وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: الإدارة وتسيير رياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة: الإدارة وتسيير الرياضي الرمـــــــــز:.....

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

آليات تنويع مصادر تمويل الأندية الرياضية والرقابة المالية لها

- دراسة ميدانية لمجموعة من الأندية الرياضية لولاية المسيلة

إعداد الطالب:
- بن جدي عبد الهادي

إشراف الأستاذ:
- خضار خالد

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾ الآية 7 من سورة إبراهيم

إن كان الشكر ... فالشكر لله ... ويسر لنا الطريق...

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا الذي كان له الفضل وكان عطاءه كريما بحمده لأنه سهل لي المبتغى وأعانني على إتمام هذا العمل الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذة وموظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة على كل ماقدموه لنا من مساعدات طوال مشوارنا الدراسي.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "خضار خالد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لاأنسى أن نشكر جزيل الشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة، كما أتقدم بجزيل الشكر لطلبة دفعة 2024

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحوا الأمام لنيل المبتغى، إلى مدرستي الأولى في الحياة **أبي الغالي** على قلبي أطال الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان **أمي أعز ما أملك** جزاها الله عني خير الجزاء في الداريين، إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة،

وإلى **اخوتي** اللذين تقاسموا معي عبء الحياة

و لن أنسى كل من أمد لي يد العون لإنجاز هذا البحث.

فهرس البحث

تشكرات	
إهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية Abstract	
مقدمة	أ
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**الصفحة**
1 إشكالية الدراسة	**6**
2 فرضيات الدراسة	**7**
3 أهمية الدراسة	**8**
4 أهداف الدراسة	**8**
5 تحديد المفاهيم والمصطلحات	**9**
6 الدراسات السابقة والمشابهة	**10**
الجانب النظري	
الفصل الثاني : مصادر التمويل في المجال الرياضي	**الصفحة**
تمهيد	15
1-مفهوم التمويل	16
1-2-أشكال التمويل	16
1-3-مجالات التمويل	17
1-4-أنواع التمويل	18
1-5-مصادر التمويل	18
1-5-1-مصادر التمويل قصير الأجل	18
1-5-2-مصادر التمويل طويل الأجل (الدائمة)	19
2- التمويل الرياضي	21
3- مصادر التمويل الرياضي	21

3-1- التمويل الحكومي	21
3-2- التمويل الأهلي	21
3-3- التمويل الذاتي	21
3-3-1- تعريف التمويل الذاتي	21
3-3-2- مكونات التمويل الذاتي	22
3-4- دوافع التمويل الذاتي	22
3-5- فوائد التمويل الذاتي	23
3-6- العقبات التي تواجه التمويل الذاتي.	23
4- التمويل في الرياضة الجزائرية وفق القانون(13/05) المؤرخ في 23يوليو 2013.	24
5- آليات وسبل التمويل الرياضي	25
5-1 ماهية الخصخصة	25
5-2 أنواع الخصخصة	26
5-3 الخصخصة في مجال التربية البدنية والرياضية	26
5-4 مزايا الخصخصة	27
5-5 عيوب الخصخصة	27
6-الرعاية الرياضية	27
6-1 أشكال الرعاية الرياضية	27
6-2 مميزات الرعاية الرياضية	29
6-3 مصادر الرعاية الرياضية	29
7-السبونسورينغ الرياضي كوسيلة لتمويل الهيئات الرياضية	29
7-1 تعريفه	29
7-2 أهمية السبونسورينغ الرياضي	29
7-3 أشكال السبونسورينغ الرياضي	30
7-4 تقنيات إجراء السبونسورينغ الرياضي	30
خلاصة الفصل	32
الفصل الثالث: الرقابة المالية للأندية الرياضية	**الصفحة**
مقدمة	34
1-الرقابة المالية	35
2-نشأة الرقابة المالية	35
2-1-تعريف الرقابة المالية	36

2-2-أهداف الرقابة المالية	37
2-3-أنواع الرقابة	39
3-الهيئات المكلفة بالرقابة	45
3-1- رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي	45
3-2-رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة	47
4-الإدارة المالية في الأندية الرياضية	49
4-1-تعريف الإدارة المالية	49
4-2-أهمية الإدارة المالية	50
4-3أهداف الإدارة المالية	50
4-4 وظائف الإدارة المالية	51
خاتمة	54
الباب الثاني: الجانب التطبيقي **الفصل الرابع: منهجية الدراسة**	
تمهيد	57
1-الدراسة الاستطلاعية	57
1-1 أهداف الدراسة الإستطلاعية	57
1-2 زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية	57
2 أدوات البحث	57
2-1 مراحل إعداد الإستبيان	58
2-2 ظروف تجريب الإستبيان	59
2-3 نتائج تجريب الإستبيان	59
3 نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية	59
4 المنهج المتبع في البحث	59
5 مجتمع وعينة البحث	60
6 المعالجة الإحصائية	61
6-1 التحليل الإحصائي بإستخدام كا ²لـ B.Pearson123	61
6-2 .قانون كاف تربيع كا2 (لـ B.Pearson124)	61
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
1. عرض وتحليل نتائج الإستبيان	64
1.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول.	64

2.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.	**77**
2. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات	**88**
1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى	**88**
2.2. عرض نتائج الفرضية الثانية	**88**
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
1. الاستنتاج العام	**91**
2. الاقتراحات	**91**
3. الخاتمة	**92**
قائمة المراجع	**94**
الملاحق	**97**

.

قائمة الجداول

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)	.1	64
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)	.2	65
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)	.3	66
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)	.4	67
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)	.5	68
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)	.6	69
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)	.7	70
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)	.8	71
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)	.9	72
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)	.10	73
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)	.11	74
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)	.12	75
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)	.13	76
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)	.14	77
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)	.15	78
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)	.16	79
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)	.17	80
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)	.18	81
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)	.19	82
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)	.20	83
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)	.21	84
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)	.22	85
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)	.23	86
إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (24)	.24	87

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	رقم الشكل	الصفحة
مصادر التمويل القصير الأجل	01	19
مصادر التمويل الطويل الأجل	02	20

مقدمة

مقدمة:

الرياضة ممارسة حضارية واجتماعية وصحية كانت ومازالت تعكس التطور والتقدم للأمم والشعوب كونها تخص أهم مكونات المجتمع والحياة وهو الإنسان فكراً وجسداً، وللأندية الرياضة دور مهم وكبير في نشر وتطوير الرياضة بين أفراد المجتمع كونها هي الممثل القانوني في منافسات الاتحادات الرياضية على مستوى القطر والمنافسات الرياضية الخارجية من جهة وكونها أندية رياضية تخصصية ترعى الرياضة وتسعى إلى تطويرها من خلال إيجاد الأرضية المناسبة لذلك، ويعد المال عصب الحياة بصورة عامة وله الدور الأكبر في تطوير الجانب الرياضي وكون الرياضة مفصل من مفاصل الحياة حيث يمثل المال دوراً حيويًا في بناء وتطوير وانتشار الجانب الرياضي، فبدون المال لا يمكن أن تزاول الأندية نشاطها، ولا يمكن بناء المنشآت الرياضية والملاعب ولا إقامة التظاهرات الرياضية وكذلك لا يمكن استقطاب اللاعبين والكوادر التدريبية والفنية والعناصر الأخرى التي تساهم في بناء وتطوير الألعاب الرياضية، فلهذا الغرض عملت الدول في شتى أنحاء العالم على توفير الوسائل والإمكانيات المساعدة على تطوير الرياضة بصفة عامة وتطوير كرة القدم بصفة خاصة نظرا لشعبيتها وتأثيرها في المجتمعات بما تملكه من تنافس وأخلاق وروح رياضية.

وتختلف مصادر التمويل للتنظيمات والأنشطة الرياضية في الدول باختلاف النظم والأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بها، ففي حين نجد أن معظم الاتحاديات والأندية الرياضية في الدول المتقدمة تتبع نظام اقتصاد السوق بها، وتعتمد على أسلوب التمويل الذاتي، ونجد الأندية في هذه الدول يملكها أفراد أو شركات أو مساهمون، وتدار بأسلوب إدارة المؤسسات التجارية التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي، بالإضافة إلى الترويج والدعم لسمعة ومكانة الجهات المالكة لها، ففي ايطاليا مثلا نجد إن الطابع الاقتصادي التجاري بارز إلى حد كبير في ملكية وإدارة الأندية الرياضية التي يملك العديد منها أفراد أو شركات وفي بريطانيا مثلا نجد أن نسبة عالية من الأندية يملكها مساهمون من الأعضاء أو غير الأعضاء في هذه الأندية، ولا تعتمد الاتحادات او الأندية الرياضية في مثل هذه الدول على المساعدات الحكومية، بينما كنا نجد الدولة هي المصدر الأساسي وربما الوحيد لتمويل الاتحاديات والأندية في مجموعة الدول التي كانت تخضع للنظام الشيوعي في أوروبا الشرقية، وبطبيعة الحال بدأت الصورة تتغير تدريجيا في هذه الدول مع سقوط النظام الاشتراكي فيها، وتحولها إلى نظام السوق الحر.

في ظل اقتصاد السوق الذي تعنى بها الجزائر، وفي ظل سياسة واضحة المعالم، يجد المسيرون ورؤساء الأندية الرياضية أنفسهم في وضعية دائمة للبحث عن المصادر والموارد المالية ومحاول

الاستغناء عن تمويل الدولة، وذلك بغية تمويل أنديتهم، والرفع من مكتسباتها المالية، وتقدم الأندية والفرق الرياضية، فدعم الدولة لا يكفي وحده ولن يستمر والأندية في بحث مستمر عن مصادر مالية جديدة، لان الدعم المالي الذي تقدمه الدولة غير كافي لتغطية احتياجات الأندية الرياضية، وهو ما يستوجب عليها البحث وانتهاج طرق جديدة في التمويل من خلال إتباع طرق تسيير مدروسة من خلال التخطيط الجيد للموسم وكيفية صرف واستغلال الأموال التي تتوفر في خزينة النادي، والبعد عن العشوائية في التسيير الذي عصف بكثير من الأندية، والاعتماد كذلك على الرعاية والإشهار والتسويق الرياضي، واستغلال حقوق البث التلفزيوني وتشجيع الاستثمار في الأندية، دون إغفال العائد المادي الذي تجنيه الأندية من بيع التذاكر خلال المباريات وكراء المنشآت التابعة لها من خلال إقامة التظاهرات الرياضية فيها، او قدوم بعض الأندية لإجراء تربصات، كلها تعتبر من أهم المصادر المالية والتي يجب عليها استغلالها في الوقت الحالي، وذلك للرفع من المكتسبات المالية بهدف تطوير الأندية وتلبية حاجياتها وتسيير شؤونها والخروج من المشاكل المالية التي تتعرض لها في كل موسم.

وتنقسم هذه الدراسة حسب طريقة الموضوع ومنهجية البحث إلى مدخل عام للبحث وستة فصول ثلاث منها نظرية وأخرى تطبيقية حيث يحتوي مدخل عام للبحث إطار عام للإشكالية وفروض وأهداف وأهمية البحث، تحديد مفاهيم ومصطلحات، ودراسات السابقة والمشابهة وما أستفيد منها. وقسمنا الجانب النظري إلى فصلين وهي:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان "**الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشابهة** "وتطرقنا فيه الى الخلفية النظرية والتي شملت عرض الدراسات السابقة والدراسات المشابهة التي تناولت نفس الموضوع او جانبا منه، واستخراج وأجه التشابه و وأجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: وجاء تحت عنوان "**مصادر التمويل في المجال الرياضي**" وقد خصص للتمويل المالي ومصادره حيث تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم العامة للتمويل والتمويل الرياضي، وأنواع التمويل، والدور الذي يلعبه التمويل في المردود الجيد للأندية الرياضية خلال الموسم، والدور الذي يلعبه التسيير الناجح المعمول به في الأندية الرياضية في المساعدة على تنويع وجذب الممولين.

الفصل الثالث: وجاء تحت عنوان "**الرقابة المالية للأندية الرياضية**" .

أما **الجانب التطبيقي:** الذي خصص للجانب الميداني للدراسة والذي بدوره يحتوي على ثلاثة فصول متمثلين في الفصل الرابع والخامس والسادس، وجاءت كالآتي:

الفصل الرابع: "**الأسس المنهجية للدراسة الميدانية** "وقد تناولنا فيه الأسس والإجراءات المنهجية للبحث من خلال توضيح الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع الاصلي وعينة البحث وكيف تم اختيارها ومجالات الدراسة (الزماني والمكاني, والبشري) والأداة المستخدمة في جمع البيانات وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: "**عرض وتحليل نتائج الدراسة** "حيث تم فيه عرض النتائج المتحصل عليها في الدراسة، ومن ثم تحليلها احصائيا.

الفصل السادس: "**مناقشة نتائج الدراسة** " تم فيه التطرق فيه إلى استنتاج عام عامة للدراسة ككل وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي ارتئا إليها الباحث من خلال المعطيات التي خلفتها هذه الدراسة.

وانهينا بحثنا بخاتمة عامة تضم بعض الاقتراحات، ثم في أخير المراجع والملاحق.

الجانب التمهيدي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-إشكالية الدراسة

2-فرضيات الدراسة

3-أهداف البحث

4-أهمية البحث

5-تحديد المفاهيم والمصطلحات

6-الدراسات السابقة والمشابهة

1-إشكالية الدراسة:

يزداد الاهتمام بالمجال الرياضي من يوم إلى آخر، فقد كانت ولفترة طويلة أمرا جزئيا خارج اهتمامات الاقتصاد، فقبل إعادة بعث الألعاب الأولمبية من طرف (Pierre de cabertin) في سنة(1896) ، كانت الرياضة مرادفة لمفهوم مثل: الصحة ،الاستجمام، الترويح، تمرينات الترفيه

(Caillat Michel,1996,p13)

لكن الشواهد الحديثة أثبتت أنه إلى جانب الترويح والترفيه اتصال الرياضة وثيق بالقيم الاستهلاكية، الصحة والإنتاج، فهي تدخل في الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة **(أوشن بوزيد، بوجليدة حسان،2008،ص13)**

وفي سنة 1925,(George Herbert) جاء بتعريف جديد للرياضة هي: "كل أنواع التمارين أو النشاطات البدنية التي تهدف إلى تحقيق الأداء والنتائج من خلال المصارعة، قطع مسافة، اجتياز الحواجز، خصم، ...الخ. **(Defrance Jacques, 2003, p99)**

بالإضافة إلى كون الرياضة ميدان تجريبي يهتم بتكوين المواطن اللائق من الناحية البدنية والعقلية والاجتماعية، ووسيلة ترويح وترفيه جد ضرورية، فان الرياضة تعتبر قطاع اقتصادي رئيسي يشكل مصدر دخل هائل للدولة والخواص، فيجب التعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية تدخل فيها استثمارات ورؤوس أموال، لتوفير الإمكانات الضرورية ومن أهمها المنشآت الرياضية، فهي القاعدة والأساس لممارسة مجمل الرياضات الهاوية منها والاحترافية.

وهو ما حتم عليها وضع خطط واستراتيجيات تساعدها في تفعيل مصادر تمويلها وإجراء قفزة نوعية كبيرة وذلك من خلال الانتقال من التمويل الخارجي الى التمويل الذاتي وذلك عن طريق تشجيع الاستثمار والتسويق واستغلال الإشهار والإعلام بما يعود على النادي بالمنفعة، وهو ما ساعدها كثير في ضمان مصادر تمويل دائمة.

فهناك علاقة تكاملية ترابطية بين النادي الرياضي والمال، وهو ما يفسره مستوى بعض الأندية الرياضية التي لديها مصادر تمويل دائمة وبارزة، فنجاح أي نادي لم يعد مرتبط برياضييه أو مشجعيه، بل أصبح مرتبط بالموارد المالية التي تعتمد عليها الإدارة في التسيير وتغطية أعماله وأنشطته ودفع الأجور واستقدام الرياضيين وغيرها من نفقات.

فإن نجاح الأندية الرياضية الجزائرية وقدرتها على توفير وتنويع مصادر التمويل أصبح في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب السياسات الجديدة للدولة، ونظرا لحداثة موضوع الاقتصاد الرياضي والتسويق والاستثمار في الأندية الرياضية الجزائرية، وخاصة كونه موضوعا هاما ومعاصرا من خلال العلاقة الجوهرية القائمة بين القطاع الرياضي والقطاع الاقتصادي، وما للرياضة من دور هام في تنمية اقتصاد الدولة، حيث وجه الباحث اهتمام البحث نحو الموارد المالية للأندية الرياضية وسبل توفير وتنويع مصادر التمويل الي تعتمد عليها هذه الأندية لسد حاجياتها وتوفير متطلباتها من أجهزة وتسديد

أجور اللاعبين وغيرها، عوض الاعتماد الكلي على الدولة الذي هي تتبعه الأندية الرياضية في وقتنا الحالي، وخصصنا بالذكر الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم في القسم الأول والقسم الثاني، حيث حظيت هذه الأخيرة عبر مختلف اللوائح والأوامر القانونية بإعادة هيكلتها.

ورغم كل هذه التعديلات والإمكانيات المالية المعتبرة التي حظي بها هذا القطاع إلا أننا نشهد فجوات واضحة في نظام التسيير للأندية الرياضية وكذلك العجز في الميزانيات، وعدم القدرة على توفير بدائل مالية تستطيع من خلالها الأندية تغطية حاجياتها أو حل المشاكل والأزمات المالية التي تتخبط فيها في كل موسم، لذلك نجد أن العمل على تنويع مصادر التمويل يلعب دورا هاما ومحوريا في مساعدة الأندية في الخروج من الأزمات ومواجهة التحديات المالية وتحقيق انجازات معتبرة، وذلك من خلال الاعتماد على التسويق والرعاية والترويج من خلال العمل على حسن تطبيقها على ارض الواقع، والاستفادة من المنشآت الرياضية وعائدات التذاكر وكراء الملاعب وملاحق المنشأة من مسبح أو مركز الاسترجاع وعدم إغفال أيضا العائدات المالية التي تجنيها النوادي نتيجة حقوق البث التليفزيوني، واهم شيء هو العمل على تشجيع جذب الاستثمار في الأندية للشركات أو رجال الأعمال، كل هذه العناصر تعتبر من أهم المصادر المالية للأندية الرياضية ويجب عليها العمل على تطبيقها في ارض الواقع والسعي على كيفية تنويعها، ومما سبق نطرح التساؤل التالي:

•هل لتنويع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، وبما تعمل به المراقبة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى؟

ويمكن تبسيط هذا التساؤل بالأسئلة الفرعية التالية:

1- هل مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الفريق الرياضي الهاوي ؟

2 -هل التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الأندية الرياضية ؟

2-فرضيات الدراسة:

فروض البحث هي عبارة عن تخمينات يطرحها الباحث كحل مؤقت ينتظر الإجابة عنها وعموما هي تتكون من متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة أو قد تكون عبارة عن مفاهيم ومصطلحات ، وفي بحثنا هي على النحو التالي: **(صحراوي مراد، 1998)**

•الفرضية العامة:

إن لتنويع مصادر التمويل دور فعال في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، والمراقبة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى.

• فرضيات الدراسة:

1. مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الفريق الرياضي الهاوي.
2. التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الأندية الرياضية.

3-أهداف الدراسة:

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

1.الهدف العام:

معرفة ما إذا كان نجاح تسيير النوادي الرياضية وبقاء استمراريتها مرهون بمصادر التمويل المختلفة من جهة ونظام المراقبة المالية من جهة أخرى.

2.الأهداف الجزئية:

1-التعرف على مصادر تمويل الأندية الرياضية التي تساهم في تحقيق أهدافها.

2-معرفة أطر المراقبة النظامية التي تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة الأندية الرياضية.

إضافة إلى بعض الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل وتسيير الأندية الرياضية.
- معرفة مختلف احتياجات وآليات التمويل ومراقبتها في الأندية الرياضية.

4-أهمية الدراسة:

بالرغم من تعدد الدراسات المتعلقة بتمويل الأندية بصفة عامة إلا أننا لاحظنا نقص في تشخيص احتياجات عملية التمويل ومتابعتها في الأندية الرياضية، وهو مادفعنا بالدرجة الأولى إلى اعتماد هذه الدراسة وذلك لتقديم توضيحات ضرورية لتحسين أداء مسيري الأندية الرياضية وتسديد قراراتهم.

5-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-تعريف النادي الرياضي:

لغة: "ندو" جمع اندية ونوادي وأنديات، أي مجلس القوم مادامو مجتمعين فيه، مكان الاجتماع .

(يوسف محمد البقاعي،2006،ص6)

اصطلاحا: هو هيئة تكونها مجموعة من الافراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب، واتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ. **(عصام بدوي ،2004،ص56)**

2-التمويل المالي:

أ_تعريف اصطلاحي:

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

(محمد عثمان إسماعيل، 1995،ص11)

ب_ تعريف إجرائي:

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

3-الرقابة:

أ_ تعريف اصطلاحي:

•تعرف على أنها: "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرر حدوثها، وهي تطبق على كل شيء بما في ذلك الجانب المالي**(H. Fayol. 1990, p 62)** .

" •هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكلفة غيرها للتأكد أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة **(عصام بدوي،2001،ص76)**

" •هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة على تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة، والكشف على الانحرافات وتصحيحها

(حسن أحمد الشافعي،2001،ص89)

ب_ تعريف إجرائي:

وفي مجال الرياضة تعتبر مهمة المتابعة والرقابة عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن تنظيم الواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.

4- تعريف الرقابة المالية:

المفهوم اللغوي: يعني المحافظة على الشيء وصونه وحراسته، وهذا المفهوم يعتمد على المحافظة على الأموال وترشيد إنفاقها. **(نور العقاد،2009 ، ص28)**

إصطلاحا: هي منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية ويهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية في النتائج المحققة على أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل ينوب عن السلطة التشريعية وغير خاضع للسلطة التنفيذية. **(نور العقاد،2009، ص30)**

6-الدراسات السابقة والمشابهة:

من الدراسات المشابهة أو القريبة من نفس منوال بحثنا لدينا:

6-1 دراسة الطالبة شريفي سلمى لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "**أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية**" تحت إشراف د.أ,بن عكي محمد أكلي، في معهد التربية البدنية والرياضية

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر،حيث تطرقت إلى وظيفة الإدارة المالية ودورها في تنمية وتحسين المستوى والمردود الرياضي في الأندية الجزائرية، وقامت الباحثة باستخدام وسيلتي الاستبيان والمقابلة للتحقق من الفرضيات واختبار مدى صحتها.

أما عن أهم النتائج المحصل عليها:

1-الهيئات الرياض

ي الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق، حيث الخلل يشهد من كل جوانب التنظيم القانوني الذي لا يزال يفتقر بعد للنصوص المفصلة حيث مضمونها عام.

2-التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية.

3-الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، و ترشيد القرارت لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية.

(شريفي سلمى،2007/2006،ص175-176)

2-6 دراسة الطالب رفاع توفيق لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "**محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة**"، حيث قام بدراسة حالة مؤسسة الأوراسي تحت إشراف الدكتور قدي عبد المجيد، في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002/2001.

قام الباحث ضمن دراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

-أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه المذكرة أن اختيار آلية لتمويل معين يتوقف على عدة محددات، منها الخاصة بالمؤسسة، والأخرى تتوقف على تطور السوق المالي وإمكانيات التمويل المتاحة في السوق الجزائرية.

-إضافة إلى ذلك يبقى الجهاز المصرفي من أهم الوسائل التمويلية للمؤسسات، بسبب عدم نضج وتطور السوق المالي الجزائري.

3-6 إعداد الطالبة نايت ابراهيم محمد تحت عنوان" **آليات تمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها** "**عام2012**، بجامعة الجزائر -سيدي عبد الله ،مذكرة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي، و التي كان هدفها العام معرفة آليات تمويل المنشآت الرياضية.

و تتمثل أهداف الدراسة في:

- هدفت الدراسة الى:

معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشآت الرياضية و بقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة و نظام المتابعة المالية من جهة أخرى.

- الأهداف الجزئية:

-التعرف على آليات التمويل للمنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها.

-معرفة أطر المتابعة النظامية التي تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

-معرفة مختلف إحتياجات و آليات التمويل و متابعتها في المنشأة الرياضية.

نتائج البحث:

-أظهرت الدراسة أن المنشآت الرياضية تعاني من ضعف كبير في نطاق آليات التمويل حيث أن الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تمتلك الحرية الكافية تخول لها البحث و اختيار آليات التمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية شبه تامة للقطاع العام أي الوزارة الرياضية ، و هذا ما يعرقل حسن تسيير المنشآت الرياضية الجزائرية.

-الاهتمام الكبير بآليات التمويل في حسن تسيير المنشآت الرياضية

6-3 ما يستفاد من الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا إلى هذا الكم القليل من الدراسات السابقة المشابهة أمكننا الخروج بالفوائد التالية:

أ- تحديد الأسئلة الدقيقة لمشكلة البحث التي نحن صدد دراستها.

ب- محاولة دراسة موضوع من زاوية لم تتدرس من قبل حسب ما توصل إليه الطالب الباحث.

جـ- ساعدتنا هذه الدراسات في بناء الاستبيان والأسئلة المطروحة فيه.

د- مكنتنا هذه الدراسات من معرفة الأداة المستعملة واختيار المنهج المتبع والتحليل الإحصائي

الفصل الأول

الخلفية المعرفية النظرية

الفصل الثاني

مصادر التمويل في المجال الرياضي

تمهيد.

1-مفهوم التمويل.

1-1-تعريف التمويل

1-2-أشكال التمويل.

1-3-مجالات التمويل.

1-4-أنواع التمويل.

1-5-مصادر التمويل.

1-5-1-مصادر التمويل قصير الأجل.

1-5-2-مصادر التمويل طويل الأجل (الدائمة) .

2- التمويل الرياضي.

3- مصادر التمويل الرياضي.

3-1- التمويل الحكومي.

3-2- التمويل الأهلي.

3-3- التمويل الذاتي.

3-3-1- تعريف التمويل الذاتي.

3-3-2- مكونات التمويل الذاتي.

3-4- دوافع التمويل الذاتي.

3-5- فوائد التمويل الذاتي.

3-6- العقبات التي تواجه التمويل الذاتي.

4- التمويل في الرياضة الجزائرية وفق القانون(13/05) المؤرخ في 23يوليو 2013.

5- آليات وسبل التمويل الرياضي.

5-1 ماهية الخصخصة.

5-2 أنواع الخصخصة.

5-3 الخصخصة في مجال التربية البدنية والرياضية.

5-4 مزايا الخصخصة.

5-5 عيوب الخصخصة.

6-الرعاية الرياضية.

6-1 أشكال الرعاية الرياضية.

6-2 مميزات الرعاية الرياضية.

6-3 مصادر الرعاية الرياضية.

7-السبونسورينغ الرياضي كوسيلة لتمويل الهيئات الرياضية.

7-1 تعريفه.

7-2 أهمية السبونسورينغ الرياضي.

7-3 أشكال السبونسورينغ الرياضي.

7-4 تقنيات إجراء السبونسورينغ الرياضي.

خلاصة.

تمهيد:

التمويل في مختلف صوره وأشكاله بمثابة شريان أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها، فهي بحاجة ماسة إليه من أجل استمرار نشاطها، وعملية التمويل هي إمداد المؤسسة أو المنشأة الأموال لتغطيت مجمل نشاطاتها ونفقاتها والتي يتم الحصول عليها من مختلف الآليات التمويلية الخاصة بكل مؤسسة.

ويعتبر التمويل المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة في المجال الرضي وتطويرها ومتابعة الأندية الرياضية وازدهارها، ومازالت تعتبر من أهم المعوقات وضمن المشكلات المستعصية التي تتخبط فيها العديد من المؤسسات والأندية و الهيئات الرياضية في تحقيق أهدافها و غاياتها.

إن عملية البحث عن الموارد المالية للإنفاق عل الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي أصبحت معضلة حقيقية لمواجهة ومجابهة متطلبات النشاط الرياضي، كما وإن لهذه الأخيرة دورا بارزا في حل مختلف المشكلات الموجودة على مستوى مختلف المؤسسات والهيئات والأندية الرياضية من خلال وضع جملة من الآليات والتدابير بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات أو حتى التبادل، ومن جهة أخرى يمكن القول الغياب التام لبعض المصادر مثل الترويج والدعاية والاستثمار وهو ما وضعها أمام واقع مرير يحتم عليها في العمل على الإصلاح الداخلي وخاصة في عملية التسيير والتي تعمل على توفير الشروط اللازمة لاستغلال تلك المصادر.

1- مفهوم التمويل:

1-1 تعريف التمويل:

أ/لغة: المال هو ما ملكته من كل شيء مثل الثياب والمتاع والعرض.

المال جمع أموال وهي ما ملكته من جميع الأشياء ، وهو عند أهل البادية يطلق علي النعم والمواشي كالإبل والغنم ويذكر ويؤنث فيقال "هو المال" أو "هي المال".

ب/ اصطلاحا: يمكن تعريفه على أنه "التمويل هو عملية شبة تلقائية، تقوم بها المنظمة ، وتسعي للحصول على الأموال.

- التمويل توفير الميزانيات للأزمة هو عملية شبة تلقائية ، تقوم ابها المنظمة ، وتسعي إلي الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد علي تعظيم قيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار.

(حسن احمد الشافعي،إبراهيم عبد المقصود،2004، ص 81)

ويعتبر التمويل أمر حيوي وجوهري في مختلف الهيئات إذ يجب عليها أو يجب أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة، تتضمن توفير القدر الكافي من حجم ومصادر رأس المال الذي يتيح لها اتخاذ قراراتها بحرية تامة.

1-2-أشكال التمويل:

هناك عدة أشكال للتمويل والتي نذكر منها:

1-2-1-التمويل المباشر: هذا النوع من التمويل يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض والمستثمر دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي ، وهذا النوع من التمويل يتخذ صور متعددة بإختلاف المقترضين مؤسسات ، أفراد ، هيئات حكومية.

أ- المؤسسات: تستطيع أن تحصل على قروض وتسهيلات ائتمانية من مورديها أو من عملائها أو حتى من مؤسسات أخرى إلا أنها يمكن أن تخاطب القطاع العريض من المدخرين الذين يرغبون في توظيف أموالهم دون أن يرتبط نشاطهم مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة والصور هنا تتمثل في:

-إصدار أسهم للاكتتاب العام أو الخاص.

-الائتمان التجاري.

-اصدرا سندات.

-التمويل الذاتي.

ب-الحكومة: تلجا الحكومة في بعض الأحيان إلى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الإفراد والمؤسسات من خلال إصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدة زمنية مختلفة وأسعار فائدة متباينة ومن أهم هذه السندات نجد أذونات الخزينة.

1-2-2-التمويل غير المباشر:

يعبر هذا النوع عن كل طرق وأساليب التمويل غير المباشرة والمتمثلة في الأسواق المالية والبنوك أي كل المصادر المالية التي فيها وسطاء ماليين.

حيث يقوم الوسطاء الماليين المتمثلين في السوق المالية وبعض البنوك ، بتجميع المدخرات المالية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض، ثم توزع هذا الإدخارات المالية على الوحدات الاقتصادية التي تحتاجها، فالمؤسسات المالية الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار ومتطلبات مصادر التمويل.

وهناك بعض الأشكال التمويلية غير المباشرة الأخرى والتي تكون في شكل ضمات والتي تستعمل عادة في عمليات الاستيراد والتصدير مثل الاعتماد ألمستندي ، والتحصيل ألمستندي ...الخ ، وهناك نوعين من التمويل إلى تمويل مصدره السوق والمؤسسات المالية الداخلية وتمويل مصدر السوق المالية والهيئات المالية الدولية.

1-2-2-1-التمويل المحلي:

يعتمد مثل هذا النوع من التمويل على المؤسسات المالية والأسواق المالية المحلية وهو يضم المصادر المباشرة وغير المباشرة المحلية- قروض بمختلف أنواعها، أوراق مالية وتجارية بمختلف أنواعها...الخ، وهذا النوع من التمويل يخدم قطاع المؤسسات الاقتصادية أكثر من الهيئات الحكومية.

1-2-2-2-التمويل الدولي:

هذا النوع من التمويل يعتمد بالدرجة الأولى على الأسواق المالية الدولية مثل البورصات ، والهيئات المالية الدولية أو الإقليمية ، مثل صندوق النقد الدولي أو البنك العالمي للإنشاء والتعمير وبعض المؤسسات الإقليمية بالإضافة إلى البرامج التمويلية الدولية التي هي في شكل إعانات واستثمارات مثل ما هو الحال بالنسبة لبرمج ميدا الذي أطلقه الاتحاد الأوربي في إطار الشراكة **(كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون،2013،ص38).**

1-3-مجالات التمويل: تتمثل مجالات التمويل في الأتي:

أولا: التمويل العام:وهو ذلك النوع من التمويل الخاص بالحكومة أو المحليات ويقوم علي الضرائب و الإرادات أخرى، ويستهدف تحقيق أهداف غير ربحية.

ثانيا: المنظمات التمويلية:

وهي مثل البنوك وشركات التامين، وهذه المنظمات تهتم بتجميع المدخرات بالدرجة الأولى.

ثالثا: لإدارة المالية:

وهي التي تقوم بدراسة المشاكل المالية في المنظمة ، كما أنها تبحث عن الأنشطة المربحة ومصادر الأموال الرخيصة. **(عليه عبد المنعم حجازي وحسن احمد الشافعي، 2009،ص89)**

1-4-أنواع التمويل: يمكن تقسيم أنواع التمويل إلي:

أولا : تمويل داخلي:

تلك الأموال المتولدة والناتجة عن العمليات الجارية للمنشاة أو المؤسسة من مصادر عرضية دون اللجوء إلي مصادر خارجية

ثانيا: تمويل خارجي:

يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية ، ففي ظل افتراض استقلالية المنشاة فان الإدارة تحصل على هذه الأموال بشروط و إجراءات وذلك يتطلب وقتا لا يتطلبه استخدام التمويل الداخلي من العمليات الجارية.

1-5-مصادر التمويل:

هناك مصادر لتمويل المشروعات الصغيرة في المؤسسات الرياضية منها القروض للمشروعات الخدمية مثل الأنشطة الرياضية، وتؤخذ هذه القروض من البنوك وتعتبر من أهم مصادر التمويل للمشروعات الجديدة، والتمويل الذاتي(حقوق الملكية) ويتخذ عدة صور وأشكال للتمويل منها التمويل عن طريق المستثمرين أو المغامرين أو مقابل حصة وأشكال للتمويل منها التمويل عن طريق المستثمرين أو المغامرين أو مقابل حصة من رأسمالية للقائم بالمشروع.

1-5-1-مصادر التمويل قصير الأجل:

يستخدم التمويل قصير الأجل في تمويل العمليات والأنشطة الجارية الخاصة بالمشروعات والمؤسسات الصغيرة وينقسم إلى قسمين هما:

1-5-1-1- الائتمان المصرفي:

يعتبر الائتمان المصرفي شكلا من أشكال التمويل قصير الأجل ويعتمد توفيره على المصارف التجارية وشركات الأموال والمصارف التجارية وهي من أقدم المؤسسات المالية التي توفر الأموال على شكل ائتمان قصير الأجل للشركات المختلفة لسد حاجتها من الأموال لتمويل عملياتها التجارية.

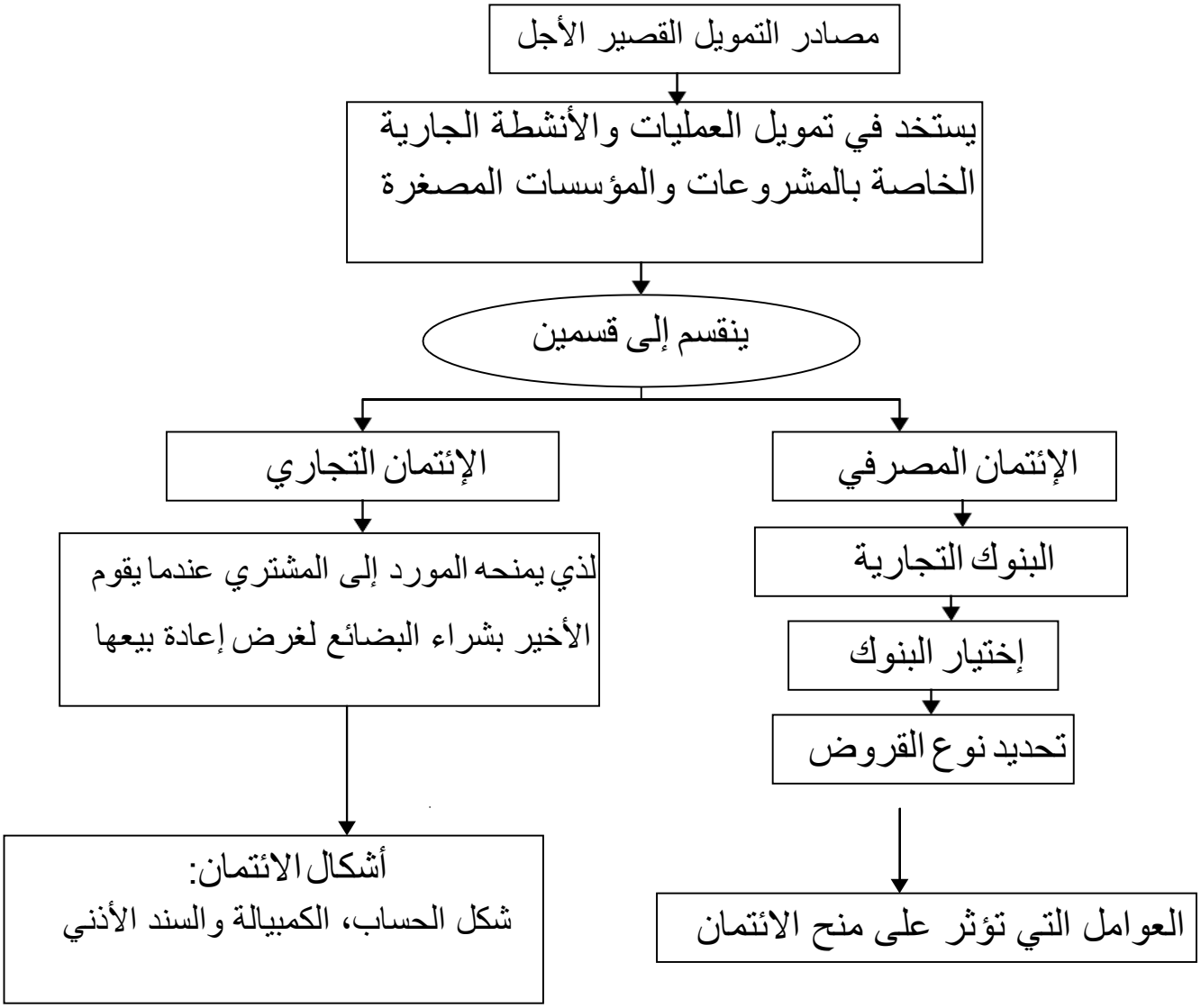
والائتمان المصرفي أقل تكلفة من الائتمان التجاري واقل مرونة، إلا انه وفي جانب آخر أكثر مرونة منه، وذلك لان الشركة تحصل عليه نقدا وبذلك يستطيع استخدامه في مجالات الحاجة المختلفة ، ويشتمل: البنوك التجارية ، اختيار البنك ، تحديد نوع القرض.

1-5-1-2- الائتمان التجاري:

يمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه نوع من أنواع التمويل القصير الأجل وتحصل علية الشركة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر بها أو تستخدمها في العملية الصناعية.

ويعتبر الائتمان التجاري أكبر مصدر للديون قصيرة الأجل ونظرا لكون الشركات الصغيرة لا تستطيع الحصول على التمويل من مصادر أخرى فإنها تعتمد عليه اعتمادا كبيرا أكثر مما هو عليه بالنسبة للشركات الكبيرة **(قاسم نايف علوان،2009،ص295)**

الشكل (01) يوضح مصادر التمويل القصير الأجل



المصدر:(حسن احمد الشافعي،2006،ص61)

1-5-2-مصادر التمويل طويل الأجل أو الدائمة: ويشمل:

1-5-2-1-حملة الأسهم (أموال الملكية):

أ -استثمار مباشر ويشمل رأس المال المدفوع والاحتياطي

ب- إستثمار غير مباشر و ذلك عن طريق الأرباح المحجوزة التي تظهر كاحتياطات ايرادية

(حسن احمد الشافعي ،2006،ص61)

1-5-2-2-أموال مقترضة:

أ- سندات: وتشمل:

-الأموال المقترضة طويلة الأجل تسمى سند (هم دائنو الشركة ، حملة الأسهم ملاكها).

ب-قروض طويلة الأجل:

1-5-3-مصادر التمويل المباشر ويشمل:

-أصول الملكية(أسهم ممتازة أرباح محجوزة.)

-مصادر طويلة الأجل (قروض طويلة الأجل السندات)

-مصادر قصيرة الأجل (الائتمان التجاري البنوك التجارية الأوراق المالية)

1-5-4-مصادر التمويل غير المباشر: ويشمل:

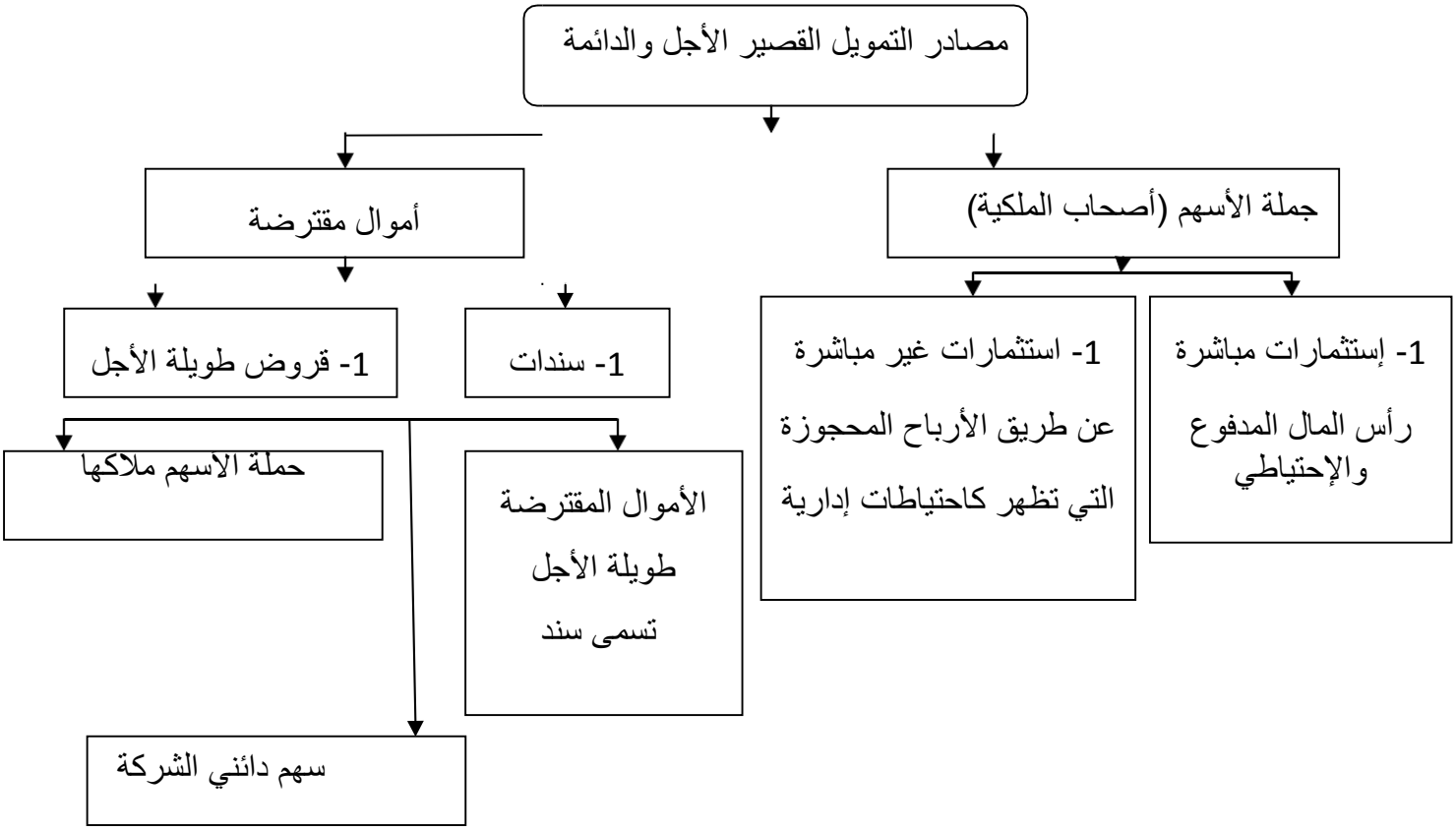
-البيع.

-الاستئجار.

-استئجار الخدمة.

-الاستئجار المالي(**حسن احمد الشافعي ، 2006،ص 64)**

-شكل (02) يوضح مصادر التمويل الطويل الأجل:



المصدر: (حسن احمد الشافعي ، 2006،ص 62)

2-التمويل الرياضي:

وهو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكله ومعوق رئيسي لمواجهة الاحتراف كظاهرة فرضت نفسها كنظام مؤثر في المجال الرياضي.

يؤدي التمويل في المجال الرياضي دورا مهما ، كما يعتبر من أهم المشاكل الموجودة به و التي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للهيئات الرياضية بمختلف أنواعها عل ى تحقيق أهدافها و تنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل المؤثرة التي تواجه القادة والمسئولين الرياضيين في الوقت الحالي.

فتتضح مشكلات المنظمات الرياضية في عمليات البيع والشراء والانتقالات والإنتاج والادخار واستثمار رأس المال، لذا أصبحت مشكلة البحث عن موارد لمواجهة عملية الشراء و البيع قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات والمنظمات الرياضية ،الأمر الذي جعل المسؤولين عن الرياضية والهيئات الرياضية يبحثون عن موارد و حلول لمواجهة المشكلة.

3- مصادر التمويل الرياضي:

3-1- التمويل الحكومي:

يشمل كل الإعانات المالية و العينية التي يدعم بها الهيئة الرياضية عن طريق الهيئات أو المؤسسات الحكومية التي تملكها الدولة و خاصة وزارة الشباب و الرياضة ،سواء أن كانت مباشرة مثل الإعانات المالية السنوية أو الإنشائية أو المرتبطة بظروف معينة أو مكافآت لبعض الفرق الرياضية المتميزة أو ملابس و أدوات و أجهزة خاصة بنشاط الهيئة أو كانت غير مباشرة مثل الإعفاءات أو التخفيضات المقررة لهيئات الرياضية.

3-2- التمويل الأهلي:

ويشمل كل التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الإفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج بعد موافقة الجهة الإدارية سواء أن كانت أموال سائلة أو ودائع أو وصايا أو هبات . **(كمال الدرويش، السعدني خليل السعدني،2006، ص160)**

3-3- التمويل الذاتي:

يتضمن مساهمة صاحب أو أصحاب المنشأة في التمويل، ويعنى استخدام جزء من إيرادات المنشأة في عملية التمويل وفق قرارات إدارة المنشأة.

3-3-1- تعريف التمويل الذاتي:

يعرف التمويل الذاتي على انه تلك الأموال المتولدة من العمليات الجارية للشركة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى المصادر خارجية.

هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها سواء أن كان ذلك من حصائل الاشتراك السنوية للأعضاء بالهيئة أو رسوم العضوية أو بيع تذاكر دخول المباريات الرياضية أو دخول الحفلات التي تقيمها الهيئة أو إيجار منشئاتها أو عائدات الودائع المالية، وتتمثل صور التمويل الذاتي في:

-الاستثمار الرياضي.

-التسويق الرياضي.

الملاحظ أيضا أن التمويل الذاتي يقصد به الأموال الناتجة من عمليات الهيئات الرياضية و تجارتها أو التوفير من احتياجاتها التمويلية.

3-3-2- مكونات التمويل الذاتي:

يتكون التمويل الذاتي لأي مؤسسة من العناصر التالية:

أ /الإهتلاكات:

يعرف الاهتلاك على انه تلك المبالغ السنوية المخصصة لتعويض النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقدم التكنولوجي.

ب/ المؤونات و المخصصات:

تعرف المؤونات على أنها مكون مالي من أموال المنشأة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة، أو أعباء ممكنة الحدوث في المستقبل ، حيث تبقى مجمدة داخل المنشأة إلى حين تحقق الخطر أو العبء الذي تكون من اجله هذا المؤونات ،أو زوال الخطر المحتمل، ومنها:

1-المؤونة القانونية:

هي ذات طابع ضريبي لهذا لا يتوقع من ورائها خسائر حيث ألزم المشرع تكوينها وهي لا تؤدي ضريبة مستقبلية، أي انه لا تتحمل عنها المنشأة ضرائب خلال مدة تكوينها.

2-المؤونة الأخطار والتكاليف: هذه المؤونة مكونة لتغطية أخطار أو أعباء محتملة عند DELنهاية الدورة الاستغلالية دون أن تكون هنالك إمكانية تخصيصها كغطاء لعامل بالأموال.

ج/ الأرباح المحتجزة:

تعتبر المصدر الوحيد للتمويل الداخلي بالملكية بالنسبة إلى المنشأة الاقتصادية و خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تتمكن من اللجوء للأسواق المالية من اجل التمويل بواسطة طرح الأسهم والسندات.

3-4-دوافع التمويل الذاتي:

دوافع هذا الشكل من التمويل تبلورت في مرحلة تاريخية معينة،إن التمويل الذاتي يكتسب في الوقت الحاضر أهمية متزايدة، وإن الدوافع الكامنة وراءه صارت أكثر وضوحاً، فإذا اقتصر على توضيح دوافع التمويل الذاتي في اقتصاديات السوق، أمكن القولّ إن قانون الربح والمنافسة الحادة بين المؤسسات

الاقتصادية الإنتاجية والخدماتية تدفع المنافسة، وتحت تأثير هذه العوامل يجهد صاحب المنشأة الاقتصادية لتحقيق أقصى ما يمكن من الإيرادات والعائد الاقتصادي من عملية الاستثمار، التي هي العمود الفقري لمصادر التمويل الذاتي، أو بكلمة أخرى فإن إمكانيات التمويل الذاتي تتوقف على نجاح المنشأة الاقتصادي و الإيرادات والعوائد المكتسبة من نشاطها الاقتصادي في السوق، وفي اقتصاديات الدول الاشتراكية ، وفي مرحلة متأخرة من تطورها ، اتخذت خطوات ملموسة ، وبدرجات متفاوتة بين دولة وأخرى ، في اتجاه استقلالية المنشآت والمؤسسات الاقتصادية وتحقيق مبدأ الاعتماد الذاتي في الإدارة والتمويل، مع تقليص دور الأجهزة المركزية في مجال تخطيط المنشآت، ومع تطبيق مبادئ المحاسبة الاقتصادية صارت المنشآت الاقتصادية أكثر حرية في استخدام إمكانيات التمويل الذاتي في تطوير النشاط الاقتصادي وفق الأسس المالية والمحاسبية المعتمدة عادة في حساب التكلفة والسعر واستخدام الفوائض المالية **(قوال مصطفى ،2017،ص89)**

3-5-فوائد التمويل الذاتي:

إن للتمويل الذاتي فوائد عديدة أهمها:

-زيادة قدرة المنشآت التمويلية التي تدعم إمكانية المنشأة على زيادة طاقتها الإنتاجية ودعم مركزها المالي، بحيث تصبح أكثر قدرة على إيجاد موقع ثابت لها في سوق المنافسة مع قابليته للتطور المستمر

-يؤدي التمويل الذاتي إلى دعم المركز المالي للمؤسسة و يجنبها التقلبات الموسمية المحتملة نظرا لاحتفاظها لرصيد نقد مناسب لمواجهة احتياجاتها المتغيرة.

-كذلك من أهم مميزاته يعتبر المصدر الأول لتكوين رأس المال الطبيعي لأقل تكلفة.

-يشجع المنشأة على القيام باستثمارات جديدة و خاصة الاستثمارات التي تكون تكاليفها مرتفعة.

-إن الطبيعة القانونية للمنشآت الصغيرة و المتوسطة تمنعها من الدخول إلى السوق لهذا فهو يحقق لها درجة كافية من الاستقلالية في إجارة أعمالها بنفسها دون تدخل الشركات والمؤسسات المصرفية الأخرى.

3-6- العقبات التي تواجه التمويل الذاتي:

التمويل الرياضي داخل الهيئات الرياضية يقابله العديد من المشكلات و العقبات في تدبير احتياجاتها المالية ومن هذه العقبات نذكر منها:

-اللوائح و القوانين و القرارات المنظمة للهيئات الرياضية الأهلية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتي منها والأهلي داخل الهيئات الرياضية .

-عدم وجود متخصصين ذوي خبرات في مجال التمويل و حل المشكلات.

-انعدام الحوار بين الجهة الإدارية و الهيئات الأهلية من خلال فرض القوانين و اللوائح دون المشاركة بين الهيئات الأهلية الرياضية في وضع و صياغة هذه القوانين و اللوائح

-عقبات إعلامية تتمثل في عدم الاهتمام بكل الأنشطة الرياضية إعلاميا والاقتصار على تغطية بعض الأنشطة الرياضية مثل كرة القدم باعتبارها اللعبة الأكثر شعبية ، مما يترتب عليه قلة الوعي الجماهيري

بهذه الأنشطة وأيضا تقليل فرص التسويق الرياضي لتلك الألعاب. **(قوال مصطفى،2017، ص90)**

4-التمويل في الرياضة الجزائرية وفق القانون (13/05) المؤرخ في 23يوليو2013.

أشار القانون إلى عدت جوانب ومجالات فيما يتعلق بجانب التمويل في المجال الرياضي ومنها:

4-1-أجهزة وهياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية:

أ-أجهزة الأنشطة البدنية والرياضية:

حسب المادة 110 من القانون 05/ 13 تتشكل أجهزة الأنشطة البدنية والرياضية من:

-المرصد الوطني للرياضة

-اللجنة الوطنية لرياضة النخبة والمستوى العالي وكشف المواهب الرياضية

-اللجنة المنهجية والعلمية الوطنية للرياضة

-المرصد الولائي للرياضة.

-المجلس البلدي للرياضة **(الجريدة الرسمية الجزائرية ، القانون 13/05،ص16)**

ب-هياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية:

وحسب المادة 117 فان هياكل دعم الأنشطة البدنية والرياضية هي مؤسسات وهيئات موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة، تتمثل مهامها على الخصوص في التكفل بما يلي:

-البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة في الرياضة

-الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.

-تسيير المنشآت الرياضية ومرد ودياتها.

-الصيانة والتثمين الوظيفي والتجهيزات الرياضية.

- طب الرياضة.

-الدعم اللوجيستي للاتحاديات والرابطات الرياضية.

-تكوين التاطير الرياضي.

-تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشبابة وتحضيرها.

-الدعم المالي خارج موارد الدولة.

-كشف تعاطي المنشطات **(الجريدة الرسمية الجزائرية ، القانون13/05،ص17)**

كما بيَّنت المادة 162 الأنشطة والأوجه التي يمكن للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، أو المساهمة في تمويلها وهي:

-تعليم التربية البدنية والرياضية

-رياضة النخبة والمستوى العالي

-رياضة المنافسات

-تربية وتكوين المواهب الرياضية الشابة

-تكوين الرياضيين ومستخدمي التأطير

-عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية

-إنجاز الهياكل ومؤسسات التكوين والمنشآت وهياكل الدعم التابعة للدولة والجماعات المحلية وسيرها وتجهيزها وكذا تثمينها وظيفيا

-تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجيتها

-الرياضة المدرسية

-الرياضة الجامعية

-الرياضة الهاوية

-الرياضة الاحترافية

-رياضة الأشخاص المعوقين

-الرياضة في عالم الشغل

-السنوية وتطويرها

-الألعاب والرياضات التقليدية

-كشف تعاطي المنشطات

-مكافحة تعاطي المنشطات ومراقبتها

-الرياضة للجميع

-ترقية الرياضة

-التمويل الدولي

-الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته **(الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون 13،22/05)**

5-آليات وسبل التمويل الرياضي:

تعددت أشكال وآليات التمويل الرياضي على مستوى المؤسسات أو النوادي الرياضية خصوصا المحترفة منها ومن بينها ما يلي:

5-1-ماهية الخصخصة:

تعد الخصخصة أداة من أدوات الإصلاح الاقتصادي عن طريق المبادأة الفردية أو الاقتصاد القائم على الاستثمار الفردي، والخصخصة هي الحرية فهي تدفع نحو الإبداع ويتم عن طريق الوسائل الآتية:

-تحويل بعض وحدات القطاع العام إلى الخاص وتخفيض البيروقراطية على مشروعات القطاع الخاص والتوسع في تحميل الخدمات العامة إلى المستفيد مباشرة.

-والخصخصة تعني توسيع الملكية الخاصة – وهي وسيلة للتخلص من المؤسسات والمشروعات العامة الخاسرة والتخلص من النظام الاقتصادي الاشتراكي إلى الرأسمالي.

-والخصخصة كمفهوم عام تعتبر مجموعة من السياسات المتكاملة التي تعتمد على آليات أو وسائل السوق ومبادئ القطاع الخاص والمنافسة من اجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية.

وهي أوسع نطاقا من فكرة تحويل القطاع العام إلى الخاص وهي أداة من أدوات أوسائل الإصلاح الاقتصادي حتى يستعيد فاعليته.

-والخصخصة لها صفات محددة كونها ذات اتجاه عالمي تتعد معه أشكالها، وهي من أهم الإجراءات في برنامج الإصلاح الاقتصادي وهي قصة غامضة ومثيرة للجدل، ووجهت لها انتقادات في عديد من الدول فهي تنحصر في أنه تعمل على تقليل الاستثمارات، إنفاق حصيلتها على سداد ديون الحكومة، إن الدولة بعمليات الخصخصة تبيع نفسها.

5-2-أنواع الخصخصة:

-**أولا الخصخصة الكلية**: تتمثل في طرح أصول وأسهم الشركات للبيع بالكامل، في حالة الخصخصة الكلية أو إذا كان البيع لجزء من أصول الأسهم للشركات في حالة الخصخصة الجزئية.

-**ثانيا/ خصخصة الملكية أو خصخصة الإدارة:** بأسلوب الإدارة الأجنبية، ويستمر الاحتفاظ بملكية القطاع العام، عقود إدارة أو تشغيل المؤسسات أو المشروعات.

والحاجة إلى الخصخصة تتركز على أنها قائمة على المبادرة الفردية أم الجماعية، تقوم على نظام الأجور والحوافز ترتبط بالإنتاج، تحقق أرباح وعائد يعود على الاستثمار والادخار وتوجيه المدخرات إلى الاستثمار المباشر، القطاع الخاص أكفأ من الحكومة في إدارة نشاطه الاقتصاد ، تؤدي إلى زيادة الطاقة الوظيفية والمقدرة المحلية على الاعتماد على الذات وعدم اللجوء إلى المصادر الخارجية، وتؤدي إلى ترشيد التصرفات المالية الحكومية، وكذا زيادة الربح والكفاءة التشغيلية والقدرة التجارية للمشروعات كما تؤدي إلى تحسين الاهتمام بالجودة وتطوير جودة الإنتاج، والاهتمام بالجانب العلمي لتحسين مستوى الأداء.

5-3- الخصخصة في مجال التربية البدنية والرياضية:

تطبيق الخصخصة في المؤسسات الرياضية التي وضحت في اللجنة الأولمبية، الاتحاديات الرياضية المختلفة والأندية الرياضية و مراكز الشباب، وذلك بما يتناسب مع طبيعة النشاط الرياضي وفقا لنوع الخصخصة.

-الخصخصة قانونيا : هي عمل من أعمال السادة، بمعنى السادة الدائمة على الأنشطة الاقتصادية والموارد الطبيعية وحماية الدولة لحقوقها الاقتصادية والسياسية من الجمارك، لوائح النقد، استقلال الموارد الطبيعية، إجراءات الخصخصة بواسطة القانون هي القوانين الصادرة بهذا الشأن.

-امتلاك الشركة القابضة للأسهم في الشركات الأخرى بغرض الاستثمار في هذه الحالة تسمى بالشركة الحائزة، عند امتلاكها يقصد التمويل تسمى في هذه الحالة الشركة القابضة بالشركة المالية.

- الشركة التابعة: الملكية العامة فيها 51%والقطاع الخاص 49%.

– استحدثت محكما هاما وهو قابلية الأسهم التي يمتلكها القطاع العام للتداول في بورصة الأوراق المالية أرباح العاملين في الشركة لايقل عن 10% من الأرباح **(حسن احمد الشافعي،2007،ص177)**

5-4- مزايا الخصخصة:

– التوظيف الكامل للعمل والمواد الإنتاجية المتاحة.

–اكتشاف مواد إنت اجية جديدة واستعملات جديدة.

–رفع الكفاءة الاقتصادية لوحدات النشاط الاقتصادي.

–وضع العمال في المؤسسات على الطريق الصحيح.

–مضاعفة القوى الشرائية لأفراد المجتمع.

–تحسين إدارة العمليات الإنتاجية وحسن تخطيطها.

5-5-عيوب الخصخصة:

غياب المصداقية عن تطبيقها في دول العام الثالث للأسباب الآتية:

–ديون بعض الشركات المباعة، اضطراب البيانات والمعلومات في بعض الميزانيات ومشكلة العمالة الزائدة إضافة لمشكلة الموازناتت والأرباح الوهمية في بعض الشركات.

–وبعض القوى تعارض الخصخصة للأسباب الآتية (الصعوبات المالية وعدم وفرة الأموال، أنواع الإدارة الحكومية والبيروقراطية، التردد السياسي لبعض الحكومات، عدم وجود الحد الأدنى من الاستقرار السياسي والاقتصادي، اقوي المعارضين أصحاب الدخل المحدود) **(حسن احمد الشافعي ، 2007،ص177)**

6-الرعاية الرياضية:

الرعاية الرياضية هي جميع الأنشطة التي ترتبط بتشجيع ودعم المؤسسات الاقتصادية لاحتياجات الأفراد والمنظمات في مختلف المجالات الرياضية من الأموال والأدوات والأجهزة والخدمات حتى تستطيع المؤسسات الاقتصادية في الوقت نفسه انجاز الأهداف الاتصالية والوصول إلى المجموعات المستهدفة **(سعد أحمد شبلي، 2005 ، ص158)**

ففي المجال الرياضي يستطيع المرء أن يقرر أي من الأشكال التقليدية للرعاية يمكن أن يحظى بتعاقدات المؤسسة والرعاية الرياضية تأخذ أشكال متعددة نذكر من بينها:

6-1-أشكال الرعاية الرياضية:

6-1-1-الرعاية الرياضية للاعبين و الفرق الرياضية:

رعاية اللاعبين والفرق هو اكبر أنواع الرعاية الرياضية شيوعا بين المؤسسات الاقتصادية، إذ تستطيع المؤسسات الراعية أن تحصل على مجموعة من الخدمات المقابلة متمثلة في الإعلان على ملابس اللاعبين أو الإعلان عن اسم الشركة أو منتجاتها أثناء النقل المباشر عبر مختلف وسائل الإعلام للأحداث التي يشارك فيها اللاعبين أو الفريق، كما يمكنه استخدام صور اللاعبين للإعلان عن منتجاته بجانب المساعدة في تنفيذ بعض الإجراءات المرتبطة بترويج المبيعات.

6-1-2-رعاية الاقامات الرياضية والأحداث الرياضية:

تزايد أهمية الرعاية للأحداث الاقامات الرياضية الكبرى في الوقت الحالي وذلك نظرا لارتفاع متطلبات التمويل لتلك الأحداث الرياضية الكبرى مثل الدورات الاولمبية وبطولات كاس العالم لكرة القدم هذا الشكل من الرعاية يوفر مجموعة من الخدمات المقبلة لكل من طرفي الرعاية، فالمؤسسات الراعية قد تساهم في عمليات التمويل أو توفير الأدوات والأجهزة الضرورية للحدث، وفي المقابل تحصل على مجموعة من الخدمات نذكر منها:

-لوحات الإعلانات في مكان إقامة الحدث.

-الإعلان على تذاكر الدخول للمباريات.

-الفوز بعناوين الرعاية.

-النشرات الإعلامية للحدث.

-العرض في وسائل الإعلام.

6-1-3-رعاية الاتحادات الدولية:

ترتبط رعاية الاتحادات بسلسلة من الإجراءات الراعية مثل رعاية الفرق الرياضية أو الأحداث الإقامات التي ينظمها الاتحاد، غير أن المؤسسات الراعية في الغالب تحصل على حزمة من الخدمات يمكن الاستفادة منها في تنفيذ الحملات الإعلامية وأنشطة العلاقات العامة وهذا النوع يشتمل على:

-الاستفادة من العناوين الرسمية.

-لوحات الإعلانات حول الملعب.

-الإعلان على ملابس اللاعبين.

-التوقيع للمعجبين.

-المجلات الرياضية المتخصصة للاتحاد.

-الاسم المسند للراعي **(سعد احمد شبلي،2005، ص168)**

6-1-4-رعاية البرامج وصفحات الانترنيت:

وفي الوقت الحاضر ظهرت في الأفق بعض الصور الجديدة للرعاية أبرزها صفحات الانترنيت الرياضية، ويتوقع رجال التسويق الرياضي النمو والتطور المستقبلي في استخدام هذا الشكل، ورعاية الانترنيت تقدم العديد من الفرص للرعاة للتواصل مع المجموعات المستهدفة والتأكيد على تطور المؤسسة في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

6-1-4-رعاية أماكن المنافسات الرياضية:

تزايدت في السنوات الأخيرة الرعاية لدى المؤسسات الاقتصادية في دعم وتشجيع أماكن إقامة المنافسات الرياضية لان:

-فعلية التأثير للإعلان على ملاعب كرة القدم في مواجهة الألعاب الأخرى.

-العدد الكبير لمشاهدي كرة القدم داخل ملاعب كرة القدم.

ورعاية أماكن المنافسات هي أحد الأشكال التي ترتبط بعمليات التخطيط الطويل المدى للوصول إلى الأثر المطلوب، ويمكن للرعاة عبر هذا النوع الحصول على حزمة من الخدمات المتميزة تتضمن فيمايلي:

أ- الاتصال: اتصالات مباشرة ومتنوعة مع الجماهير في الملعب والمشاهدين لوسائل الإعلام.

ب- حقوق البيع: عرض بيع المنتجات والخدمات للراعي في الملعب مع إمكانية البيع المباشر للجماهير.

ج- الضيافة: الاستفادة من الخدمات المقدمة لنادي رجال الأعمال والاستفادة من استخدام الملعب في بعض الإقامات الخاصة بالراعي.

د- الإعلان: حول الملعب والارتباط بجميع أنشطة العلاقات العامة للراعي.

(سعد احمد شبلي،2005، ص175)

6-2-مميزات الرعاية الرياضية:

-القدرة على لفت نظر الزبائن مما يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء للاسم التجاري.

-تطوير ولاء العملاء.

-زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

-ترويج الاسم التجاري للراعي.

-تطوير العلاقات التجارية لرجال الأعمال.

6-3- مصادر الرعاية الرياضية:

- إذا قامت شركات راعية بدعم نشاطات غير معروفة أو فرق غير مشهورة فإنها قد لا تحصل على الدعاية الكافية مقابل ما قدمته من دعم مادي.

-تتضرر العلامة التجارية للشركات الرعاية والداعمة في حالة حدوث أي فشل للفرق أو الحدث الذي تدعمه.

7- السبونسورينغ الرياضي كوسيلة لتمويل الهيئات الرياضية:

7-1-تعريف السبونسورينغ:

-**التعريف اللغوي:** مصطلح من أصل لاتيني سبونسور Sponsor بمعنى الكفالة وفي الأصل يستعمل عند إتمام الوعد بالزواج، أما في عهد حكم الكنيسة استعمل المصطلح ليعبر عن الكفالة والرعاية، وظهر هذا المصطلح بقوة في الثقافة الانجوساكسونية، وقد تعددت محاولات لإعطاء تعريف السبونسورينغ للاقتراب إلى التعريف الأصح على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

-يشكل السبونسورينغ الرياضي اتفاقا بين طرفين حيث يكون الطرف الأول هو الممول وهو الذي يوفّر المال وتقديم بعض الخدمات، أما الطرف الثاني هو الممول فهو الذي يوفي أو يضمن إمكانية التواصل أو المقابل الذي يطلبه الممول كتحسين صورة أو سمعة أو علامة تجارية ويكون ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الممارسة أو الحدث الرياضي .

7-2-أهمية السبونسورينغ الرياضي:

يمكن تقسيم أهمية السبونسورينغ الرياضي إلى الأهمية التي يوليها بالنسبة للمؤسسة الممولة والأهمية التي يوليها بالنسبة للنادي الممول وعليه يمكن تسميتها بالأهمية الاقتصادية والأهمية الاجتماعية.

7-2-1-الأهمية الإقتصادية:

ركز على خلق نمو وحركية على مستوى الاقتصاد الوطني، وكما نعلم في الاقتصاد أن زيادة المبيعات يؤدي إلى تخفيض التكاليف المتغيرة للوحة الواحدة من الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى زيادة الربح .

والسبونسورينغ بصفة عامة عندما يركز الانتباه ويجذب المستهلك إلى السلعة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف، مما يؤدي لزيادة الإنتاج وتحقيق الربح المتوقع، هذا من جهة ومن جهة أخرى فدخول الإعلان إلى جانب الرياضة كان السبب المباشر في ظهور الاحتراف في كل أنحاء العالم،

فوجدت الأندية الرياضية وسيلة للتمويل كما وجدت هذه المؤسسات الاقتصادية وسيلة للإشهار.

7-2-2-الأهمية الاجتماعية:

يعد السبونسورينغ ذو ثلاث أبعاد "المنتج، المستهلك، الحدث" إذ نجد انه تربط علاقة بين نوعين من المجتمع مجتمع المنتجين المتمثل في المؤسسات ومجتمع المستهلكين فهو يناسب ظروف وعادات المجتمع، فعلى سبيل المثال نريد الإشهار بواسطة السبونسورينغ لصورة عن العنف الرياضي فنجد أن المبادئ وأخلاقيات الرياضة تؤيد ذلك إذ هو يخدم الثقافة الرياضية ويدعم المبادئ السامية للرياضة والإنسان والمجتمع .

كما يساهم بطريقة غير مباشر في القضاء على الآفات غير المرغوب فيها مثل التدخين والمنشطات والمخدرات، وذلك بدعمه للرياضة والتي تعتبر من أهم الوسائل للعلاج والتخلي عن هذه العادات والآفات التي تنخر المجتمع. **(صري عبد القادر،2015،ص 133)**

7-3-أشكال السبونسورينغ الرياضي:

يمكن لعملية السبونسورينغ أن تأخذ عدة أشكال مختلفة ونلخصها في التالي:

7-3-1-سبونسورينغ الشهرة: تنتهج المؤسسة سبونسورينغ الشهرة للتعريف بها وبمنتوجاتها حيث تضع اسمها واضحا في القاعات الرياضية وألبسة الرياضيين.

7-3-2-سبونسورينغ الصورة:يقوم على استغلال صورة فريق أو لاعب مقابل مبالغ مالية عن طريق عقود تبرم مع الشركة، حيث تستفيد هذه الأخيرة من تحسين صورتها وعلامتها التجارية عند الجمهور .

7-3-3-سبونسورينغ التجربة أو المصداقية: يعتمد هذا الشكل من السبونسورينغ على المؤسسة أي على المنتوج والحدث وهذا الشكل يستعمل من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة ويعتمد على الرياضي المستعمل للمنتوج وعلى المنتوج نفسه .

7-3-4-سبونسورينغ الشبكة: في هذا الشكل من السبونسورينغ تقوم المؤسسة بإجراء مسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة بيعها **(خضار خالد، 2012،ص 98)**

7-4-تقنيات إجراء السبونسوريغ الرياضي: تخضع عملية السبونسورينغ بأنواعها للأربع تقنيات محددة مضبوطة وهي:

7-4-1-سبونسورينغ الفضاء الثابت(Espace-Fixé): تعتمد هذه التقنية على وضع لوحات ثابتة إشهاري تحمل اسم الممول أو اسم المؤسسة في الملاعب وقاعات الرياضة وتهدف هذه التقنية إلى احتواء جمهور غير مباشر من خلال التلفزيون والصحف.

7-4-2-سبونسورينغ الفضاء المتحرك (Espace- Mobile): من اسم هذه التقنية نستنتج أن اللوحة الإشهارية في حالة حركة وبالتالي تستعمل أقمصة اللاعبين الذين يتحركون باستمرار في ميدان المنافسة وكذلك تستعمل مثلا وسائل المنافسة من كرات ، سيارات ، دراجات ..الخ

7-4-3-سبونسورينغ الشخصية: هذه التقنية يتم بموجبها البحث عن الرياضي ذو مستوى عالمي من طرف الممول لعرض تمويله في المنافسات أو التظاهرات الرياضية شرط أن يرتدي هذا الرياضي ألبسة تحمل علامات إشهارية لصالح الممول مثل ما فعلته شركة اديداس Adidas من خلال حذاء اللاعب **ليونل ميسي** لاعب دي برشلونة الاسباني.

7-4-4-سبونسورينغ الفرق والجماعات الصغيرة: السبونسورينغ الرياضي كان يمارس منذ سنوات عديدة من طرف مؤسسات صناعية مثل الشركات لصناعة السيارات .

هذه التقنية تؤدي إلى خلق رابطة بين العلامة والمجهودات التي يقدمها الفريق وهذا ما يمكن المؤسسة في اقتحام بجدارة الدخول للحياة الاجتماعية **(صري عبد القادر،2015 ،ص136)**

خلاصة:

إن مقدار الأموال التي أصبحت تدرها الرياضة في الوقت الراهن أكثر بكثير مما يتم الإنفاق عليه، حيث أن الرياضة أصبحت ذات شكل اقتصادي ومن خلال هذا نجد أن الهيئات الرياضية تنشأ على رأسمال خاص بها، حيث تختلف وتتعدد مصادر التمويل مما يتطلب آليات لجذب وتسيير رؤوس الأموال واستثمارها في انفع الاستخدامات، ومن أجل تحقيق الأندية الرياضية لأهدافها وخططها في سبيل الارتقاء بمستواها فوجب البحث عن مصادر للموارد المالية، من خلال المصادر والأشكال المختلفة للتمويل سواء تعلق الأمر بالاستثمار أو التسويق أو الرعاية أو الإعلان ...الخ من أجل تحقيق التمويل الذاتي، رغم أن هذه العملية في بلادنا لاتزال تسير بوتيرة جد ضعيفة نظرا لعديد المعوقات الإدارية المختلفة سواء ما تعلق بالتسيير وغياب إستراتيجية واضحة المعالم ترشد إلى الزيادة من الاستثمارات المختلفة والزيادة من الموارد المالية للأندية الرياضية .

الفصل الثالث

الرقابة المالية للأندية الرياضية

تمهيد

1-الرقابة المالية.

2- نشأة الرقابة المالية.

2-1-تعريف الرقابة المالية.

2-2-أهداف الرقابة المالية.

2-3-أنواع الرقابة.

3-الهيئات المكلفة بالرقابة.

3-1- رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي.

3-2-رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة.

4-الإدارة المالية في الأندية الرياضية.

4-1-تعريف الإدارة المالية.

4-2-أهمية الإدارة المالية.

4-3أهداف الإدارة المالية.

4-4 وظائف الإدارة المالية.

خلاصة

تمهيد:

ظلت الرياضة لفترة طويلة بعيدة عن اهتمامات علم الاقتصاد بالرغم من اتصالها الوثيق به، خاصة فيما يتعلق بأوقات الفراغ والقيم الاستهلاكية وبالصحة ومجابهة البطالة، إلا أنه في الوقت الحاضر حدث ارتباط كبير بين الرياضة والمصالح التجارية. **(مناد فوضيل وآخرون،2020،ص375)**

لذا أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعي، حيث أصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل وأصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق، وأصبح أبطال الرياضة في مقدمة الإعلانات التجارية وظهر مايسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي.**(إبراهيم والحاج،2018،ص37)** يعتبر النشاط الرياضي والبدني من أهم الأنشطة داخل المجتمعات الإنسانية، خاصة وأنه يساهم في بناء وتجسيد الخصائص الفكرية والنفسية والثقافية للمجتمع، ولهذا تتجه الدول للاهتمام بالقطاع الرياضي على اختلاف مؤسساته، من اجل تحقيق أهداف التنمية والارتقاء بالإنسان، وهي تنفق في سبيل تحقيق ذلك أموالا كثيرة وتكرس لها مختلف الوسائل والآليات. **(لبني و نور،2018،ص207)**

ومن الأنشطة الرياضية المنتشرة عالميا نجد كرة القدم والتي بلغت من الشهرة كرياضة حدا لم تبلغه أي رياضة أخرى، وقد تعدت مراحل الهواية واللعب الترفيهي والبرامج العشوائية لتصبح علما ودراسة وتخطيطا وأموالا لا تحصى ولا تعد تصرف من أجل إعداد اللاعبين والأندية والمنتخبات.

(محمد وآخرون،2018، ص03)

حيث ان النادي الرياضي سواء الهاوي او المحترف يعد الركيزة الأساسية للرياضة، بحيث أنه يسمح بممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف التخصصات المتنوعة كما انه يوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفريق وهذا بصفة منتظمة وهادفة، لذا وجب على أعضائه ومؤسسيه ان يكون أكفاء في الجانب الإداري لتسيير نواديهم بطريقة تسمح بتطوير النشاط الرياضي ورفع مستوى الرياضيين للمستوى التنافسي سواء المحلي أو الوطني وحتى الدولي، ولبلوغ هذا الهدف لزم توفر العديد من الموارد البشرية والمالية والمادية. ان الانجاز الرياضي لا يأتي نتيجة الصدفة بل يتعداه إلى كثير من العمل الجاد أساسه تضافر جهود كل من الإداريين، المسيرين، المدربين وحتى الجمهور.

(بن نعمة وآخرون،2017،ص،32)

1-الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية من أهم الأدوات في يد السلطة العمومية، من أجل ضبط نفقاتها وأي إراداتها ومن أجل التسيير الحسن للأموال العمومية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرقابة المالية.

2- نشأة الرقابة المالية

ترجع نشأة الرقابة المالية الحكومية إلى نشأة الدولة وملكيتها للمال العام، وإدارته نيابة عن الشعب، وقد اتسع نشاط الإدارة العامة وازداد حجم المال العام مع تطور وظيفة الدولة من المحافظة على الأمن الداخلي والخارجي وإقامة العدل، إلى التدخل في مختلف نواحي النشاط الاقتصادي، فإن ازدياد حجم المال العام واتساع نشاط الدولة، يتطلب المزيد من الرقابة المالية الفعالة التي تكفل المحافظة على هذا المال العام وحمايته، وتعتبر الرقابة المالية ركنا من أركان الإدارة في الدولة الحديثة وتحتل مكانا هاما بين التخطيط والتنظيم والتوجيه ويرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا فبدون التخطيط لا توجد رقابة حيث لم يسبق تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هدف معين في زمن محدد، كما أن التنظيم الجيد والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات يسهل عملية الرقابة والتوجيه السليم يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية الرقابة ويساعد على تحقيقها ومن أهم الأدوات الرقابية التي تعتمد عليها الرقابة.

(عبد الرؤوف جابر،2004،ص11)

إن أفكار ومناهج الرقابة المطبقة في بعض الدول المعاصرة والإسلامية بصفتها ركن من أركان الإدارة الحكومية التي تعمل على حماية وصيانة المال العام دراسات تطبيقية بهدف تحسين الإجراءات والأساليب الفنية للرقابة المالية الحكومية، في ظل التغييرات السياسية والاقتصادية المتجددة التي تتطلب من أجهزة الرقابة المالية الحكومية مسايرة هذه التغيرات فمن الضروري أن تغير وتعدل في طبيعة عملها وهياكلها التنظيمية بغية التفاعل مع هذه التغييرات، التي يمكنها ان تؤدي أعمالها الرقابة على الوجه المأمول وخاصة في ظل التغييرات السريعة في نظم المعلومات التي تشكل تحديا يواجه هذه الأجهزة الرقابية التي يجب عليها أن تبادر باتخاذ الإجراءات اللازمة للعديد من التحديات وأن تخطط في ذات الوقت لمواجهة احتياجات المستقبل، فإن مرحلة الاقتصاديات التي تمر بها الدول العربية عامة يجب ألا يقف دور عملية الرقابة فيها على مجرد المراجعة الستندية والانتقادية، بل من الضروري أن يمتد ليشمل تقسيم الأداء ومراجعة الكفاءة والفعالية لتكون الرقابة عونا للقائمين على أمور الاقتصاد وتساعدهم على اجتياز الأزمات بأقصى سرعة مستطاعة، وأن يجعل القانون لهذه الرقابة الحق في اتخاذ ما قد يلزم من إجراءات تكفل إحكام الرقابة على المال العام وحسن استخدام وتوزيع الموارد المتاحة بما يحقق النمو الاقتصادي في ظل إطار عمل تتكامل وتترابط فيه أجهزة الرقابة، والمؤسسات مع أجهزة الدولة المختلفة بما يحقق فاعلية العمل الرقابي ولقد أولت أجهزة الرقابة المالية عنايتها وجهرها لفحص السياسات وممارسات العمل الجاري ومواجهة دراسات الجدوى الاقتصادية للأعمال الرأسمالية، من أجل الاقتصاد في المنفقة بالمنافع المحققة والمستهدفة.

لقد مارس العرب هذه الرقابة منذ النشأة الأولى للحضارة الإسلامية بسجل حافل بالرقابة التي اتخذت أنماطا متنوعة، تراوحت بين رقابة مالية قبل الصرف أو بعده وقد كان يقوم بها الرئيس الأعلى أو مجلس الشورى أو القضاء والمحتسبون.

وعرفت الرقابة في أوربا منذ نشأة مجتمعاتها وتنازع سلطاتها التشريعية والتنفيذية وبرزت هذه الرقابة في سنة 1256التي تمثلت في سلطة الرقابة غرفة حاسبية في باريس لها التي أنشأها الملك سانت لويس لتتولى فحص الحسابات وإصدار الأحكام التي كانت أحياناً صيغة جزائية، ثم تطور هذا النوع من الرقابة على إثر الثورة الفرنسية 1789م ليصبح حقاً مكتسباً لممثلي الشعب لمناقشة النفقات.

وخلال العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة أكثر خلال الأزمة الاقتصادية العالمية 1929 ومابعدها خصوصاً و.م.أ وبظهور الإعلام الآلي ازدادت فعالية الرقابة وذلك عن طريق تزويد المسيرين بمعلومات مناسبة، واختصار الوقت وبالتالي يمكنه اتخاذ القرارات مباشرة من أجل التصحيح أو إعطاء دفع جديد.

(الوادي حسين، زكريا أحمد عزام،2000،ص13)

2-1-تعريف الرقابة المالية

الرقابة لغة هي المحافظة والانتظار ويعني الحافظ أو المنتظر أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف الباحثين للرقابة بشكل عام ومنها الرقابة المالية ويرجع السبب في ذلك إلى وظيفته التي ينظر إليها من خلالها، والأهداف التي يجب تحقيقها والأجهزة التي تقوم بها وللرقابة العديد من التعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: عرف المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية بأنها "منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم الاقتصادية والمحاسبية والإدارية تهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاية استخدامها وتحقيق الفعالية في النتائج المحققة".**(محمد رسول العموري،2005،ص21)**

التعريف الثاني: ويرى بعضهم أن الرقابة: "هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبع لمراجعة التصرفات، وتقييم أعمال الأجهزة الخاضعة للرقابة، وقياس مستوى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة، والتأكد من أن الأهداف المحققة هي ما كان يجب تحقيقه وأن تلك الأهداف تحققت وفق الخطط الموضوعة، وخلال الأوقات المحددة لها."

التعريف الثالث: وعرفت من الناحية القانونية بأنها: عبارة عن حق دستوري يحول صاحبه سلطة إصدار القرارات اللازمة لإنجاح مشروعات الخطة فهي حق يخوله دستور أو قد يخوله قانون معين كما قد تحمل الرقابة معنى الوصية من جانب الدولة لفرض حدود وقيود معينة.**(خالد راغب الخطيب،2010،ص60)**

ومن التعريفات السابقة نخلص إلى أن الرقابة هي الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى لها هذا الحق للتعرف على كيفية العمل داخل الوحدة وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض.

2-2-أهداف الرقابة المالية

تهدف المالية العامة بصفة عامة إلى المحافظة على الأموال العامة وحمايتها من العبث وتتلخص هذه الأهداف في النقاط الرئيسية التالية فيما يلي:

❖التحقق من أن الموارد قدُ حصلَت وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أي مخالفة أو تقصير.

❖التحقق من أن الإنفاق تم وفقاً لما هو مقرر لها، والتأكد من حسن استخدامها الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفة.

(خالد راغب الخطيب، 2010،ص61).

❖متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة وتقييم الأداء في الوحدات، للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للسياسات الموضوعة، ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة، والكشف عما يقع من الانحرافات التصحيحية اللازمة، وللتعرف إلى فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلاً.

❖التأكد من سلامة القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المالية، والتحقق من مدى كفايتها و ملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها لاقتراح وسائل للعلاج التي تكفل إحكام الرقابة على المال العام دون تشدد في الإجراءات قد يعوق من سرعة التنفيذ بسبب يؤدي غالباً إلى ضياع الأموال وكثرة الوقوع في حوادث الاختلاس.

❖العمل على ترشيد الإنفاق العام، وتوجيه الأجهزة الحكومية إلى أفضل السبل لتحسين وتطوير إجراءات الأعمال المالية وتطويرها، بما يساعد الأجهزة الحكومية على القيام بدورها واقتراح الإجراءات والوسائل الكفيلة برفع كفاءة أداء الأجهزة التنفيذية، وتحسين مستوى تقديم الخدمات العامة.

(عبد الرؤوف جابر،2004،ص20-19)

❖ضمان عدم خروج الحكومة عن الحدود التي رسمتها لها السلطة التشريعية بحسب موافقتها واعتمادها لبنود الموازنة.

❖التنبؤ بالأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، وتحديد المسؤول عنه.

❖التأكد من أن جميع الإيرادات العامة في الدولة قدُ حصلت وأُدخل في ذمتها وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة السارية.

يتبين لنا أن أهداف الرقابة المالية تتركز في المحافظة على الأموال العامة من خلال مراقبة التصرفات المالية للإدارات العامة، وضمان عدم مخالفاتها للقوانين والأنظمة واللوائح وضمان تحقيق الأهداف المحددة لكل إدارة وتحقيق أفضل النتائج بكل كفاءة وفعالية واقتصادية.

نرى بأنه على الرغم مما تحققه الرقابة من فائدة إلا أنه يجب أن لا تتجاوز حدودا معينة، وإلا أنها تؤدي إلى عرقلة النشاط المالي، وتؤدي إلى شل حركة الأجهزة الحكومية المختلة وتصبح الرقابة خطرا ليس على مالية الدولة فقط، وإنما على النشاط المالي والإداري والاقتصاد ككل، حيث يجب تحاشي تكرار

ازدواج أعمال الرقابة سواء من قبل الجهاز الرقابي الواحد أومن أجهزة الرقابة المتعددة أو أن تراقب الأجهزة الرقابية بعضها الآخر.

أولا- أهداف الرقابة على الأموال العمومية:

تعتبر الأموال العمومية من إيرادات ونفقات وسيلة غير مباشرة لتدخل الدولة في مجالات متعددة، وطبعا يجب أن تكون هذه الأموال مرخصة من طرف السلطة التشريعية حتى تقوم الحكومة بتنفيذها، لكن أثناء أداء هذه الأخيرة لمهامها قد ترتكب أخطاء عن قصد أو غير قصد، مما يستدعي ضرورة مراقبتها، وان كان هدف المراقبة الأساسي هو أن يكون عمل السلطة التنفيذية وفق المسار الذي رخصته لها السلطة التشريعية، أي التسيير الحسن للأموال العمومية وترشيد استعمالها. ونظرا لأهمية الجهاز الرقابي فقد ارتأينا أن نتطرق إلى الأهداف التي يرمي إليها على مختلف النواحي ماليا اقتصاديا وسياسيا.

(عبد الكريم صادق بركات، يونس أحمد البطريق ،1986ص441)

ثانيا- الهدف المالي للرقابة:

أن الهدف المالي للمراقبة هو ضمان تسيير حسن واستعمال سليم وعقلاني للاعتماد الممنوح، ولتحقيق هذا الهدف وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام إجازة الميزانية من جهة، والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العمومية والأخطاء المرتكبة عند تنفيذ الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى فعند وجود أخطاء أو تجاوزات يتم إحالة مرتكبيها على السلطات المختصة في تقرير العقوبات. **(الصحن عبد الفتاح،1974،ص05)**

وترتكز الجهات الرقابية في تحقيقاتها وتحرياتها على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول :يتمثل في مدى شرعية وصحة العمليات المالية.

المحور الثاني :يتناول دقة العمليات المالية والحسابية حيث الجهاز الرقابي يكشف الأخطاء العددية التي ترتكب خلال تنفيذ العمليات المالية وذلك بمقارنة مدى تطابقها مع الوثائق المثبتة.

المحور الثالث :حيث تعتمد فيه الرقابة على نزاهة وسلامة كل العمليات المالية والحسابية بكونها خالية من كل ضروب التزوير والتدليس.

ثالثا :الهدف الإداري للرقابة

من الناحية الإدارية تهدف الرقابة إلى محاربة البيروقراطية والتباطؤ الإداري ومختلف أشكال السلوك التي تؤدي إلى إهانة المواطن والمساس بمصالحه، كما أن الهدف من الرقابة، كذلك هو التحقيق في الظروف التي يتم فيها استخدام الوسائل البشرية والمادية من طرف الأجهزة الإدارية والاقتصادية للدولة، وبذلك يقوم الجهاز الرقابي بضمان السير الحسن والسليم للمصالح الإدارية لأداء مهامها على أحسن وجه

(حسين مصطفى حسين،1995،ص85)

وبالتالي محاربة النقص والتقصير وسوء التنظيم وغياب الصرامة في العمل على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية.

كما أن الرقابة تقوم بتقديم الاقتراحات والمعلومات اللازمة لإعادة التنظيم الجيد حتى تكون مردودية أداء العمل على أكمل وجه.

رابعا : الهدف الاقتصادي للرقابة

إن البرامج الإنمائية، الاقتصادية والاجتماعية بعد المصادقة عليها من قبل البرلمان تشكل إطارا للبرامج الاستثمارية، والتي من خلالها تحاول تكثيف مجهوداتها بغية التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وتحتوى هذه البرامج الإنمائية نوعية التجهيز والمبالغ المخصصة للتنفيذ والفترة الزمنية وأجهزة الرقابة بإمكانها مراقبة وضمان مدى مطابقة التنبؤات المالية مع الأهداف المرجوة والمسطرة في البرامج الإنمائية، وعادة ما ترجع صلاحيات المراقبة والتحقيق في هذا الميدان، إلى البرلمان والهيئات التابعة للوزارات المكلفة بالمالية بالإضافة إلى السلطات الوصية.

(حسين الصغير،1999،ص155)

خامسا : الهدف السياسي للرقابة

إن الهدف السياسي من الرقابة على الأموال العمومية سواء من طرف الهيئات التابعة للسلطة التنفيذية أو تلك الخارجية عن إدارتها والممارسة من طرف هيئات دستورية قائمة بذاتها يتمثل في جانبين:

أ-رقابة داخلية: وهنا تحاول الحكومة أن تعطي صورة حسنة عن تنفيذها للميزانية، وذلك بمحاولة تجنب وقوعها في الأخطاء حتى تكون حصيلتها السنوية المقدمة مطابقة للتقديرات عملا بمبدأ المراقبة الذاتية.

ب-رقابة خارجية: وهي تلك التي تقوم بها أجهزة غير تابعة للحكومة كالبرلمان ومجلس المحاسبة، والهدف منها تقويم سياسة الحكومة لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي.

2-3-أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة من حيث توقيتها والجهة المخولة للرقابة وكذا من حيث الجهة التي تتولى الرقابة.

2-3-1-أنواع الرقابة من حيث التوقيت الزمني:

يقوم هذا التقسيم على أساس توقيت حدوث عملية الرقابة خاصة إما أن تتم قبل اتخاذ التصرفات المالية فتسمى بالرقابة السابقة أو ترافق اتخاذها فتسمى بالرقابة الآنية أو المرافقة أو تقع بعد ذلك فتسمى بالرقابة اللاحقة.

الفرع الأول: الرقابة المالية السابقة

وهي الرقابة التي تسمى قبل اتخاذ الإجراءات التنفيذية التي تؤدي إلى صرف الأموال العامة حيث لا يجوز لأي وحدة تنفيذية الارتباط بالالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة بالرقابة، الصرف ولهذا النوع من الرقابة وظيفية وقائية تتمثل في العمل على منع وقوع الأخطاء والانحرافات لذلك تسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتمارس الرقابة المالية السابقة على النفقات العامة دون الإيرادات إذ لا يمكن تصور وجود رقابة سابقة على تحصيل إيرادات.

(محمد رسول العموري،2005، ص21)

وتتخذ الرقابة السابقة على الصرف أشكالاً متعددة، فقد يُصَّرح للبنك المركزي أن يضع المبالغ التي وافقت عليها السلطة التشريعية تحت تصرف الآمرين بالصرف، وقد تتضمن ضرورة الحصول مقدماً على إقرار من الجهة المختصة بسلامة كل عملية على حدة من الوجهة القانونية، وقد تمتد الرقابة السابقة لتشمل فحص المستندات الخاصة بكل عملية والتثبت من صحتها من جميع الوجوه، مثل وجود اعتماد لهذا النوع من النفقة، أو أن إجراءات الارتباط بالالتزام قد تمت وفقاً للقوانين واللوائح والتعليمات، وأن مستندات الصرف مطابقة للنظم المالية المعمول بها، ولذلك يطلق عليها الرقابة المانعة فهي بذلك تحول دون تبديد الموارد العامة وتحقق من الإنفاق العام وتتخذ الرقابة السابقة عدة أشكال:

1-إصدار القوانين واللوائح والتعليمات المالية.

2-اعتماد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

3-الإقرار المبدئي بصحة عمليات معينة من الناحية القانونية.

4-الإقرار بان الارتباط في حدود الاعتمادات المقررة دون تجاوز.

5-اعتماد الموازنة العامة للدولة والموازنات التخطيطية للسنة المالية.

6-فحص مستندات دفع الالتزام والتأكد من سلامتها قبل الترخيص للجهة الإدارية بالصرف.

وتقوم بالرقابة السابقة العديدة من الجهات ومن أهمها:

أولا:

أ-المجالس التشريعية:

وذلك بإصدار التشريعات المنظمة للشؤون المالية ومناقشة واعتماد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك الموازنة العامة للدولة. **(محمد شاكر عصفور،2008،ص160)**

ثانيا

ب-السلطة التنفيذية:

ممثلة في رئيس مجلس الوزراء والوزراء المعنيون بما يصدرونه من قرارات منظمة للشؤون المالية والإدارية تلك المتعلقة بتحصيل الموارد والإنفاق العام والمحدد للقواعد والأحكام الخاصة بالمال العام مما يساعد على المحافظة عليه وتنفيذ السياسة العامة للدولة وخططها المالية والاقتصادية ومن أهم هذه الوزارات التي تقوم بهذا النوع وزارة المالية وعليها تقع مهمة الرقابة السابقة.

ثالثا

ج-أجهزة الرقابة العليا المتخصصة:

في بعض الدول قد يكون من حقها القيام بالمراجعة السابقة لبعض العمليات ومن الواضح إن بعض هذه الجهات خارجية لا تخضع لإدارة الوحدات الخاضعة لرقابتها وللسلطة التنفيذية الخاضعة لهذه لوحدات وقد يكون لبعضها سلطة توقيع الجزاء.

الفرع الثاني:

- الرقابة المرافقة (الآنية):

تتمثل هذه الرقابة في مختلف عمليات المتابعة التي تجريها الجهات المختصة بذلك في الدولة على ما تقوم به السلطة التنفيذية من نشاط مالي يتعلق بالنفقات العامة والإيرادات العامة الواردة بموازنة الدولة، وعادة ما يمارس الرقابةَ الآنية (المرافقة للتنفيذ) اللجان البرلمانية المختصة المنبثقة من السلطة التشريعية، إضافة إلى الجهات التي تتولى الرقابة الداخلية، ويتميز هذا النوع من الرقابة بالاستمرار والشمول، حيث يبدأ مع تنفيذ الأعمال ويساير ويتابع خطوات التنفيذ، ومن أهم ميزاته القدرة على اكتشاف الأخطاء والإهمال فور وقوعه، فيساعد على اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحه، ولا يوجه كثير من النقد لهذا النوع من الرقابة، وان كان يوجه النقد للقائمين به إذا انحرفوا عن الطريق الرقابي السليم وتحكمت فيهم أغراض أخرى، أو كانوا غير قادرين على القيام من الناحية الفنية بأعباء الرقابة في أثناء التنفيذ.

الفرع الثالث:

الرقابة اللاحقة:

وهي مراجعة وفحص الدفاتر الحسابية، ومستندات التحصيل والصرف والحساب الختامي، وكل النشاطات الاقتصادية في الهيئات والمؤسسات العامة، بعد أن تكون كل العمليات المالية الخاضعة للرقابة قد انتهت وذلك للوقوف على كل المخالفات المالية التي وقعت.(**حسن الصغير، 1999، ص129)**

وتتخذ الرقابة اللاحقة بدورها عدة أشكال، فقد تقتصر على المراجعة الحسابية والمستندية لجميع العمليات المالية لكشف التلاعب بالأموال العامة، وقد تمتد إلى مساءلة مرتكبي المخالفات المالية، كما قد تمضي إلى بحث مدى كفاءة الوحدات التنفيذية في استخدام الأموال العامة.

فالرقابة المالية اللاحقة تكشف الأخطاء والمخالفات المالية بعد أن تكون جميع التصرفات المالية قد انتهت لذلك أطلق عليها اسم (الرقابة الكاشفة)، وقد تتولى هذه الرقابة الوحدات الحكومية نفسها، أو إدارة تابعة لوزارة المالية، أو هيئة مستقلة عن السلطة التنفيذية والرقابة اللاحقة تغطي جانب الإيرادات والنفقات العامة، بخلاف الرقابة السابقة التي تقتصر على جانب النفقات، وللرقابة اللاحقة العديد من المزايا، وعليها بعض المآخذ، وتعد مزايا الرقابة اللاحقة في مجملها عيوباً للرقابة السابقة والعكس صحيح.

ويقوم بالرقابة اللاحقة بعد الصرف جهات رقابية غير خاضعة للسلطة التنفيذية من أهمها:

أولا:

أجهزة الرقابة العليا المتخصصة:

كرقابة المحاسب العام في كل من إنجلترا وأمريكا وقد تكون لعدة أجهزة سلطات قضائية كما في فرنسا وقد تقوم هذه الأجهزة بالرقابة بواسطة أعضائها أو بمن تم تعيينه من المحاسبين كما يجري عليه العمل في الوقت الحاضر بالجهاز المركزي للمحاسبات. **(حسن الصغير،1999،ص130)**

ثانيا:

-**رقابة السلطة التشريعية اللاحقة:** التي تتم بعد الصرف وهي تتمثل فما يلي:

- مناقشة واعتماد الحساب الختامي للدولة ليقف المجلس على حقيقة ما تم من تنفيذ الموازنة العامة السابق له.
- حق توجيه الأسئلة إلى رئيس مجلس الوزراء أو نوابه أو الوزراء أو نوابهم أو غيرهم أعضاء الحكومة.
- يكون المجلس لجان مختصة من بين أعضاءه كل منها يختص بنوع معين من نشاط المجلس في متابعة أعماله الرقابية.

كما نرى أن كلا من نوعي الرقابة السابقة واللاحقة يعد مكملاً للآخر فهما يعملان على المحافظة على الأموال العامة وزيادة فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، وتقوم الرقابة السابقة بدور وقائي يستهدف تجنب الخطأ قبل وقوعه بينما تقوم الرقابة اللاحقة بدور علاجي، من خلال كشف الأخطاء والعمل على تصحيح الأوضاع وتسوية آثار المخالفات المكتشفة.

2-3-2-أنواع الرقابة من حيث الجهة التي تتولي الرقابة:

وفقاً لهذا التقسيم يتم تحديد نوع الرقابة بالاستناد إلى الجهة التي تقوم بها ومنبع سلطاتها وقد اختلف الكتاب في تصنيف الرقابة من حيث الجهة التي تمارسها.

ففي الوقت الذي يعتمد فيه بعض الكتاب على تقسيم الرقابة بالاستناد إلى السلطات الرئيسية في الدولة وهي السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية، والرقابة عندهم إما داخلية وتمارس من السلطة التنفيذية على أجهزتها أو خارجية، وتمارس من السلطة التشريعية على نحو مباشر أو غير مباشر.

الفرع الأول : الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تمارس من خلال السلطة التنفيذية على أجهزتها الإدارية المختلفة وذلك بغرض التأكد من أن جميع الأعمال المناطة بالسلطة التنفيذية تسير وفق منهج سليم ووفقاً لما خططته السلطة التنفيذية لنفسها، وأقرتها عليه السلطة التشريعية. وغالباً ما تناط هذه المهمة بوزارة المالية على غيرها من الجهات الإدارية الأخرى، وبمختلف الطرق والأساليب، أو من قبل أجهزة متخصصة. وتعرف الرقابة الداخلية على أنها: "كل الخطط والإجراءات المختلفة التي يتبعها النظام لحماية موارده، وللتحقق من دقة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية، ولزيادة كفاءة الأداء بالوحدة، ولتشجيع موظفي الوحدة على الالتزام بالتشريعات". **(عبد الرؤوف جابر،2004، ص20)**

فالرقابة الداخلية إذاً هي مجموعة الوسائل من تعليمات مالية، وقرارات إدارية وطرق محاسبة تفرضها الإدارة الحكومية، ضماناً لحسن سير العمل بالوزارات والمصالح ولمنع ارتكاب الأخطاء، وسد الثغرات التي يتسرب منها الاختلاس والتزوير. **(محمد رسول العموري،2005،ص65)**

ثانيا: الرقابة الذاتية:

تمارس هذه الرقابة داخل الجهة المنفذة ذاتها باعتبارها المسؤولة عن التنفيذ وذلك بغرض التأكد من أن العمل يسير وفقاً لما تم التخطيط له، والكشف عن أسباب الإخفاق أو النجاح، وذلك باعتبار أنها الجهة المسؤولة عن عملها، ويساعد هذا النوع من الرقابة على خلق الشعور بالمسؤولية عند العاملين داخل الجهة الإدارية على مختلف مستوياتها .

فالرقابة الذاتية تمثل مجموع النظم والضوابط التنفيذية التي تضعها إدارة الوحدة لتنظيم سير العمل داخلها في كل وظيفة أو عمل من الأعمال، بما يكفل حسن سير العمل فيها وفقاً للخطط الموضوعة ووفقاً لضوابط معنية، ويشمل ذلك النظم الإجرائية والتعليمات ونظم المعلومات والسجلات، فالرقابة الذاتية إذاً هي جزء من العملية الإدارية للوحدة وترتبط ارتباطاً عضوياً بالتخطيط، حيث يعد كل من التخطيط والرقابة عمليتين من أعمال وظيفة الإدارة إضافة إلى الأعمال الأخرى.

ومن أجل نجاح الرقابة الذاتية فإنها تتطلب ما يلي:

- توزيع العمل بين الموظفين، وتحديد مسؤوليات كل منهم وواجباته علي نحو يكفل الحد من الغش والأخطاء، وأهم خطوة في مجال تقسيم العمل وتوزيعه هي فصل وظيفة المحاسبة وإمساك الدفاتر عن باقي وظائف الوحدة الحكومية.
- ألا ينفرد موظف واحد بإتمام عمل ما من أوله إلى آخره، بل لا بد أن يؤخذ في الحسبان عند بناء النظام المحاسبي أن كل عملية أو بيان يتم تداوله بين أكثر من موظف أو أكثر من قسم.
- تفهم الموظفين لواجباتهم الكاملة، وإذا كانت الواجبات محددة فإنه يسهل بذلك تحديد مسؤولية الخطأ أو الغش إن وجد.
- تغيير واجبات الموظفين من حين لآخر بما لا يعارض مصلحة العمل، والحكمة من هذا هي اكتشاف أي تواطؤ قد يحصل بين الموظفين في الإدارة الواحدة.
- أن يجري جرد مفاجئ أو تفتيش دوري للخزينة والمخازن العامة.
- الالتجاء إلى وسائل الرقابة الحديثة، وبمقتضاها يعين سقف للمبالغ التي يجوز لأمين الصندوق الاحتفاظ بها في خزانته، ولا يجوز أن تزيد هذه المبالغ على الحد المسموح به.
- والباحث في الرقابة الذاتية يجد أنها متضمنة في الرقابة الداخلية من خلالها أسلوبها التسلسلي، وهي تختلف في تطبيقها عن الرقابة الذاتية في الإسلام الذي ينظر إلى الرقابة الذاتية على أنها تنبع من داخل النفس البشرية لكل إنسان.

ثالثا: الرقابة الخارجية:

وهي الرقابة التي تتولاها جهة مستقلة لا تخضع لإشراف السلطة التنفيذية بأي شكل من الأشكال، وتتولى هذه الرقابة على نحو ما السلطة التشريعية. وقد تطورت هذه الرقابة من حيث الأسلوب والهدف والممارسة بعد صراع طويل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية وقد توجهت معظم الدول إلى إنشاء أجهزة متخصصة تتولى الرقابة نيابة عن السلطة التشريعية، وتختلف مهام كل جهاز طبقاً للقوانين السائدة في

الدول، فقد يعهد إليه باكتشاف الأخطاء والانحرافات المالية، أو محاكمة المسؤولين، أو وضع تقارير ترفع إلى رئيس الدولة أو إلى المجالس النيابية أو الاثنين معاً. **(خالد راغب الخطيب،2010، ص22)**

وكثيرا ما تستخدم الرقابة الخارجية معيار للحكم على درجة ديمقراطية النظام فبمقدار ما تملك هذه الأجهزة الخارجية من سلطات وقدرات على مساءلة الجهاز الحكومي وإخضاعه للرقابة، وبمقدار ما تعبر عن تيارات الرأي العام والإرادة الشعبية بمقدار ما يكون النظام ديمقراطيا.

2-3-3-أنواع الرقابة من حيث السلطات المخولة لجهة الرقابة:

يعتمد هذا التقسيم على طبيعة السلطات والجهات التي تتولى عملية الرقابة حيث تقسم الرقابة المالية إلى رقابة مالية إدارية ورقابة مالية قضائية ورقابة برلمانية.

الفرع الأول: الرقابة المالية الإدارية:

يقصد بهذا النوع من الرقابة تلك الرقابة التي تتخذ طابعاً إدارياً، أي إنها ذات صفة إدارية وتمارسها جهة ذات اختصاص إداري، سواء أكانت هذه الرقابة لاحقة أم سابقة وسواء اتخذت طابعاً شكلياً أم موضوعياً، وتمارس هذه الرقابة من قبل الأجهزة التي تتولى الرقابة المالية من دون أن يكون لها اختصاص قضائي في إصدار الحكم على الحسابات أو الموظفين، وقد تمارس من قبل أجهزة الرقابة المالية العليا التي تتمتع بالصفة القضائية وبالصفة الإدارية معاً.**(محمد رسول عموري،2005،ص21)**

وهي التي تكون مهمتها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتاج معينة للتأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة تامة مع وجود سلطة الوصية باتخاذ القرارات المناسبة لتجنب أي انحراف أو مخالفات والتنبيه إليها أو إحالتها للسلطات المختصة.

أ-رقابة داخلية ذاتية: كالتي يقوم بها الوزراء ورؤساء المصالح ومديري الوحدات على مرؤوسيهم كذلك ما تقوم بيه وزارة الخزانة أو البنك المركزي من رقابة على الوزارات والمصالح الأخرى.

ب-الرقابة الخارجية: فإنه توجد أجهزة وجهات خارجية تقوم بهذا النوع من الرقابة الإدارية مثل الجهاز المركزي للمحاسبات في جمهورية مصر العربية.

الفرع الثاني: الرقابة المالية القضائية:

هي تلك الرقابة التي تتولاها هيئة قضائية تكون مسؤولة عن إجراء عمليات الرقابة واكتشاف المخالفات المالية ،ويعهد إليها بمحاكمة المسؤولين عن هذه المخالفات وإصدار العقوبات اللازمة في حق هذه الهيئات أو الأجهزة سلطة توقيع الجزاء عند وقوع المخالفة نجد أن الدول مثل:**فرنسا وايطاليا وبلجيكا** تأخذ بنظام الرقابة القضائية ففي فرنسا مثلاً يباشر الرقابة القضائية جهاز قضائي هو محكمة المحاسبة التي تتمتع بسلطة قضائية فلها أن تصدر أحكاماً برد المبالغ التي قصر في تحصيلها وقد تفرض غارمات على المخالفين كما تعين المحكمة مندوباً لها في الجهات المختلفة وهو مفوض الحسابات.

(حامد عبد المجيد دراز،2000،ص55)

الفرع الثالث: الرقابة البرلمانية على الأموال (رقابة السلطة التشريعية)

هي تلك الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية على عمليات تحصيل الأموال العامة وإنفاقها، حيث تكفل دساتير مختلف الدول حق السلطة التشريعية في الرقابة على عمليات تنفيذ الموازنة قبل انتهاء السنة المالية وأثناءها وبعدها، وتعمل الرقابة البرلمانية على التأكد من أن تنفيذ الموازنة العامة يتم وفقاً لما أقره البرلمان (السلطة التشريعية) من إيرادات عامة ونفقات عامة.

وتعد الرقابة التي يمارسها البرلمان على عمل الجهاز الحكومي المظهر الأول والأهم من مظاهر الرقابة الخارجية، ومرد ذلك إلى أن السلطة التشريعية بوصفها الممثل الشرعي لإرادة الشعب التي يجب أن تلعب الدور الرئيسي في مراقبة تنفيذ الموازنة العامة التي وضعت لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3-الهيئات المكلفة بالرقابة

حتى تحقق الرقابة المالية هدفها لا بد لها من توافر هيئات ومؤسسات تكون مسؤولة عن الرقابة المالية في المؤسسات وسنتناول أهم الهيئات الرقابية.

3-1 رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي:

يعتبر المراقب المالي والمحاسب العمومي من أهم الهيئات الرقابية التي تحقق الرقابة المالية الناجحة.

الفرع الأول: المراقب المالي:

المراقب المالي هو عون من الأعوان المكلفين بالرقابة القبلية على تنفيذ النفقات العمومية ويعين بقرار وزاري من طرف الوزير المكلف بالمالية من بين موظفي المديرية العامة للميزانية.

ويمكن أن نميز بين نوعين من المراقبين الماليين المراقب المالي والمراقب المالي المساعد وكل منهما يعين من بين الموظفين الذين يمارسون مهامهم في المديرية العامة للميزانية كل حسب رتبته.

- المراقب المالي مسؤول عن تسيير المصالح تحت الرقابة(المادة 145من المرسوم التنفيذي رقم374-92)
- المراقب المالي المساعد مسؤول في حدود الاختصاصات التي أسندها إليه المراقب المالي من الأعمال التي تقوم بها وعن التأشيرات التي يسلمها.

أولا: مهام المراقب المالي:

تتمثل المهمة الرئيسية للمراقب المالي في مراقبة مشروعية عمليات تنفيذ النفقات العمومية ومطابقتها للأنظمة والقوانين المعمول بها بالإضافة إلى الإشراف على متابعة الوضعية المالية للمؤسسات المكلفة بمراقبتها، وتطبيقاً للمادة 09من المرسوم التنفيذي 92-414المؤرخ في 1992/11/14 والمتعلق بالإجراءات الإلزامية يتحقق المراقب المالي من:

- صفة الآمر بالصرف.
- مشروعية النفقة العمومية ومطابقتها بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- توفر الاعتمادات أو المناصب المالية(المادة 09من المرسوم التنفيذي رقم414-92).

❖التخصص القانوني للنفقة.

❖مطابقة مبلغ الالتزام للعناصر المبينة في الوثيقة المرفقة.

❖وجود التأشيرات أو الآراء المسبقة التي سلمتها السلطات الإدارية المؤهلة لهذا الغرض (المادة 09من المرسوم التنفيذي404-92)

إضافة لكل المهام المرتبطة بإثبات مشروعية العمومية عن طريق قبول أو رفض وضع تأشيرة الدفع على الوثائق الخاصة، يطلع المراقب المالي بمهام إدارية أخرى حيث يعتبر هذا الأخير مستشار مالياً للآمر بالصرف.

ثانيا: مسؤولية المراقب المالي:

يعتبر المراقب المالي مسؤول شخصياً أمام الهيئات المراقبة وزارة المالية على جميع المخالفات الصريحة للقوانين والأنظمة المعمول بها في مجال صرف النفقات العمومية، إذ يعتبر هذا الأخير مسؤول عن التأشيرات غير القانونية أمام الغرفة التأديبية للميزانية المالية التابعة لمجلس المحاسبة المؤهلة قانونياً لتحقيق ومراقبة نشاط المراقب المالي.

وفي حالة التحقيق من وجود مطالعة صريحة لقواعد الميزانية المالية تخصص الغرفة التأديبية بفرض عقوبات حالية على المراقب المالي المعني بالأمر وفقاً للبند07 من المادة 88من 95/20 والمؤرخ في جويلية 1995 المتعلق بمجلس المحاسبة.

الفرع الثاني: مراقبة المحاسب العمومي:

أولا: تعريف المحاسب العمومي:

هو كل موظف أو عون له الصفة القانونية للممارسة باسم الدولة أو الجماعات المحلية، والهيئات العمومية وعمليات الإيرادات والنفقات وحيازة وتداول الأموال القيم العمومية أما المشرع الجزائري فيعرف المحاسب العمومي عن طريق تعداد المهام المنوطة به وذلك حسب المادة 33من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية حيث يعد محاسباً عمومياً في مفهوم هذه الأحكام كل شخص يعين قانوناً للقيام بالعمليات التالية:

➢تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.

➢ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم والأشياء أو المواد المكلفة بها.

➢حركة حساب الموجودات.

ثانيا: مهام المحاسب العمومي:

حسب المادة 35من القانون رقم 21-90 ويتعين على المحاسب العمومي قبل التكفل بسندات الإيرادات التي يصدرها الآمر بالصرف أن يتحقق من أن هذا الأخير مرخص له بموجب القوانين والأنظمة بتحصيل الإيرادات فضلاً عن ذلك يجب على الصعيد المادي مراقبة صحة إلغاءات سندات الإيرادات والتسويات وكذا عناصر الخصم التي يتوفر عليها.

كما يجب على المحاسب العمومي قبل قبول آية نفقة أن يتحقق مما يلي وذلك حسب المادة26 من قانون:20-21

❖مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.

❖شرعية عمليات التصفية.

❖صفة الآمر بالصرف أو المفوض له.

❖شرعية عمليات تصفية النفقات.

❖توفر الإعتمادات.

❖أن الديون لم تسقط آجالها أو أنها محل معارضة.

❖الطابع الإبرائي للدفع.

❖تأشيرات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها.

❖الصحة القانونية للمكسب الإبرائي.

3-2رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة:

سنتطرق في هذا المطلب الي تعريف كل من رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة ومهام كل منهما حسب التشريع الجزائري.

الفرع الأول: المفشية العامة للمالية:

أولا: تعريف المفتشية العامة للمالية:

أنشأت المفتشية العامة للمالية بسبب الزيادة الكبيرة للنفقات العمومية نتيجة للتطور المتواصل لنشاطات الدولة في مختلف المجالات، ففي سنة 1980 أنشأت هذه المؤسسة الرقابية في الجزائر بموجب المرسوم رقم 80 / 53المؤرخ في01مارس 1980 ، والتي تنص مادته الأولى على أنه : "تحدث هيئة للمراقبة توضع تحت السلطة المباشرة لوزير المالية تسمى بالمفتشية العامة للمالية وتهدف المفتشية العامة للمالية إلى تدعيم الجهاز الرقابي، وإكمال تقنيات الرقابة، بما فيها من النفقات العامة دون إدماج مصالحها مع الأجهزة الأخرى للرقابة.

ثانيا: مهام المفتشية العامة للمالية.

تتمثل مهام المفتشية العامة للمالية فيما يلي:

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92-78 المؤرخ في 22 فيفري 1992فإنه:

"تنص رقابة المفتشية العامة للمالية على التسيير المالي والمحاسبي لمصالح الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والأجهزة والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية.

وتمارس الرقابة أيضا على ما يأتي:

➢المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

➢المستثمرات الفلاحية العمومية.

➢هيئات الضمان الاجتماعي على اختلاف أنظمتها الاجتماعية، وعلى العموم كل الهيئات ذات الصيغة الاجتماعية والثقافية التي تستفيد مساعدات الدولة أو الهيئات العمومية.

ويمكن أن تطبق هذه الرقابة على كل شخص معنوي يتمتع بمساعدات مالية من الدولة أو جماعة إقليمية أو هيئة عمومية.

الفرع الثاني: مجلس المحاسبة

أولا: تعريف مجلس المحاسبة :حسب المادة 2من القانون رقم 20-95المؤرخ في 17يوليو1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة ويعتبر مجلس المحاسبة المؤسسة العليا للرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، وبهذه الصفة يدقق في شروط استعمال الهيئات الموارد والوسائل المادية والأموال العامة، التي تدخل في نطاق اختصاصه، كما هو محدد في هذا الأمر، ويقيم تسييرها ويتأكد من مطابقة عمليات هذه الهيئات المالية والمحاسبية للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

لقد أشار الدستور إلى مجلس المحاسبة في الفصل الأول من الباب الثالث المعني بالرقابة والمؤسسات حيث جاء في المادة 170:"يؤسس مجلس محاسبة ويكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية."

ثانيا: صلاحيات مجلس المحاسبة: يتمتع مجلس المحاسبة بصلاحيات عامة في مجال الرقابة اللاحقة للأموال العمومية في:

1 –في مجال ممارسة صلاحياته الإدارية : يراقب حسن استعمال الهيئات الخاضعة لرقابته للموارد والأموال والقيم والوسائل المادية العمومية كما يقيم نوعية تسييرها على مستوى الفعالية والنجاعة بالرجوع إلى المهام والأهداف والوسائل المستعملة.

2 –**مراجعة حساب المحاسبين العموميين** :يراجع مجلس المحاسبة حسابات المحاسبين العموميين، ويصدر أحكاما بشأنها ويدقق في صحة العمليات المادية الموصوفة فيها، أو مدى مطابقتها مع الأحكام التشريعية والتنظيمات المطبقة عليها.

1-رقابة نوعية التسيير:

يقيم مجلس المحاسبة من خلال مراقبة نوعية تسيير المرافق والهيئات والمصالح العمومية التي تدخل في مجال اختصاصه، شروط استعمالها للموارد والوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها من حيث الفعالية والأداء والاقتصاد.

الفرع الثالث: الرقابة البرلمانية.

سنتطرق في هذا الفرع إلى غرفتي البرلمان ألا وهما المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

أولا –المجلس الشعبي الوطني:

هو هيئة تتشكل بانتخاب ممثليه من طرف الشعب ويصوتوا باسمه ولحسابه، ويتخذوا القرارات المتعلقة بالوظيفة الأساسية في الدولة المتعلقة بالتشريع أنها يكفي بأن تكون أغلبية منتخبة، وللمجلس الشعبي

الحق في ممارسة اختصاص التشريع والمراقبة بطريقة ديمقراطية.

واعترفت كل القوانين في الدولة بحق المجلس الشعبي الوطني في مراقبة تنفيذ الميزانية وعلى رأسها الدستور الجزائري وتتجلى مهامه فيما يلي:

-يمكن للمجلس الشعبي الوطني في إطار اختصاصه أن ينشئ في أي وقت لجنة تحقيق في أية قضية للمصلحة العامة.

-تقديم الحكومة للمجلس الشعبي الوطني عرضا عن استعمال الإعتمادات المالية التي أقرها لكل سنة مالية.

ثانيا: مجلس الأمة:

أنشأ مجلس الأمة بموجب دستور 1996 حيث يعتبر غرفة ثانية في البرلمان بعد الغرفة الأولى التي هي المجلس الشعبي الوطني، يمارس مجلس الأمة رقابته على عمل الحكومة بحيث أن رئيس الحكومة مطالب بعرض برنامج حكومته على مجلس الأمة حسب المادة 80 من الدستور.

- يمكن لمجلس الأمة أن يصدر لائحة أو يقوم أعضاؤه باستجواب الحكومة أو تقديم أسئلة مكتوبة كانت أو شفوية، كما يمكن لهم القيام بالتحقيق في قضية ذات مصلحة عامة.
- يمكن لمجلس الأمة أن يصدر لائحة بعد تقديم رئيس الحكومة عرضا حول برنامج حكومته ويشترط لقبول لائحة أن تكون موقعة من قبل خمسة عشر عضوا، ويجب أن تودع من مندوب أصحابها لدى مكتب مجلس الأمة بعد 48ساعة من تقديم العرض.

4-الإدارة المالية في الأندية الرياضية:

4-1تعريف الإدارة المالية:

يوجد العديد من التعاريف للإدارة المالية نذكر منها:

-الإدارة المالية "هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي".

(اسعد مهدي الساقي وآخرون،2007، ص 17)

-الإدارة المالية هي "تعرف على أنها الوظيفة التي تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا على التفاعل مع الأسواق المالية (Financial marketes)". **(اسعد حميد العلي،2010،ص19)**

-الإدارة المالية "هي تلك الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة للمنظمة بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب ومن أفضل المصادر المتاحة بأقل التكاليف الممكنة، ثم استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعيا وراء تحقيق الأهداف المالية المرجوة لهذه المنظمة". **(احمد محمد غنيم،2006،ص10)**

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف للإدارة المالية في النادي الرياضي كونه مؤسسة تسعى

لتحقيق الربح، إذ نجد بأنها النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة إلى ومن النادي إذ يتضح أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تنظيم تدفق المال داخل النادي بحيث يكون اكبر من المال المتدفق خارج النادي، وحتى تقوم الإدارة المالية بهذا الدور عليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية هذه الأسئلة هي:

-ماهي الاستثمارات الطويلة الأجل التي على النادي مباشرتها ؟

-من أين يحصل النادي على التمويل الطويل ليتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟

-كيف سيدير الأنشطة المالية اليومية للنادي ؟

4-2 أهمية الإدارة المالية:

تعتبر الأموال عصب حياة المنظمات كما تعتبر الوظائف المالية أيضا من الوظائف الحاكمة في هذه المنظمات ومما لا جدال فيه فإن تزايد أحجام هذه المنظمات وتنويع أوجه نشاطها وزيادة معدل نموها إنما يؤكد أهمية وخطورة الإدارة الكفؤة والفعالة للأموال ولقد زادت أهمية الوظيفة المالية لما لها من دور حيوي في تدبير الأموال اللازمة لتحقيق نمو المنظمة والتوسع في نشاطها واستمرارها كما يلقي عبء تحسين ربحية المنظمة وحل كافة المشكلات المتعلقة ببقائها في ميدان الأعمال وضمان استمرارها.

هذا وبصفة خاصة يمكن تحديد أهمية الإدارة المالية بالنسبة للمنظمات من خلال الدور الفعال لها في ما يلي:(**احمد محمد غنيم،2006، ص13-12)**

✓تساهم الإدارة المالية إسهاما فعالا وحقيقيا في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تعمل على زيادة الرفاهية المالية للأصحاب هذه المنظمات من خلال صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الكفؤة والفعالة لتوزيعات الأرباح على المساهمين والعمل على رفع قيمة أسهم المنظمة.

✓تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق كل من الكفاءة والفعالية في إدارة الأعمال الفنية للوظيفة المالية، وذلك بما يترتب عليه انجاز هذه الأعمال بأقل جهد ممكن وفي اقل وقت وبأقل تكلفة، مع تحقيق أكبر معدل ممكن للعائد.

✓كما تلعب الإدارة المالية دورا كبيرا وفعالا في كل النواحي ومجالات العمل المختلفة بالمنظمة، حيث تتدخل الوظيفة المالية في أعمال الوظائف الأخرى.

4-3أهداف الإدارة المالية:

بشكل عام إن هدف الإدارة المالية هو تحقيق أهداف المالكين وهناك أهداف أخرى شاملة مثل تعظيم ثروة المالكين أي تعظيم قيمة المشروع بالإضافة إلى الربحية وتحقيق العائد الاجتماعي، وفي ضوء ذلك دراسة كل هداف من خلال النتائج التي يحصل عليها المشروع ككل حاليا ومستقبلا وهذه الأهداف هي:

(دريد كامل آل شبيب،2007،ص37-40)

➢**هدف الربحية** :هو مقدار العائد المتحقق والذي يحصل عليه المشروع نتيجة تشغيل الأموال في المجال

الاستثماري وبعد إحدى المؤشرات للحكم على كفاءة المشروع وقدرته على الاستمرار.

➢**تحقيق السيولة الملائمة** :ويعني ذلك قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة النشاط الطبيعي للمشروع.

➢**هدف تعظيم الثروة** :والمقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للمشروع وقيمته في السوق المالي، وهي إستراتيجية بعيدة الأجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية للمشروع وديمومة نشاطه، ويعد معيار للأداء ومقياس لكفاءة الإدارة ويتوقف تقييم المشروع في السوق على مجموعة من المعايير منها الأرباح المحققة فعلا والأرباح المتوقع الحصول عليها والقيمة الزمنية للنقود، إضافة إلى تقدير مدى تواتر الإيرادات للمشروع ودرجة الخطر التي يتعرض لها وسياسة توزيع الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار والأرباح المتوقعة وعائد السهم وأن ذلك ينعكس على تقييم سعر السهم في السوق الذي يتأثر بالقيمة السوقية للمشروع.

وتقليل الخطر المالي والإداري: إن هدف تقليل الخطر يعد مرافق للحصول على أرباح الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مسيرة المشروع واستقراره لابد أن تعمل الإدارة على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع سواء كان الخطر خارجي أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وادارة مديونية المشروع أو بكفاءة مديونية التشغيل.

➢**تحقيق استثمار أفضل** :وهو أحد أهم الأهداف التي تنشدها الإدارة المالية وذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والإنفاق عليها، وتحليل الخطر وعدم التأكد التدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد و تعميم الفائدة المرجوة من المشروع على المجتمع ككل.

4-4وظائف الإدارة المالية

يمكن للمديرين ممارسة الإدارة المالية من خلال القيام بالعديد من الوظائف يطلق عليها عناصر العملية الإدارية، وهي تعتبر علامة مميزة للمديرين عن غيرهم من العاملين بالمنظمة، فهي الوسائل التي يستخدمها هؤلاء المديرون في ممارستهم للإدارة.

وعلى الرغم من كثرة و تعدد وظائف الإدارة المالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في تحديدهم لها، إلا أنه يمكن بلورتها بصورة أساسية في الوظائف التالية:(**احمد محمد غنيم ،2006،ص23-19)**

➢**وظيفة التخطيط المالي** :التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق حيث يتم في ضوئها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين، فهي نشاط يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل وما هو الواجب عمله وأين ومتى وكيف ومن يتم هذا العمل وماهي الموارد اللازمة لإنجازه؟

ويرتكز التخطيط على دعامات أساسية تمثل عناصر رئيسية له، تتمثل في تحديد الأهداف، ورسم السياسات و تقرير الاستراتيجيات، وتحديد إجراءات العمل، وإعداد البرامج الزمنية، وعمل التنبؤات الأزمة، وإعداد الموازنات التخطيطية.

ويتضمن التخطيط المالي كل ما يأتي:

حساب احتياجات المنظمة من الأموال، حيث يتم إعداد تقديرات لكل القيم المادية الأزمة لتحقيق أهداف المنظمة، و سواء كان ذلك بالنسبة للأصول المتداولة أو الأصول الثابتة، وتدبير الأموال اللازمة للمنظمة من أفضل مصادر التمويل وذلك بأحسن وأفضل الشروط.

حساب الأموال النقدية اللازمة للحصول على جميع القيم المادية اللازمة لأعمال المنظمة، و لمواجهة كل احتياجاتهم بصفة مستمرة.

حساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة في المنظمة، وقد يكون التخطيط المالي قصير الأجل حيث يتم لفترات زمنية قصيرة، كما قد يمتد ليشمل عدة سنوات و يعتبر عندئذ تخطيطا ماليا طويل الأجل.

➢**وظيفة تنظيم الجهاز المالي** :تسعى هذه الوظيفة أساسا إلى تحديد الأعمال والأنشطة المراد أداؤها التحقيق الأهداف المنشودة، ثم تقسيم هذه الأعمال إلى أجزاء فرعية، ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة بحيث يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة.

وتسعى هذه الوظيفة إلى تحديد عدد ونوعية الأفراد الذين سيقومون بأداء الأعمال وفهم الأنشطة، وتحديد الأدوات التي يمكن أن يستخدمها هؤلاء الأفراد الإنجاز الأعمال والأنشطة المحددة لكل فرد منهم، كما تهدف أيضا وظيفة التنظيم إلى توضيح طبيعة العلاقات بين كل من الأعمال والأفراد والأدوات.

ويشمل التنظيم الإداري للجهاز المالي عنصرين أساسين، يتمثل أولهما في تحديد الهيكل التنظيمي، ويتمثل الآخر في تشكيل وتنمية الهيئة الإدارية.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن المنظمات صغيرة الحجم يدير أصحابها أعمالها الإدارية، وهم يمارسون هذه الأعمال المالية بأنفسهم، بينما توجد إدارة مستقلة تقوم بهذه المهمة في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم، ويطلق على القائم بأعباء هذه الوظيفة المدير المالي.

ويجب أن يكون المدير المالي في قمة الهيكل التنظيمي بالمنظمة، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى السببين التاليين:

✓إن المدير المالي مسئولا عن عمليات التخطيط والتحليل والرقابة المالية، وهذه الأعمال تعد على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة بالنسبة للمنظمة.

✓إن الكثير من القرارات المالية ذات تأثير كبير على حياة المنظمات، ولهذا فإنه لا يجب تفويض مسؤولية اتخاذ هذه القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل، بمعنى أنه لا ينبغي استخدام أسلوب اللامركزية بخصوص هذه القرارات.

➢**وظيفة التوجيه المالي** :تهدف وظيفة التوجيه المالي إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة، ولهذا فإنها تتطلب ضرورة اختيار القيادات الصالحة التي يمكنها اتخاذ القرارات بطريقة فعالة، كما تتطلب أيضا ضرورة إعداد نظام فعال للحوافز وكذلك نظام فعال للاتصالات لتبادل المعلومات.

وبذلك تتجلى وظيفة التوجيه باعتبارها وظيفة إرشاد وملاحظة المرؤوسين حيث من خلالها يقوم المديرون بالاتصال بمرؤوسيهم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

ويجب أن يهتم التوجيه المالي بإعداد نظم محاسبية مرنة يسهل فهمها واستيعابها وتطبيقها، وتعتمد على استخدام أسس سليمة وفعالة لإعداد تقديرات الموازنات وقياس نتائج تنفيذها.

ويمكن القول بصفة عامة أن التوجيه المالي يمكن أن يكون مؤثرا وفعالا في أعمال المنظمة، وذلك إذا تم إقناع جميع العاملين بهذه المنظمة بأن المسؤولية في المنظمة لا يتحملها الموظفين الماليين فقط، وانما يتحملها معهم كل العاملين بهذه المنظمة، الأمر الذي يترتب عليه بدوره سهولة تحقيق المواءمة وأعمال الرقابة على أنشطة المنظمة وأعمالها.

➢**وظيفة الرقابة المالية** :تسعي وظيفة الرقابة إلى التثبيت من دقة الاتجاه نحو الهدف، وتتأكد من صحة المسار إليه عن طريق اكتشاف الانحرافات بين ما حددته برامج التخطيط وبين ما تم تنفيذه فعلا، وتحدد مواطن الخطأ والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة، ويلاحظ أنه ينبغي أن يتم ذلك كله في الوقت المناسب قبل أن يتعقد التصحيح.

وفي ضوء ذلك فإن الرقابة المالية تسعى أساسا إلى مراجعة كل العمليات المالية التي تم انجازها في الماضي والحاضر وذلك أولا بأول، كما تسعى أيضا إلى مراجعة كل المصروفات والإيرادات وذلك خلال مراحل استثمارها واستردادها باستمرار.

خلاصة:

من خلال دراستنا لواقع الرقابة المالية على النوادي تعتبر عاملا أساسيا وجوهريا لقيام العملية الإدارية في المجال الرياضي لذا يجب أن تكون بداية الرقابة من الإنسان الذي وجب أن يراقب نفسه حتى لا يخرج عن الطريق السليم في ممارسته لحياته وفي نفس الوقت يكون قدوة لمرؤوسيه والشيء الجوهري هنا أن عملية الرقابة الإدارية عملية مستمرة من بداية العملية الإدارية في المجال الرياضي حتى نهايتها بل وقد تبدأ قبل ذلك بأن تتنبأ بالمشكلات التي قد تحدث.

فإذا كان هدف الأندية الرياضية اليوم المشاركة في المنافسات الرياضية والدوريات باختلاف مستوياتها فهذا يشترط وضع نظام دقيق لمراقبة المدربين والإداريين فور وضع الخطط اللازمة لتحقيق هدف النادي أو الهيئة الرياضية و تعديل مساراتهم بصفة مستمرة في حالة حدوث نوع من الانحراف الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف ولا ننتظر حتى يتم وقوع الخطأ ثم نبدأ في إصلاحه وتعديله بل يفضل التنبؤ به واتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوثه، فلهذا فعامل الرقابة المالية في الأندية الرياضية يساعدنا كثيرا في أمور حيوية كثيرة تيسر لنا الطريق ، وعن طريقها نعرف ما تم تحقيقه حتى الآن وتساعدنا في التعرف على المشكلات قبل وقوعها والتشخيص السليم والحقيقي لهذه المشكلات كما وكيفا واختيار أنسب الطرق لعلاجها وكذا معرفة الأسلوب التي يتم به استخدام الإمكانيات والأسلوب الأمثل للتعامل معها، ونحن اليوم بحاجة ماسة لمن يسهر على الرقابة المالية لأنديتنا الرياضية تحت ظلال نظام إسمه العولمة الذي لا يوجد في قاموسه مكان للضعفاء.

الفصل الثاني
الخلفية المعرفية التطبيقية

الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد

1.الدراسة الإستطلاعية

1.1.أهداف الدراسة الإستطلاعية

2.1.زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية

2.أدوات البحث

1.2.مراحل إعداد الإستبيان

2.2.ظروف تجريب الإستبيان

3.2.نتائج تجريب الإستبيان

3.نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية

4.المنهج المتبع في البحث

5.مجتمع وعينة البحث

6.المعالجة الإحصائية

1.6.التحليل الإحصائي بإستخدام كا^2

2.6.قانون كاف تربيع (كا^2)

تمهيد:

إن تحديد الإطار المنهجي من أهم أسس الدراسة العلمية والذي من خلاله تتحدد طبيعة وقيمة كل بحث، حيث أن الضبط السليم لمنهجية البحث يضمن أيضا مصداقية النتائج المتحصل عليها.

سوف نقوم في هذا الفصل بالتمهيد للجانب التطبيقي وإعطاء تعاريف وتوضيحات، حيث قمنا بتحديد وضبط الشروط الموضوعية المنهجية ووضع أهداف الدراسة الاستطلاعية، والتعريف بأدوات البحث من استبيان ومقابلة، والمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث وأخيرا تعريف التحليل الإحصائي المستخدم.

1 –الدراسة الإستطلاعية:

في هذه المرحلة يحاول الباحث تحديد وضبط الشروط الموضوعية المنهجية لجمع البيانات والمعلومات كتحضير أدوات البحث إبراز الظروف الملائمة لتجريبها وتطبيقها في الدراسات الأساسية.

من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث للمسيرين في النوادي الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعضهم من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدارسة على عينة تتكون من (05) نوادي.

1-1 أهداف الدراسة الإستطلاعية:

ويمكن عرض أهم الأهداف فيما يلي:

•التعريف على ميدان الدراسة الأساسية والتدرب على خطوات البحث وتحديد أهم المشاكل والصعوبات لتفاديها في الدراسة الأساسية.

•إعداد أدوات البحث والوقوف على خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات).

•معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه أدوات البحث في التطبيق والوقوف على أفضل الظروف والطرق لإجراء الدراسات الأساسية.

1-2 زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية:

ليكون البحث موضوعي في الحقائق، ومحاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والصرامة والواقعية ارتأينا القيام بدراسة ميدانية للإدارة المالية لمجموعة من النوادي الرياضية في بلدية سيدي عيسى.

حيث تم تطبيق الدراسات الإستطلاعية في ظروف جيدة ومساعدة في فترة تتراوح بين شهرين وثلاثة أشهر

2- أدوات البحث:

لكل دراسة بحثية مجموعة من الأدوات التي يعتمد عليها المنهج البحثي للوصول الى نتائج حقيقية وبيانات واقعية بقدر كاف يفيد موضوع الدراسة وتساعد البحث في الاجابة على ما أثاره من تساؤلات، والتحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسته وللإجابة عن الأسئلة التي

تحددت بها مشكلة البحث .**(محمد لخضر بوزاهر ،2016، ص153)**

و أداة جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه هي :المقابلة والإستبيان.

أ- المقابلة:

-تعد المقابلة إحدى الرسائل الشهيرة المعتمدة للبحث العلمي، حيث تعرف على أنها:

<<تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستنير معلومات أو أراء أو معتقدات شخص أخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

(طلعت إبراهيم لطفي،1995، ص86-85)

كما تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات. وتستخدم في البحوث الميدانية لجميع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإحصائية الرسمية والتقارير أو التجريب. وتجري المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث، ويشترط أن يكون الحوار مبوبا ومنظما ومسيرا من طرف الباحث، كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وأرائه حول موضوع البحث,

(رشيد زراواتي،2004، ص143)

ب- الإستبيان:

يعرف الإستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. **(محمد علي محمد،1980،ص339)**

ويعرف الإستبيان أيضا على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها وتمثل أسئلة الإستبيان أسئلة معلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقا وعموما ما تأخذ شكل "نعم "أو "لا" ، كما تأخذ أسئلة الإستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الإستبيان على توزيع استمارات الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة. **(أحمد بدر،1979،ص63)**

2-1 مراحل إعداد الإستبيان:

للتأكد من صحة الفروض المقترحة وبالتالي الإجابة على الأسئلة المطروحة ومنه التحقق من أهداف الدراسة تم بناء الإستبيان على عدة مراحل وهي:

•**المرحلة الأولى** :الإطلاع على تراث الدراسات السابقة حسب ما أتيح للباحث تحت الإطار النظري ألمفاهيمي وبالتالي إستيعاب المفاهيم الدالة المكونة للفروض المقترحة وصياغتها على شكل مؤشرات.

•**المرحلة الثانية** :ويتم فيها الإطلاع أيضا حسب ما أتيح للباحث على مجموعة إستبيانات التي تدور في هذا الإطار ومحاولة الاستفادة منها في بناء هذا الإستبيان وصياغة مفرداته.

•**المرحلة الثالثة** :في ضوء المرحلتين السابقتين تم تكوين فكرة مفهومة عامة عن الموضوع وتحديد أبعاده

و التي تتمثل أساسا في:

- مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الأندية الرياضية.
- التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الأندية الرياضية.

•**المرحلة الرابعة** :تم فيها صياغة بنود هذه الأبعاد أو المحاور والتي وزعت كما يلي:

-بالنسبة لمصادر وطرق تمويل الأندية الرياضية (13) عبارة حيث تشمل الأسئلة التالي: (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13)

-بالنسبة للمراقبة المالية للأندية الرياضية (11) عبارة حيث تشمل الأسئلة التالية: (14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24)

•**المرحلة الخامسة** :بعد صياغة العبارات وتفحصها من حيث الموضوع وسلامة لغتها بعرضها على المختصين في اللغة، وضعت هذه العبارات في شكل إستمارة أرفقت بورقة تعليمات حول كيفية الإجابة وبالتالي أصبح الإستبيان جاهزا للتطبيق على عينه الدراسة.

2-2 ظروف تجريب الإستبيان:

تم تجربة الإستبيان على عدة خطوات أهمها:

•شرع في تطبيق الإستبيان على عينة مقدرة بـ 30 نادي رياضي.

•تم تطبيقه بشكل فردي على أفراد العينة وهذا لتوضيح أي لبس حول كيفية الإجابة.

•استغرق التطبيق زمن يتراوح ما بين ساعة و40 دقيقة حتى ساعتين و10 دقائق.

•تم جمع نسخ الإستبيان مباشرة بعد التطبيق والتحقيق من عدم ترك الفراغ.

3-2 نتائج تجريب الإستبيان:

يجب أن يمتاز الاستبيان بالصدق والثبات أي أن يقيس الإستبيان ما أعد من أجله ولا يقيس شيء آخر ويتميز الصدق بالنسبية والنوعية.

3-نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية:

يتحصل الباحث على نتائج عدة منها:

•إكتشاف ميدان البحث بكل معطياته والإلمام بصعوباته ومشكلاته.

•تم التأكد من صحة وصدق أداة البحث.

•معرفة الهيكلة التنظيمية لتلك النوادي الرياضية و وضعها القانوني والوظيفي.

•تم حصر المشكلات والصعوبات التي وجهها البحث والأفراد العينة أثناء التجربة.

4 -المناهج المتبع في البحث:

إنطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا. والذي نقوم من خلاله بوصف ودراسة آليات تنويع مصادر تمويل في الأندية الرياضية والرقابة المالية لها، إستخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج لجمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة

عن الإشكالية المطروحة وفق معايير علمية دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "لا يقف على مجرد جمع البيانات والحقائق، بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات، وتحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها، وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميا وكيفيا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميدها. **(محمد شفيق،1998،ص180)**

ولهذا إستعملنا وسلتين للبحث العلمي هما الإستبيان الموجه للمسيرين في النوادي الرياضية، تم عرض النتائج من وراء ذلك ودراستها عن طريق المعالجة الإحصائية بإستعمال إختبار رسمي وإعطاء دلالة الإحصائية للمقابلة بالفرضيات بعد ذلك، واعتمدنا أيضا على وسيلة المقابلة، بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة للمقابلين للتعبير بكل حرية على آرائهم ثم الدلالة عن هذه النتائج وتحليل مضمونها بعد كل هذه الخطوات نقوم بتفسير النتائج واستخراج خلاصات نقابلها مع فرضيات البحث المسبقة.

5-مجتمع وعينة البحث:

5-1-عينة البحث: تعرف على أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع عليها الدراسة بالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من افراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

(رشيد زرواتي،2007،ص181)

5-2- مجتمع البحث: المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. **(محمد نصر، 2006، ص181).**

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل مجموعة من المسيرين في النوادى الرياضية، وبعد الاتصال بإدارة النوادى بتعداد 30 مسير.

أما عناصر العينة فقد شملت الأندية الرياضية في ولاية المسيلة .

6-المعالجة الإحصائية:

هدف الدراسة الميدانية الحصول على معطيات كمية، تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الاستبيان. وللقيام بالدراسة الإحصائية قمنا باستخدام اختبار كاف تربيع كا² لـ " b.pearson".

6-1 التحليل الإحصائي بإستخدام كا² : عند وجود عينتين ويراد فحصهما بالنسبة لظاهرة معينة. هذه الظاهرة التي تعبر عن ذاتها بالبيانات الحقيقية والبيانات المتوقعة، وقبل الاختبار يجب تكوين الجدول الإحصائي المطلوب إستخراج مجاميعه العمودية والأفقية، ثم إستخراج درجة الحرية، وتدون المعادلة التي نستعين بها عند إجراء الاختبار، ثم بعد الحصول على درجة الاختبار نقارنها بدرجة الدلالة المقابلة لدرجة الحرية، فإذا كانت قيمة الإختبار أصغر من قيمة درجة الدلالة فلا يوجد فرق معنوي بين العينتين.

(رشيد زرواتي،2004،ص162)

كما يمكننا كا ²من معرفة هل الفرق بين بيانات الواقع (المشاهد) والبيانات المتوفرة (النظري) هو فرق معنوي أو غير معنوي، ومن الملاحظ فان ²كا لا تساوي الصفر إلا إذا كان كل مربع من المربعات التي بها تكرار واقعي (مشاهد) يساوي الصفر، وهذا يعني تساوي التكرار الواقعي مع المتوقع لكل مربع أو خلية **(أحمد مصطفى وآخرون،1998،ص192)**

2.6.قانون كاف تربيع (كا^2):

يساهم هذا الإختبار في إبراز بين المسيرين الماليين على الأسئلة الموجهة إليهم، ويتم حسابه كالآتي:

$$كا^2 = \frac{\sum(ت\ م - ت\ ن)^2}{ت\ ن}$$

$\sum$:رمز المجموع.

ت ن : التكرارات النظرية أو المتوقعة (ت = عدد الأفراد / عدد الإختبارات الموضوعة للإجابة)

ت م : التكرار المشاهد أو التجريبي.

درجة الخطأ المعياري $\alpha = 0.05$ أو $\alpha = 0.01$

درجة الحرية ن هـ−1 (حيث هو عدد الفئات أو الأعمدة).

الفصل الخامس

عرض وتحليل والنتائج البحث.

1. عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

1.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

2.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

2. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى

2.2. عرض نتائج الفرضية الثانية

تمهيـــد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج

1.1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.

العبارة (1): تمتلك كل النوادي الرياضية على مصادر للتمويل دائمة.

جدول رقم (1): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	[a]30,200	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (1) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيـــم مشاهـدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]30,200 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجــدولة والتـي تقــدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل مــن مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن كل النوادي تمتلك الرياضية على مصادر للتمويل دائمة.

العبارة رقم (2): هناك لجنة في النادي تعمل على وضع خطط واقتراحات من شانها توفير التمويل.

جدول رقم (2): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	a29,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (2) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار(كا^2) المحسوبة بلغت a29,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك لجنة في النادي تعمل على وضع خطط واقتراحات من شانها توفير التمويل.

العبارة رقم (3): تقوم الأندية بنشاطات رياضية متنوعة لتنويع مصادر تمويلها.

جدول رقم (3): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	[a]30,200	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (3) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]30,200 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تقوم الأندية بنشاطات رياضية متنوعة لتنويع مصادر تمويلها.

العبارة رقم (4): رؤساء الأندية على دراية بالمراسيم والقرارات التي تشجع الأندية في الاعتماد على نفسها في التمويل.

جدول رقم (4): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	23	76.66	30	[a]25,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	4	13.33						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (4) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيـم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]25,400 وهي أكبـر من قيمة (كا^2) المجدولـة والتـي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغـت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن رؤساء الأندية على دراية بالمراسيم والقرارات التي تشجع الأندية في الاعتماد على نفسها في التمويل.

العبارة رقم (5): تساهم الدولة بنسبة كبيرة في عملية تمويل الأندية الرياضية.

جدول رقم (5): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]21,800	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (5) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]21,800 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائيةلصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تساهم الدولة بنسبة كبيرة في عملية تمويل الأندية الرياضية.

العبارة رقم (6): هناك إستراتيجية متبعة من طرف الأندية للحصول على مصادر تمويل جديدة.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]22,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]22,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك إستراتيجية متبعة من طرف الأندية للحصول على مصادر تمويل جديدة.

العبارة رقم (7): يعتمد مسئولي التسيير المالي في الاندية على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]22,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهـــدة 2 وبنسبـــة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]22,400 وهي أكبـــر من قيمة (كا^2) المجدولـــة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهـــي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن يعتمد مسئولي التسيير المالي في الاندية على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي.

العبارة (8): الهيكل التمويلي للنوادي يتركز على مصدرين أساسيين فقط هما تمويل الدولة ودعم المؤسسات.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	23	76.66	30	[a]25,800	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]25,800 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الهيكل التمويلي للنوادي يتركز على مصدرين أساسيين فقط هما تمويل الدولة ودعم المؤسسات.

العبارة رقم (9): هناك توجه من طرف الدولة نحو خوصصة النوادي.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	[a]19,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	7	23.33						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهـــدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]19,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولـــة والتي تقـــدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كمـــا أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقــل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالـــــة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن هناك توجه من طرف الدولة نحو خوصصة النوادي.

العبارة رقم (10): تعمل الدولة على تشجيع الأندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	20	66.66	30	[a]16,800	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	8	26.66						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]16,800 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تعمل الدولة على تشجيع الأندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي.

العبارة رقم (11): لنادي يقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال المشاركات.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]23,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	7	23.33						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]23,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن لنادي يقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال المشاركات.

العبارة رقم (12): غالب ما تتعرض الاندية الرياضية الى مشاكل مالية خلال الموسم.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	19	63.33	30	[a]13,400	5.991	2	0.001	0.05 دال
محايد	8	26.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]13,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن غالب ما تتعرض الأندية الرياضية الى مشاكل مالية خلال الموسم.

العبارة رقم (13): النادي يعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق واستثمار.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	[a]18,600	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبـــة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمـــة (كا^2) المجدولـــة والتي تقـــدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل مـــن مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن النادي يعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق واستثمار.

2.1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية للأندية الرياضية.

العبارة رقم (14): عملية تحديد الميزانية وتسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	20	66.66	30	[a]15,200	5.991	2	0.001	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	4	13.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهـدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]15,200 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولـــة والتـــي تقـدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهـــي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن عملية تحديد الميزانية وتسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره.

العبارة رقم (15): تسجيل جميع العمليات المالية للنادي ضمن دفتر الحسابات يساهم في التسيير الفعال للنادي.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	19	63.33	30	[a]13,400	5.991	2	0.001	0.05 دال
محايد	8	26.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]13,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تسجيل جميع العمليات المالية للنادي ضمن دفتر الحسابات يساهم في التسيير الفعال للنادي.

العبارة رقم (16): يتم التصريح بجميع العمليات المالية ضمن دفتر الحسابات والتقارير المالية للنادي.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	[a]29,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]29,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن يتم التصريح بجميع العمليات المالية ضمن دفتر الحسابات والتقارير المالية للنادي.

العبارة رقم (17): عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية تساهم في تحسين التسيير المالي للنادي..

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]21,800	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية تساهم في تحسين التسيير المالي للنادي.

العبارة رقم (18): توجد أنظمة وتعليمات و لوائح معتمدة عن الرقابة المالية ضمن القانون الداخلي للنادي.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	[a]18,200	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	4	13.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشـاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]18,200 وهي أكبر مـن قيمة (كا^2) المجدولة والتـي تقـدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل مـن مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن توجد أنظمة وتعليمات و لوائح معتمدة عن الرقابة المالية ضمن القانون الداخلي للنادي.

العبارة رقم (19): عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات والتقارير المالية للنادي تساهم في التسيير الفعال والقانوني للنادي.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	[a]29,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	3	10.00						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهـدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكــبر من قيمة (كا^2) المجدولــة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل مــن مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات والتقارير المالية للنادي تساهم في التسيير الفعال والقانوني للنادي.

العبارة (20): الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين(الرياضيين) وحدها كافية لتغطية جميع مصاريف النادي.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]21,800	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]21,800 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين(الرياضيين) وحدها كافية لتغطية جميع مصاريف النادي.

العبارة رقم (21): عملية إرسال تقارير دورية مفصلة تتضمن مختلف نشاطات النادي وحركة أمواله للمصالح المعنية بالمتابعة والمراقبة تعتبر رقابة فعالة تساهم في التسيير الجيد لأموال النادي.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	22	73.33	30	[a]22,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	6	20.00						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (21) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهـــدة 2 وبنسبـــة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]22,400 وهي أكبـــر من قيمة (كا^2) المجدولـــة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهـــي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن عملية إرسال تقارير دورية مفصلة تتضمن مختلف نشاطات النادي وحركة أمواله للمصالح المعنية بالمتابعة والمراقبة تعتبر رقابة فعالة تساهم في التسيير الجيد لأموال النادي.

العبارة رقم (22): ترى أن الرقابة الدورية و المنظمة للحركة المالية للنادي الرياضي تساهم في استمراره و تطور مستواه.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (22)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	21	70.00	30	[a]19,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	7	23.33						
غير موافق	2	6.66						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (22) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهـــدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]19,400 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولـــة والتي تقـــدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كمـــا أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقــل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالـــــة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن ترى أن الرقابة الدورية و المنظمة للحركة المالية للنادي الرياضي تساهم في استمراره و تطور مستواه.

العبارة رقم (23): المراجعة الدورية لدفتَّر حسابات النادي تساهم في استقراره المالي.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	23	76.66	30	[a]25,400	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	4	13.33						
غير موافق	3	10.00						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (23) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيـم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]25,400 وهي أكبـر من قيمة (كا^2) المجدولـة والتـي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغـت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المراجعة الدورية لدفتَّر حسابات النادي تساهم في استقراره المالي.

العبارة رقم (24): الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (24)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
موافق	24	80.00	30	[a]30,200	5.991	2	0.000	0.05 دال
محايد	5	16.66						
غير موافق	1	3.33						
المجموع	30	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (24) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا^2) المحسوبة بلغت [a]30,200 وهي أكبر من قيمة (كا^2) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي.

2. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1.2. عرض نتائج الفرضية الأولى (أن مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الأندية الرياضي الهاوي)

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن **مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الأندية الرياضي الهاوي** وهذا حسب أراء واتجاهات المسيرين بالنوادي الرياضية بالمسيلة.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه : أن مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الأندية الرياضي الهاوي.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

دراسة الطالب رفاع توفيق لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة"، حيث قام بدراسة حالة مؤسسة الأوراسي تحت إشراف الدكتور قدي عبد المجيد، في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .2001/2002

قام الباحث ضمن دراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

–أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه المذكرة أن اختيار آلية لتمويل معين يتوقف على عدة محددات، منها الخاصة بالمؤسسة، والأخرى تتوقف على تطور السوق المالي وإمكانيات التمويل المتاحة في السوق الجزائرية.

– إضافة إلى ذلك يبقى الجهاز المصرفي من أهم الوسائل التمويلية للمؤسسات، بسبب عدم نضج وتطور السوق المالي الجزائري.

2.2. عرض نتائج الفرضية الثانية (التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الأندية الرياضية)

نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن **التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الأندية الرياضية** وهذا حسب أراء واتجاهات المسيرين بالنوادي الرياضية بالمسيلة.

مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا نقبل الفرضية القائلة أنه : **التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية دور فعال في تحقيق نجاح الأندية الرياضية.**

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

– دراسة نايت ابراهيم محمد تحت عنوان "**آليات تمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها**" عام2012، بجامعة الجزائر –سيدي عبد الله ،مذكرة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي، و التي كان هدفها العام معرفة آليات تمويل المنشآت الرياضية.

وتتمثل أهداف الدراسة في:

هدفت الدراسة الى :

معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشآت الرياضية و بقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة و نظام المتابعة المالية من جهة أخرى.

نتائج البحث:

–أظهرت الدراسة أن المنشآت الرياضية تعاني من ضعف كبير في نطاق آليات التمويل حيث أن الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تمتلك الحرية الكافية تخول لها البحث واختيار آليات التمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية شبه تامة للقطاع العام أي الوزارة الرياضية ، وهذا ما يعرقل حسن تسيير المنشآت الرياضية الجزائرية.

–الاهتمام الكبير بآليات التمويل في حسن تسيير المنشآت الرياضية.

الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات

1. الاستنتاج العام

2. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

3. الخاتمة

1. الاستنتاج العام

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

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

2.الإقتراحات:

بعدما تطرقنا في البحث المتمثل في تسطير النتائج المتحصل عليها وجب علينا إعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات التي نتمنى أن تلقى اهتماما لتجسيدها في الميدان وهي:

- إعطاء أكثر حرية للنوادي الرياضية، وخاصة في المجال المالي، للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية غير دائمة لتغطية احتياجاتها المختلفة.
- رسم سياسات مالية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى تسيير إدارة النوادي الرياضية.
- استقطاب الشركات العامة والخاصة لدعم النوادي الرياضية.
- مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل نظرا للتغيرات الحديثة.
- وضع وإسناد المناصب المالية إلى أيادي تقنية ومختصة في الجانب المالي.
- الوقوف على متابعة مالية ودورية ومستمرة تسهر على حسن تسيير الموارد المالية.
- ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للنوادي الرياضية في أداء مهامها.

3. الخاتمة:

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

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

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

إن وجود متابعة مالية محكمة في المنظومة الرياضية في التوجيه والتسيير والرقابة في الموارد المالية للنوادي الرياضية، يؤدي إلى رفع مستوى التسيير في إدارة النوادي الرياضية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

-أ باللغة العربية:

استدلال من القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف:

-سورة إبراهيم، الآية7.

-حديث نبوي شريف، رواه أحمد والترمذي.

الكتب:

1-إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية (مصر) ، سنة2004.

2-أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.

3-إدريس سهيل: المنهل قاموسي فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت1999.

4-بلوط حسن: إدارة المشاريع، بدون طبعة دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

5-بوارص أحمد: تمويل المنشآت الاقتصادية، بدون طبعة، دار العلوم عنابة (الجزائر)،2008.

6-الحجازي عبيد على أحمد: مصادر التمويل، بدون طبعة، دار النهضة العربية،2001،مصر.

7-حسن أحمد الشافعي: التمويل و التأجير التمويلي في التربية البدنية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية (مصر)،2006.

8-الحناوي محمد صالح – مصطفى نهال فريد- ابراهيم العبد جلال: الإدارة المالية :التحليل المالي للمشروعات الجديدة، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر)،2003.

9-رشدي صالح عبد الفتاح: التمويل المصرفي للمشروعات، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، سنة2006.

10-رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر2004.

11-الزغبي محمد هيثم: الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن2000.

12-سمير عبد الحميد على: إدارة الهيئات الرياضية، بدون طبعة، الإسكندرية(مصر)، منشأة المعارف، 1999.

13-سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، بدون طبعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع العنية، مصر1999.

14-شموط مروان- كنجوع بدو كنجو: أسس الاستثمار، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة (مصر)، 2008.

15-صيام أحمد زكريا: مبادئ الاستثمار, الطبعة الثانية، دار المناهج الأردن2003.

16-طارق الحاج: مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن) ،2002.

17-طلعت ابراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)،1995.

18-عاطف وليم أندرواس: التمويل والإدارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي الإسكندرية (مصر)، 2006.
19-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى, سنة2004.
20-عبد الفتاح الصحن: مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، المؤسسة الجامعية،عمان(الأردن)،1983.
21-عصام بدوي: موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، القاهرة(مصر)،2001.
22-عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانيات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة2003.
23-القرشي مدحت كاظم: الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2005.
24-كداوي طلال: تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية، دار الباروري العلمية,الأردن, سنة2008.
25-لسلوس مبارك: التحليل المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2001.
26-لسلوس مبارك: التسيير المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2004.
27-لطرش الطاهر: تقنيات البنوك، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر2003.
28-محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المركب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،1998.
29-ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط ،2الجزائر، 1998.
30-ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمدية العامة. الجزائر، 2000.
31-نصير نعيم: إدارة وتقييم المشروعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
32-نهال فريد مصطفى: مبادئ أساسيات الإدارة المالية، الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، بدون تاريخ.
33-هندي منير أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعرفة الإسكندرية(مصر) سنة2002.
34-هوم جمعة: تقنيات المحاسبة المعمقة, الجزء الأول, ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر سنة 2002.

الرسائل والمذكرات:

35-شريفي سلمى: أسياسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، دالي إبراهيم، 2007/2006.
36-محمد صحراوي: المعاملة الوالدية واتجاهات الأبناء نحو التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة معهد التربية البدنية والرياضية، دالي إبراهيم، الجزائر، 1998.
37-رفاع توفيق: محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، دالي ابراهيم، 2001.

القوانين الو مراسيم:

38-قانون التربية البدنية والرياضية، المؤرخ في 23شوال ،1396أمر رقم 76/ 81
39-قانون 04-10المؤرخ في جمادى الثاني 1425الموافق لـ 14أوت2004.

40-الجلسات الوطنية بقصر الأمم أيام 21-22ديسمبر 1993.

الانترنيت:

41-مقال الدكتور أحمد الفاضل، المنشأة الرياضية، تصميم تخطيط وإدارة، مأخوذ على الانترنات google pdf 05/06/2011.

ب- باللغة الأجنبية

1- Ben halim Ammour, le système bancaire algerien, ed DAHLAB, algeire,1997
2- Caillat michel, sport et civilisation, edition l'harmattan,France, 1996.
3- Conso pierre – Hemici Farouk :Gestion Financier de l'entreprise, Dunod, paris. Année 1996.
4- Defrance jacque, sociologie de sport, édition de la découverte paris, 2003.
5- Dupallen G, jobad G.p : gestion financier de l'entreprise,11eme ed, france1997.
6- Eglen J-Y , micol A, stolowy, H, pujol, A : les mécanisme financiers de l'entreprise, ed montchristien 1991.
7- Guedj norbert : finance d'entreprise, ed : d'organisation, France, 1997.
8- Gultman Lawrence – John Micheal : investissement et marchés financiers, Baume – les dames, paris (France) 2005.
9- H. fayal : administration industrielle et générale, présentation : Ahmed bouyakoub, ENAG édition, Algérie 1990 .
10-Hamid Kamel : Analyse des projets et leur fiancement, EsSalem, Alger, Algerie,2002.
11-Levey Aldo: management financier de l'entreprise, ed economica, France, 1993.
12-Lue – bernet- Rollande : Traité de gestion fianciere, ed O.P.U,France 1998.
13- Piget patriche : gestion finnaciere d'entreprise, ed: economica, paris (France)1998.
14- Pilverdier – Latreyte juliette : finance d'entreprise, economica, paris (France), 2002.
201
15- Rocher M : le diagnostique financier en 6 étape et application corrigées, ed : d'organisation, France, 1998.
16- Solinik bruno : gestion financiere, 5eme ed : Mathan, paris(France) 1997.
17- Vernimmen pierre : finance d'entreprise, 4eme ed : dolioz, paris (France),2000.
18- Zambotte christian, Mireillo : gestion financieres, finance du marché, ed : Dunod, France,1997

الملاحق

ملحق رقم 01

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستمارة خاصة بالمسيرين في النوادي الرياضية

في إطار انجاز البحث العلمي، نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم المساهمة بآرائكم النيرة، بالرد على أسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية وذلك لإعداد مذكرة ماستر في تسيير المنشآت الرياضية ولموارد البشرية تحت عنوان " **آليات تنويع مصادر تمويل الأندية الرياضية والرقابة المالية لها**"

هذه الأسئلة تتعلق بمصادر تمويل الأندية الرياضية، والرقابة المالية لهذا التمويل، لذا نرجوا من سيادتكم الموقرة الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، علما أن المعلومات المصرح بها تبقى في سرية تامة ومفادها البحث العلمي لا أكثر.

نشكركم جزيل الشكر والامتنان لكم على تقديركم الجاد.

إعداد الطالب:

بن جدي عبد الهادي

المحول الأول : التسيير المالي المعمول به في الأندية الرياضية يساعدها في مواجهة التحديات المالية.

الرقم	العبارات	أوافق	لا أوافق	محايد
01	تمتلك كل النوادي الرياضية على مصادر للتمويل دائمة			
02	هناك لجنة في النادي تعمل على وضع خطط واقتراحات من شانها توفير التمويل			
03	تقوم الأندية بنشاطات رياضية متنوعة لتنويع مصادر تمويلها			
04	رؤساء الأندية على دراية بالمراسيم والقرارات التي تشجع الأندية في الاعتماد على نفسها في التمويل			
05	تساهم الدولة بنسبة كبيرة في عملية تمويل الأندية الرياضية			
06	هناك إستراتيجية متبعة من طرف الأندية للحصول على مصادر تمويل جديدة			
07	يعتمد مسئولي التسيير المالي في الاندية على خطة مدروسة لتسيير احتياجات النادي			
08	الهيكل التمويلي للنوادي يتركز على مصدرين أساسيين فقط هما تمويل الدولة ودعم المؤسسات			
09	هناك توجه من طرف الدولة نحو خوصصة النوادي			
10	تعمل الدولة على تشجيع الأندية الرياضية في الاعتماد على التمويل الذاتي			
11	لنادي يقوم بتظاهرات رياضية لجلب الجمهور وزيادة مصدر التمويل من خلال المشاركات			
12	غالب ما تتعرض الاندية الرياضية الى مشاكل مالية خلال الموسم			
13	النادي يعمل على استغلال كل مصادر التمويل من ترويج ودعاية وتسويق واستثمار			

المحول الثاني : التطبيق الجيد لمبادئ الرقابة المالية للأندية الرياضية

الرقم	العبارات	أوافق	لا أوافق	محايد
14	عملية تحديد الميزانية وتسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره			
15	تسجيل جميع العمليات المالية للنادي ضمن دفتر الحسابات يساهم في التسيير الفعال للنادي			
16	يتم التصريح بجميع العمليات المالية ضمن دفتر الحسابات والتقارير المالية للنادي			
17	عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية تساهم في تحسين التسيير المالي للنادي.			
18	توجد أنظمة وتعليمات و لوائح معتمدة عن الرقابة المالية ضمن القانون الداخلي للنادي			
19	عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات والتقارير المالية للنادي تساهم في التسيير الفعال والقانوني للنادي.			
20	الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين(الرياضيين) وحدها كافية لتغطية جميع مصاريف النادي.			
21	عملية إرسال تقارير دورية مفصلة تتضمن مختلف نشاطات النادي وحركة أمواله للمصالح المعنية بالمتابعة والمراقبة تعتبر رقابة فعالة تساهم في التسيير الجيد لأموال النادي			
22	ترى أن الرقابة الدورية و المنظمة للحركة المالية للنادي الرياضي تساهم في استمراره و تطور مستواه			
23	المراجعة الدورية لدفتًر حسابات النادي تساهم في استقراره المالي			
24	الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي			

ملخص الدراسة

العنوان: "**آليات تنويع مصادر تمويل الأندية الرياضية والرقابة المالية لها** "

" **دراسة وصفية لمجموعة من النوادي الرياضية لولاية المسيلة** "

أهداف الدراسة: ويمكن عرض أهم الأهداف فيما يلي:

التعرف على ميدان الدراسة الأساسية والتدرب على خطوات البحث وتحديد أهم المشاكل والصعوبات لتفاديها في الدراسة الأساسية.

•إعداد أدوات البحث والوقوف على خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات).

•معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه أدوات البحث في التطبيق والوقوف على أفضل الظروف والطرق لإجراء الدراسات الأساسية.

منهج الدراسة: يتم إتباع المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك عن طريق توزيع إستبيانية خاصة بمسيرين لبعض النوادي الرياضية لولاية المسيلة

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع الدراسة: شملت النوادي الرياضية لولاية المسيلة.

عينة الدراسة:(30 مسير)

أساليب جمع البيانات: وقع إختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: تسيير الموارد المالية والإرشاد في استعمالها، واختيار الاستثمار الأنسب وطريقة تمويله وتسييره.

إعطاء مسيري النوادي الرياضية الحرية في اختيار آليات التمويل الخاصة بها للسماح لها بتغطية احتياجاتها، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف تسيير النوادي الرياضية.

الإقتراحات والتوصيات: -إعطاء أكثر حرية النوادي الرياضية، وخاصة في المجال المالي، للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية غير دائمة لتغطية احتياجاتها المختلفة.

-رسم سياسات مالية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى تسيير إدارة النوادي الرياضية.

-استقطاب الشركات العامة والخاصة لدعم النوادي الرياضية.

-مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل نظرا للتغيرات الحديثة.

-وضع و إسناد المناصب المالية إلى أيادي تقنية ومختصة في الجانب المالي.

-الوقوف على متابعة مالية دورية ومستمرة تسهر على حسن تسيير الموارد المالية.

-ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية النوادي الرياضية في أداء مهامها.