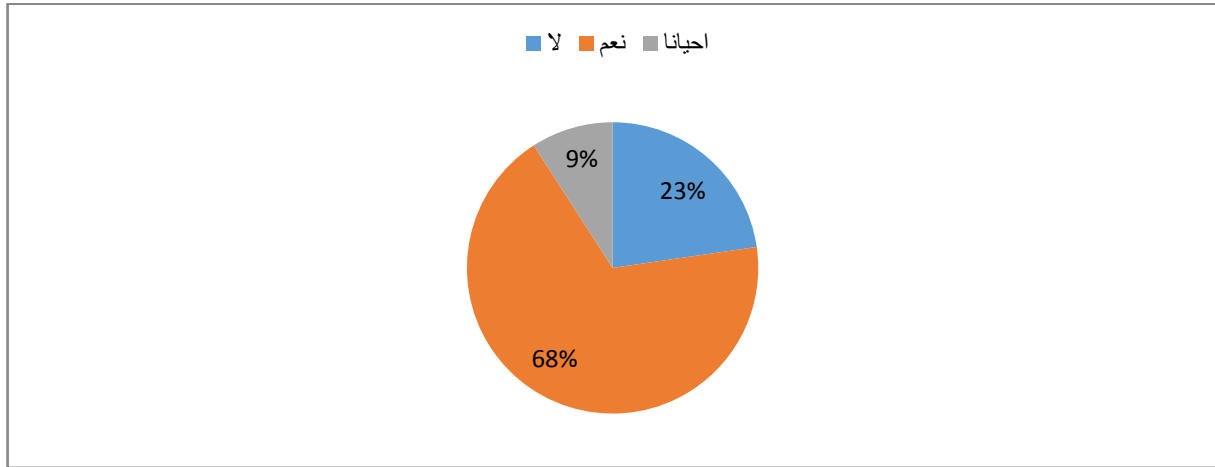
السؤال رقم 04:تنسيق و تحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي.

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

الجدول رقم(16): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم4من محور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

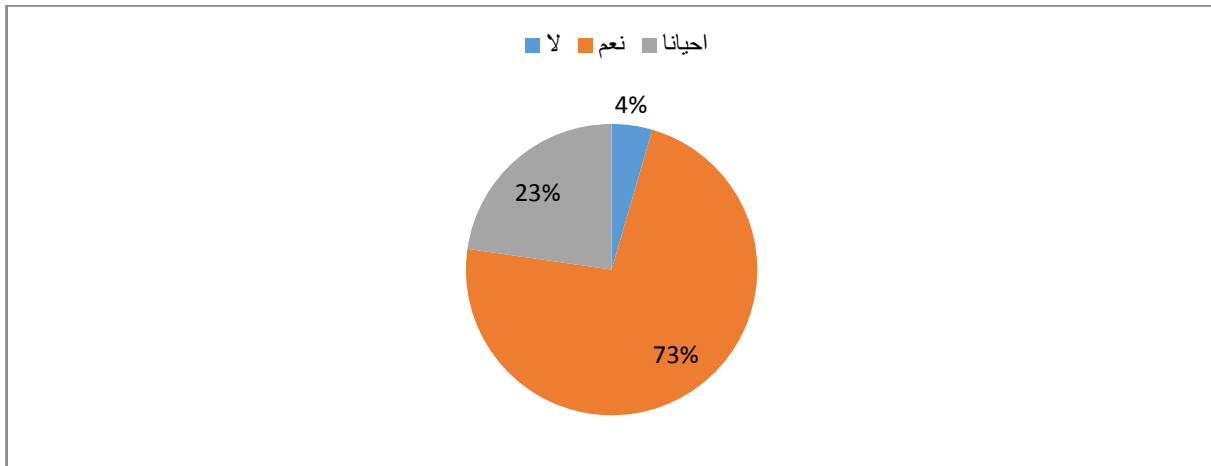
السؤال رقم 05:تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.

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

الجدول رقم(17): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم5من المحور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 22,7% بأن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد أحيانا ما يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، و أجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 4,5% بأن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد لا يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، و بالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 و χ^2 أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

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

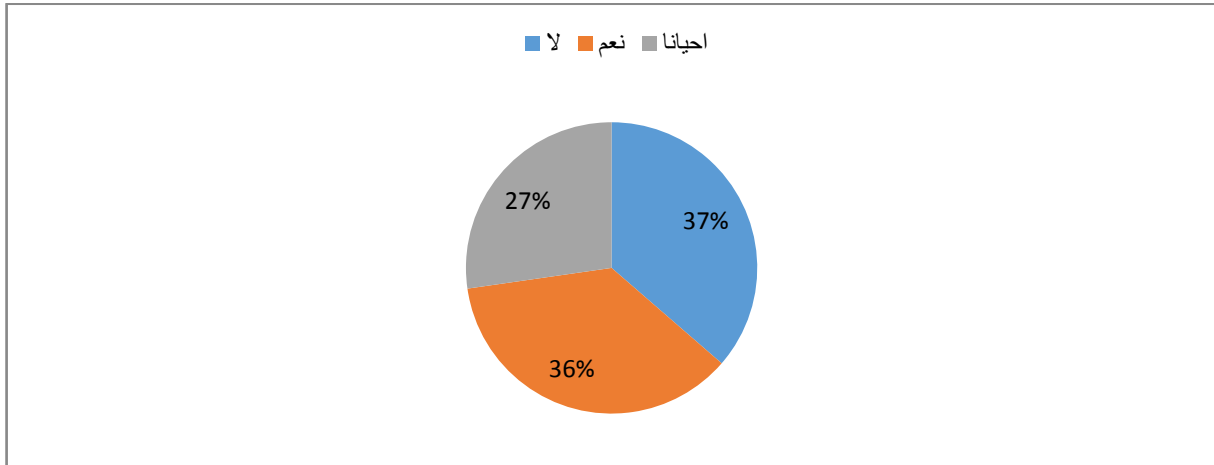
السؤال رقم 06: محاربة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذ كانت محاربة الازدواجية يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

الجدول رقم(18): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم6 من محور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

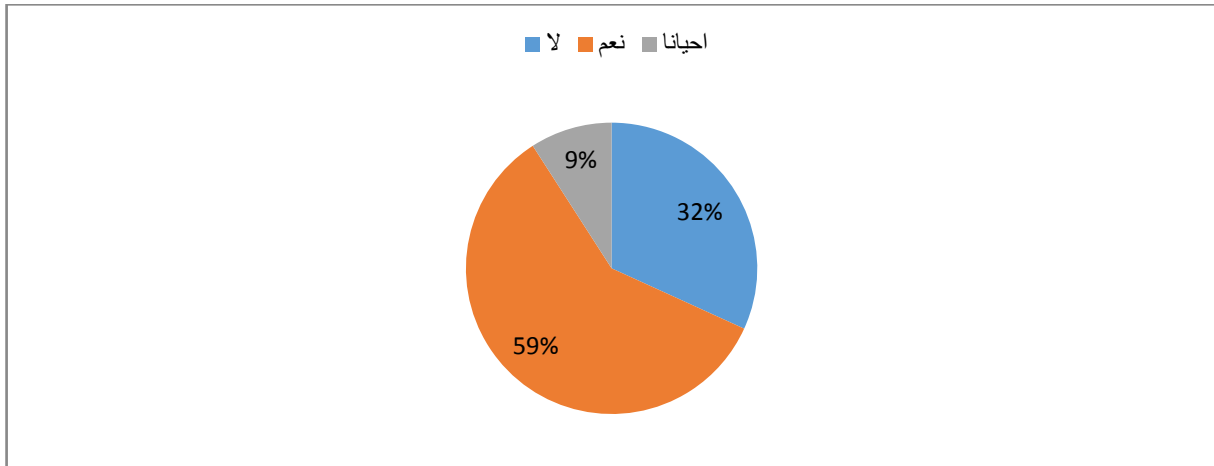
السؤال رقم 07: تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما اذ كان تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق

الجدول رقم(19): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم7من محور2

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

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

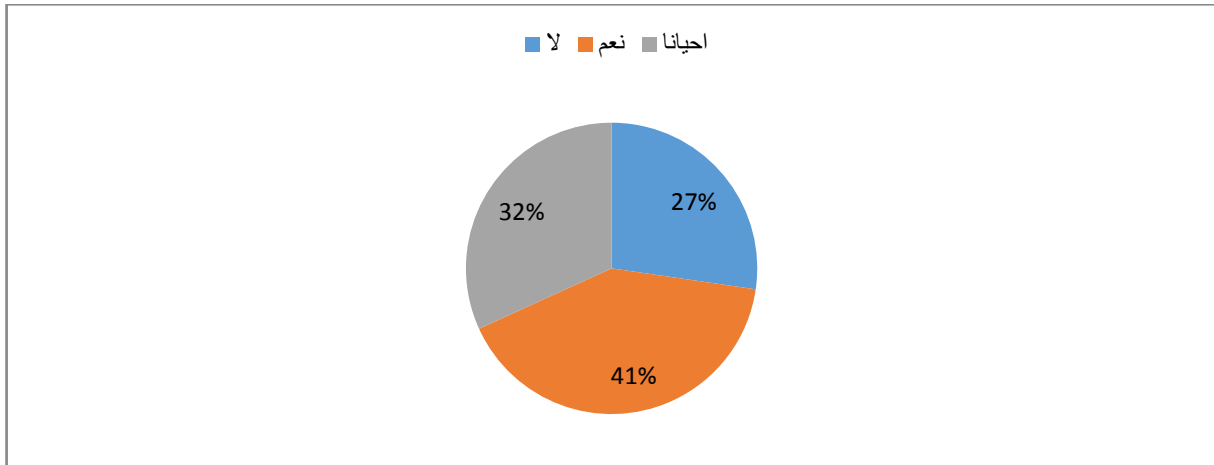
السؤال رقم 01: توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إذا كان توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا

الجدول رقم(20): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم1من محور3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

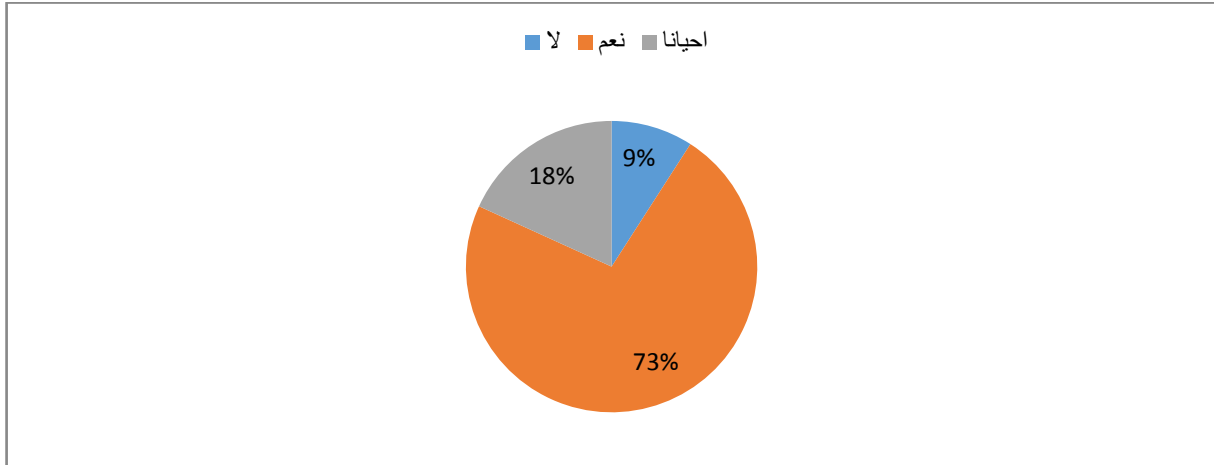
السؤال رقم 02: تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (21): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 2 من محور 3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

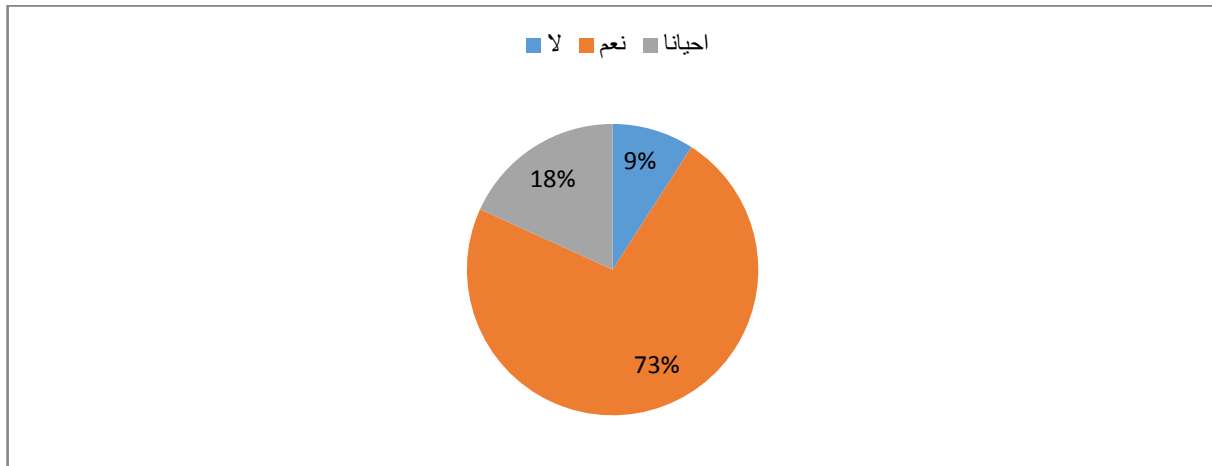
السؤال رقم 03: تقييم توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية الأداء من تحقيق أهدافها.

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

الجدول رقم(22): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم3 من محور3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

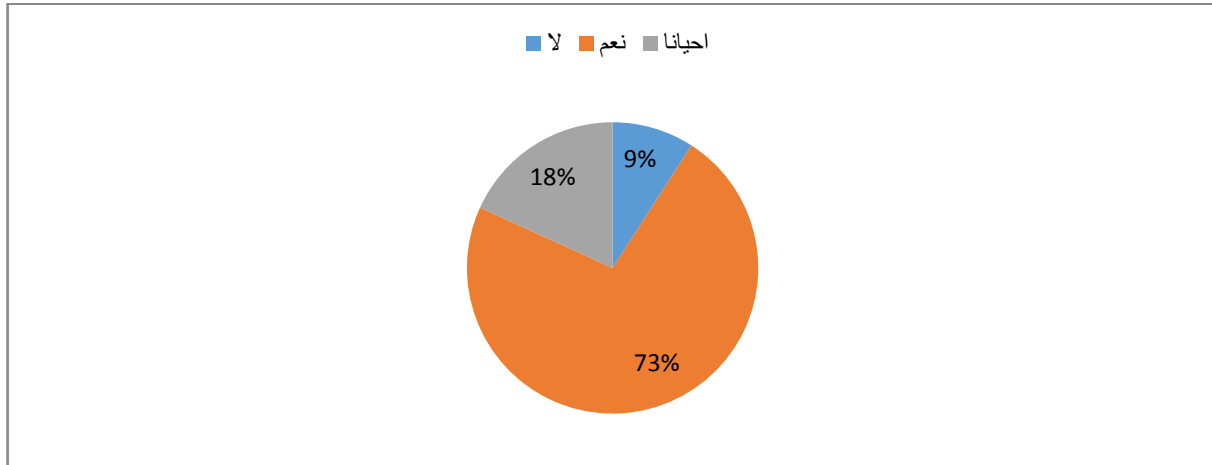
السؤال رقم 04:الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يسهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي.

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

الجدول رقم(23): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم4 من محور3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

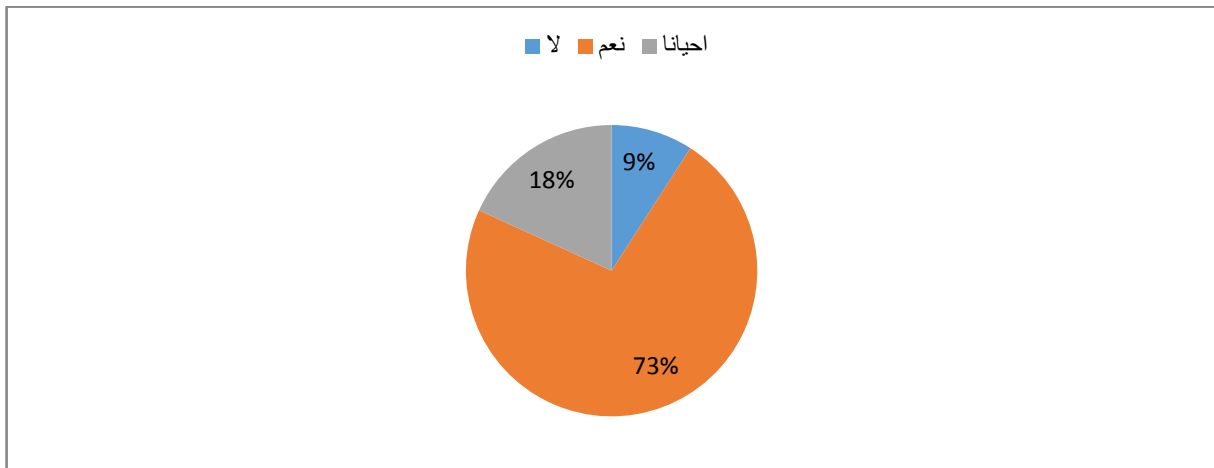
السؤال رقم 05: استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها.

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها.

الجدول رقم(24): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم5 من محور3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 14 إداري أي ما يعادل نسبة 63,6% أجابوا بأن استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها ، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن استمرارية عملية الرقابة أحيانا ما تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها ، و أجاب 4 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن استمرارية عملية الرقابة لا تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها، و بالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 9.09 و هي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

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

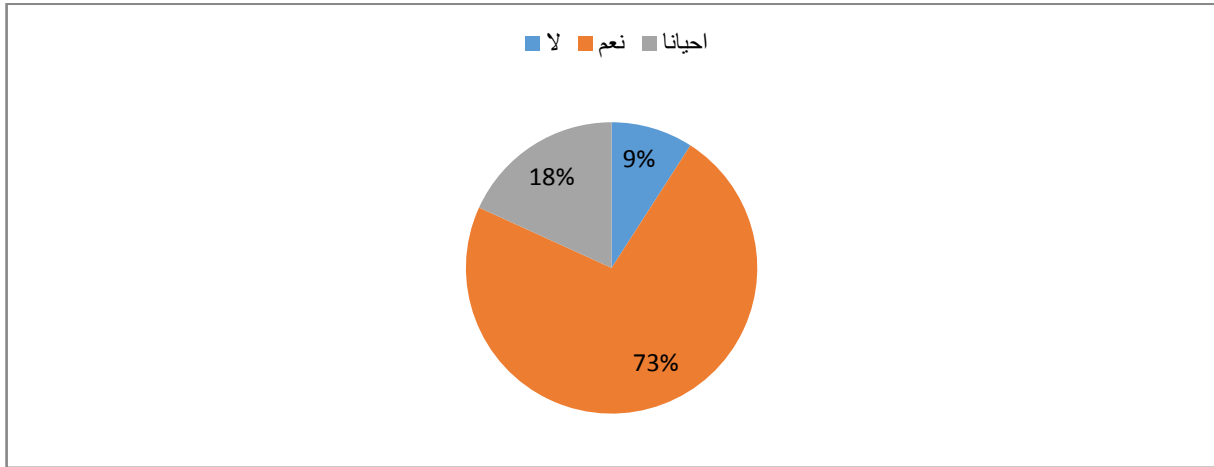
السؤال رقم 06: النظام الرقابي السليم يوفر خصائص و شروط عملية تقييم الأداء المالي.

الغرض من السؤال: معرفة هل النظام الرقابي السليم يوفر خصائص و شروط عملية تقييم الأداء المالي.

الجدول رقم(25): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم6 من محور3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

الاستنتاج: و منه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ، أي أن النظام الرقابي السليم يوفر خصائص و شروط عملية تقييم الأداء المالي.

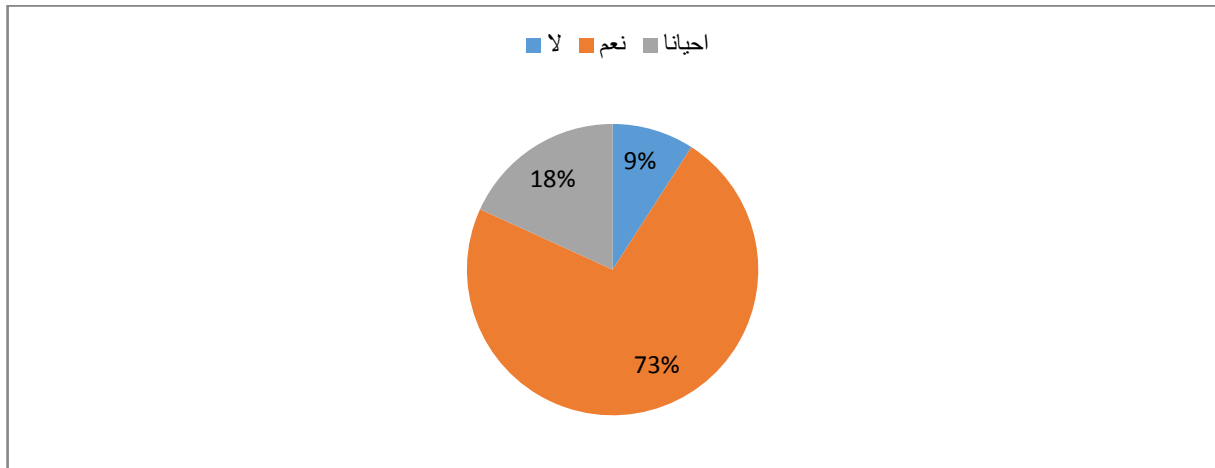
السؤال رقم 07: وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف و المهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي.

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

الجدول رقم (26): يمثل التكرارات و النسبة المئوية و اختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 7 من محور 3

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

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



تحليل و عرض البيانات:

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

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

2 مناقشة نتائج الفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تتمحور الفرضية الأولى والتي مفادها أنه: لتخطيط المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم(27) : يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة

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

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

السؤال(01): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول أن التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يسهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء و هذا راجع لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار السؤال(02): اتضح لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن معرفة حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7% السؤال(03): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين تختلف آرائهم حول أن محاولة تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد النمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي وهذا راجع إلى عدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال(04): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي ، وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 59.1% السؤال(05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية التقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%

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

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

ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الإداريين يرون أن لتخطيط المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذا ما يتوافق مع دراسة شريقي سلمى لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية و هذا ما أكده عدنان هاشم رحيم السامرائي في كتاب الإدارة المالية منهج تحليلي شامل ، الجامعة المفتوحة ، ليبيا، 1997، ص29

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تتمحور الفرضية الثانية والتي مفادها أنه: للتنظيم المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم(28) : يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة

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

الاستنتاج : من خلال الجدول رقم (28) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة ، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) لصالح الإجابة بنعم ، أي أن لتنظيم المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يساهم في عملية تقييم الأداء للمؤسسات الرياضية و هذا من خلال الإجابة بنعم 59.1% وهذا ما أكده عدنان هاشم عبد الرحيم السامراني ، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل ، جامعة ليبيا، ص 32

السؤال (02): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول أن التخصيص الوظيفي في العمل و توضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية و هذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال (03): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن اتخاذ القرار الجيد يساعد في تقييم عملية الأداء المالي و هذا من خلال الإجابة بنعم 63.6%

السؤال (04): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تنسيق و تحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي و هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 68.2%

السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%

السؤال (06): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول أن محاربة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية و هذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .

السؤال (07): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تحقيق أفضل استخدام للإمكانات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%

ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الإداريين يرون أن لتنظيم المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذه ما أكدته الباحثة شطارة نبيلة شهادة لنيل متطلبات شهادة الماجستير حيث توصلت بان التنظيم من الاساسيات نجاح اي مؤسسة اقتصادية

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تتمحور الفرضية الثالثة والتي مفادها أنه: لرقابة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم(29) : يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة

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

الاستنتاج : من خلال الجدول رقم (29) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة ، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) لصالح الإجابة نعم، أي أن رقابة المالية لها دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية .

السؤال(01): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا و هذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار

السؤال(02): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء و هذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار

السؤال(03): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول تقييم توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية الأداء من تحقيق أهدافها و هذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار

السؤال(04): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يسهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي. و هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 59.1%

السؤال(05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها. و هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 63.6%

السؤال(06): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن النظام الرقابي السليم يوفر خصائص و شروط عملية تقييم الأداء المالي. و هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7% وهذا ما اكده زياد رمضان، 1996، ص 237/238،

السؤال(07): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف و المهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي و هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 77.3%

ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الإداريين يرون أن لرقابة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

1-الاستنتاجات العامة:

من خلال ملاحظة و تحليل النتائج للاستبيان و انطلاقا من الاستنتاجات محاور نذكر مايلي :

- الإدارة المالية تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي و كذلك تحديد حجم الأموال المطلوبة خطوة مهمة في تسهيل مراقبة الأموال و تقييم المواضع التي تم صرفها و كذلك وضع برنامج زمني يقضي على العشوائية في صرف الأموال حسن التصرف و التدبير يساهم بشكل فعال في نجاح المؤسسة و الإدارة الرياضية و الاتصال الفعال يضفي جواً من السهولة و التفاهم على العملية الرقابية مما يسهل تقييمها و كذلك استمرارية العملية الرقابية تساعد في القضاء على أي ثغرات أو نقاط ضعف

2-التوصيات و الاقتراحات :

- إعطاء أهمية للإدارة المالية و وظائفها

- السعي الجاد نحو تطبيق وظائف الإدارة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

- ضرورة السعي نحو تطبيق الرقابة المالية

- ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة

- أن تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي و هذا باكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف

- متابعة و مراقبة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية

3-الأفاق المستقبلية :

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول الإدارة المالية و التمويل في المؤسسات الرياضية

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

4-المراجع المعتمدة في الدراسة :

قائمة المصادر :

القرآن الكريم :الآية 19سورة النمل

قائمة المعاجم و القواميس:

1-القاموس العربي الشامل

2-القاموس المعاني الجامع

قائمة المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- 1-إبراهيم عبد المقصود ،حسن احمد الشافعي ،الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و نظريات الإدارة و تطبيقاتها ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،ط1،الإسكندرية،2003
- 2-إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه ،مبادئ علم الإحصاء ،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ،الإدارة المتزنة ،جامعة الإسكندرية ،بيروت ،2001
- 3-جميل احمد ،الإدارة المالية ،دار النهضة العربية ،بيروت،1998
- 4-جميل توفيق ،أساسيات الإدارة المالية ،دار النهضة العربية ،بيروت ،ط1 ،1991
- 5-حسن إبراهيم لوط،الإدارة الرياضية ،دار الفكر العربي لنشر ،مصر،2005
- 6-حسن احمد الشافعي،الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي،دار الوفاء ،الإسكندرية،2004
- 7-خير الدين علي عويس ،الاجتماع الرياضي ،دار الفكر العربي ،القاهرة،1997
- 8-زيد رمضان ،أساسيات في الإدارة المالية ،دار صفاء لنشر و التوزيع ،ط4،عمان،الأردن ،1996
- 9-السعيد فرحات جمعة ،الأداء المالي للمنظمات الأعمال ،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2000
- 10-صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال ،دار وائل لنشر و التوزيع ،الأردن ،2007
- 11-صالح مهدي محسن العامري ،إدارة وأعمال ،دار وائل لنشر و التوزيع ،الأردن ،2007

- 12- صلاح الدين حسن السبسي، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية ندار الوسام للطبع و النشر ،لبنان ،1998
- 13- طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الادارة ،مكتبة غريب لطباعة و نشر ، مصر ، 2002
- 14- عبد الحق عتروس ،معايير تقويم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية العامة ،رسالة ماجستير ،جامعة عنابة ، 1999
- 15- عبد الحليم كراجة ،علي ربابعة،ياسر سكران ،موسى مطر ،توفيق عبد الرحيم يوسف ،الإدارة و التحليل المالي ،دار الصفاء ،ط1،عمان ،2000
- 16- عبد الحليم كراجة و آخرون ،الإدارة المالية و التحليل المالي ،دار الصفاء ،ط1،عمان ،2001
- 17- عدنان هاشم رحيم السامرائي ،الإدارة المالية منهج تحليلي شامل ،الجامعة المفتوحة ،ليبيا ، 1997
- 18- عمرو صفى عقيلي ،الإدارة أصول و أسس و مفاهيم،مصر،2004
- 19- مبارك لسوس ،التسيير المالي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية بن عكنون ،الجزائر ،2004
- 20- مجيد الكرخي ،تقويم الأداء ،دار المناهج لنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2007
- 21- مُجَّد حافظ حجازي،ادارة الموارد البشرية،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،ط2 ، 2009
- 22- محمود داود الربيعي،ادارة العمل الرياضي،دار المناهج لنشر و التوزيع،ط1،الأردن ،2006
- 23- معتصم عبد الفتاح الشيخ ،الإدارة التربوية الحديثة و أثرها في التعليم ،دار البداية ناشرون ،ط1،عمان ،2010
- 24- ناصر دادي عدون ،اقتصاد مؤسسة ،دار المحمدية العامة،2007
- 25- ناصر دادي عدون ،التحليل المالي ،دار المحمدية العامة،الجزائر ، 1999
- 26- ناصر دادي عدون ،نواصر مُجَّد فتحي ،دراسة الحالات المالية ،دار الأفاق،الجزائر ،2006
- 27- الياس بن الساسي ،التسيير المالي و الإدارة المالية،دار وائل لنشر و التوزيع ،الأردن ،2006
- قائمة المناشير و المراسيم:

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

3- المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993

4- المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990

مذكرات التخرج:

1- فاطمة الزهراء عيد، مذكرة تخرج ماجستير، الإدارة المالية و دورها في المؤسسة، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2000

2- بابا عربي لطيفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان تقدير الذات و علاقته بسلوك العدواني بجامعة قاصدي مربح ورقلة، 2012

المؤتمرات و المنتقيات:

مقاق كمال، غضبان حمزة، المؤتمر الدولي الأول حول الرياضة، الجزائر، 2009

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم :الإدارة و التنظيم في الرياضة

تخصص :الإدارة و التنظيم في الرياضة

استمارة الاستبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " الادارة المالية ودورها في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الرياضية " دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

تحت إشراف الاستاذ :

د/ النذير بوصلاح

من إعداد الطالب :

دنيدي خالد

2016/2015

هل للتخطيط المالي دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية؟

احيانا	لا	نعم	العبرة
			التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يسهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء
			تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية
			تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي
			تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي
			وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي
			تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية
			تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية

هل لوظيفة التنظيم المالي دور في عملية تقييم الاداء المالي؟

احيانا	لا	نعم	العبرة
			تحديد الانشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ اهدافه يسهم في عملية تقييم الاداء
			التخصيص الوظيفي في العمل و توضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الرياضية
			يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الاداء المالي
			تنسيق و تحديد الاعمال يساعد في اداء الوظيفة المالية في تقييم الاداء المالي
			تحديد العلاقات العامة بين الافراد يساهم في اداء وظيفة الافراد في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الرياضية
			محاورة الازدواجية يساعد في زيادة و وظيفة الانتاج و تقييم الاداء المالي للمؤسسة الرياضية
			تحقيق افضل استخدام للامكانيات يساهم في بلوغ اداء وظيفة التسويق باقل التكاليف الممكنة

هل للرقابة المالية دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية؟

العبارة	نعم	لا	احيانا
توفر المعلومات الكافية لمتبع الأداء وتطوره يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا			
تكامل نظام الرقابة المالية مع الانظمة الإدارية الأخرى يعتبر اساسا في عملية تقييم الاداء			
توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق اهدافها			
الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يسهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي			
استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الاداء المالي و اسبابها			
النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي			
وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي			

المحتويات

الشكر

فهرس الجداول

فهرس الأشكال الصفحة

أ..... مقدمة

الفصل الأول الخلفية النظرية

03..... تمهيد

04..... I: الإدارة المالية

04..... 1-تعريف الإدارة المالية

04..... 2- مراحل تطور الإدارة المالية

04..... 1-2 في بداية القرن العشرين

04..... 2-2 فترة الكساد في الثلاثينات

05..... 2-3 الفترة ما بين 1940 و1950

05..... 2-4 فترة ما بين 1960 و1970

05..... 2-5 فترة الثمانينات

06..... 2-6 فترة التسعينات و ما بعد

06..... 3-خصائص الإدارة المالية

07..... 4- أهمية الإدارة المالية

07..... 5- أهداف الإدارة المالية

07..... 1-5 السيولة

09..... 2-5 الربحية و الربحية الاجتماعية

11..... 6-: مجالات الإدارة المالية

11..... 7-وظائف الإدارة المالية و علاقتها بالوظائف الأخرى

12.....	7-1 التخطيط المالي
12.....	7-2 الرقابة المالية
13.....	7-3 التنظيم المالي
14.....	7-4 التحفيز المالي
15.....	8- المهام الإدارية المالية
18.....	II - تقييم الأداء المالي
18.....	1- مفهوم و أنواع الأداء :
18.....	2- بعض المصطلحات التي لها صلة مع الأداء: (الهدف و موارد المؤسسة)
18.....	3- أنواع الأداء
19.....	4- تقييم الأداء
19.....	5- عملية تقييم الأداء (المراحل)
21.....	6- خصائص التقييم الجيد للأداء
21.....	6-1 خصائص التقييم الجيد للأداء
21.....	6-2 شروط التقييم الجيد للأداء
22.....	7- أهداف تقييم الأداء
23.....	8- الأداء المالي
23.....	9- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
23.....	9-1 السيولة
23.....	9-2 التوازن المالي
24.....	9-3 المرودية
25.....	10- تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي
25.....	11- مصادر معلومات تقييم الأداء
27.....	III المؤسسة الرياضية

27.....	1- مفهوم المؤسسة
27.....	2- مفهوم المؤسسة الرياضية
28.....	3- أهمية المؤسسة الرياضية
28.....	4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
29.....	5- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية
29.....	6- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
30.....	7- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.....
31.....	8- مهام مديرية الشباب والرياضة
31.....	9- مدير الشباب والرياضة
32.....	10- مهام مدير الشباب والرياضة
32.....	11- الأمانة
32.....	11-1- مهام الأمانة
32.....	12- المفتشية
32.....	12-1- مهام مفتشية الرياضة
32.....	12-2- مهام مفتشيه الشباب
37-33.....	13-الدراسات السابقة و التعقيب عليها
38.....	الخلاصة :

الفصل الثاني : الإطار العام لدراسة

41.....	تمهيد
42.....	1-الكلمات الدالة في الدراسة
42.....	الإدارة
42.....	الإدارة المالية
42.....	تقييم الأداء المالي

43.....	المؤسسات الرياضية
44.....	2-الإشكالية
45.....	3-التساؤلات الجزئية
45.....	4-أهداف الدراسة
45.....	5-أهمية الدراسة
45.....	6-الفرضية العامة لدراسة
45.....	7-الفرضيات الجزئية لدراسة
46.....	خلاصة

الفصل الثالث الإجراءات الميدانية لدراسة

48.....	تمهيد
49.....	1-الدراسة الاستطلاعية
49.....	2-المجال الزمني
49.....	3-المجال المكاني
50.....	4-المنهج المتبع في الدراسة
50.....	5-مجتمع وعينة الدراسة
51.....	6-أدوات جمع البيانات والمعلومات
52.....	7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة
55.....	8-الأساليب الإحصائية
57.....	الخلاصة

الفصل الرابع:تحليل النتائج و مناقشتها

65-59.....	تحليل و مناقشة نتائج المحور الأول
72-66.....	تحليل و مناقشة نتائج المحور الثاني
79-74.....	تحليل و مناقشة نتائج المحور الثالث

85-80..... مناقشة نتائج الفرضيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات و الاقتراحات

87..... 1-استنتاجات

87..... 2-التوصيات و الاقتراحات

87..... 3-آفاق المستقبلية

88..... 4-المراجع المعتمدة

الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	خريطة تنظيمية للإدارة المالية	01
59	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 01 من المحور 01	02
60	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 02 من المحور 01	03
61	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 03 من المحور 01	04
62	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 04 من المحور 01	05
63	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 05 من المحور 01	06
64	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 06 من المحور 01	07
65	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 07 من المحور 01	08
67	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 01 من المحور 02	09
68	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 02 من المحور 02	10
69	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 03 من المحور 02	11
70	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 04 من المحور 02	12
71	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 05 من المحور 02	13
72	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 06 من المحور 02	14
73	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 07 من المحور 02	15
74	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 01 من المحور 03	16
75	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 02 من المحور 03	17
76	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 03 من المحور 03	18
77	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 04 من المحور 03	19
78	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 05 من المحور 03	20
79	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 06 من المحور 03	21
80	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 07 من المحور 03	22

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الاول	01
53	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثاني	02
54	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثالث	03
54	يوضح حساب الارتباط بين كل محور و درجة الكلية للاستبيان	04
55	يوضح طريقة ألفا كرونباخ	05
59	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الأول	06
60	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الأول	07
61	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الأول	08
62	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الأول	09
63	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الأول	10
64	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الأول	11
65	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الأول	12
66	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الثاني	13
67	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الثاني	14
68	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الثاني	15
69	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الثاني	16
70	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الثاني	17
71	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الثاني	18
72	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الثاني	19
73	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الثالث	20
74	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الثالث	21

75	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الثالث	22
76	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الثالث	23
77	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الثالث	24
78	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الثالث	25
79	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الثالث	26
80	يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة	27
82	يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة	28
84	يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة	29

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : الادارة المالية ودورها في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية

هدف الدراسة :

- التعرف على مدى مساهمة الادارة المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية

- محاولة تحديد معايير تقييم الاداء المالي على المؤسسة الرياضية

مشكلة الدراسة : هل للإدارة المالية دور في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : للإدارة المالية دور في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية :

-لتخطيط المالي دور في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية

- لتنظيم المالية دور في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية

- لرقابة المالية دور في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الرياضية

اجراءات الدراسة :

العينة : عشوائية متكونة من 22 اداري في مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

المجال المكاني و الزماني : اجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

اجريت الدراسة خلال المدة الممتدة من 02فيفري الى 25افريل 2016

المنهج المتبع : استعملت المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع و يخضع الدراسة الى التحليل الدقيق

الادوات المستخدمة في البحث : استمارة الاستبيان قدمت للإداريين في مديرية الشباب و الرياضة

النتائج المتوصل إليها :

- الادارة المالية تولي اهتماما لعملية تقييم الاداء المالي

- تحديد حجم الاموال المطلوبة خطوة مهمة في تسهيل مراقبة الاموال و تقييم المواضيع التي تم صرفها

محمد بن محمد

الله