



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



القسم : إدارة وتسيير رياضي
الرقم التسلسلي:.....
الشعبة: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
الرمز:.....
التخصص: إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة "الماستر"

فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بـمديرية الشباب والرياضة - ولاية المسيلة-

إشراف الأستاذ :
الدكتور شريف حمزة

اعداد الطالب:
بلجود عبد الرؤوف

السنة الجامعية :
2021/2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما
علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

(صدق الله العظيم)

الآية 31 من سورة البقرة .

إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالي وجهك الكريم وسلطانك العظيم

والصلاة والسلام على خير عباد الله المخلصين أما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من اسمها كريم وشأنها عظيم إلى التي باركتني بدعائها وسامحتني بجهها

وحنانها والعزيزة على قلبي وعيني أمي... أمي... أمي

إلى من علمني سر الحياة ووفر لي كل الحاجات إلى الذي تعب لأرتاح وكافح لأنال النجاح

أبي حفظه الله ورعاه وأدامه ذخرا لنا

إلى أخواتي كل واحد منهم باسمه إلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى زملائي في الدراسة كل باسمه ولا ننسى من شاركتني في هذا العمل المتواضع

وكان خير مشرف بنصائحه وإرشاداته الدكتور **شريف همزة** حفظه الله ورعاه

إلى من جمعني بهم لحظة صدق

وفرقتني بهم لحظة صدق

بلجود عبد الرؤوف...





شكر و عرفان

قال تعالى: رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19} " الآية 19 سورة النمل.

وقال أيضا ولئن شكرتم لأزيدنكم { الآية 7 سورة إبراهيم.

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل

كما أقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف

" شريف حمزة " الذي

شرفني بقبوله التآطير على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خير الجزاء

ويسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة وطلبة المعهد وقسم الإدارة والتسيير, الذين قدموا

يد العون

والمساعدة فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وفي الأخير تتمنى أن تعود ثمرة جهدنا هذه بالخير على طالب علم.

بلجود عبد الرؤوف



فهرس المحدثات

فهرس المحتويات:

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
أ	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

04	1 - إشكالية الدراسة
04	2 - فرضيات الدراسة
05	3 - أهمية الدراسة
05	4 - أهداف الدراسة
06	5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
07	6 - الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التسويق الإلكتروني

12	1- مفهوم التخطيط المالي
12	2- أهمية التخطيط المالي
12	3- أهداف التخطيط المالي
13	4- مراحل التخطيط المالي
13	5- أنواع التخطيط المالي
14	6- أدوات التخطيط المالي
15	7- مجالات التخطيط المالي
15	8- مكونات الخطة المالية
16	9- خطوات عملية التخطيط المالي
16	10- العوامل المؤثرة على فاعلية التخطيط المالي
17	11- أسباب فشل المؤسسات في التخطيط المالي

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

19	1- مفهوم المؤسسات الرياضية
19	2- أهمية المؤسسة الرياضية
19	3- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
20	4- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية
20	5- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
20	6- مديرية الشباب والرياضة
23	7- مدير الشباب والرياضة
24	8- الأمانة
25	9- المفتشية

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

27	1 - الدراسة الاستطلاعية
28	2- المنهج المتبع في الدراسة
29	3- مجتمع وعينة الدراسة
30	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
31	5- الخصائص السيكومترية للإستبيان

الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها

35	تمهيد
36	1 - عرض النتائج وتحليلها
54	2 - مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
60	خلاصة

الفصل السادس: الاستنتاجات و الاقتراحات

63	1 - الاستنتاج العام
64	2 - الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
66	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور	32
02	معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان	33
03	معامل ثبات ألفا كرونباخ	33
04	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 01	36
05	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 02	37
06	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 03	38
07	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 04	39
08	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 05	40
09	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06	41
10	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 07	42
11	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 08	43
12	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 09	44
13	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 10	45
14	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 11	46
15	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 12	47
16	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 13	48
17	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 14	49
18	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 15	50
19	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 16	51
20	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 17	52
21	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 18	53
22	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول	54
23	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني	56
24	يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث	58

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الأول	54
02	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثاني	56
03	مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا2 المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثالث	58

المخلص :

إن تصميم هذه الدراسة كان بهدف الوقوف على حقيقة مدى فاعلية التخطيط المالي ودوره في نجاح المؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومن ثم تحديد كيفية استخدام أهم الخطوات التي تساعد في إعداد خطة مالية تمكن من نجاح وتطوير المؤسسات الرياضية .

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة عشوائية فبلغ عددها 30 موظفا من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،

ولتوفير المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في اصدار الأحكام حول فاعلية التخطيط المالي ودوره في نجاح المؤسسات الرياضية تم تطبيق استبيان لذلك ، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ، تم استخدامها ، وبعد ذلك تم جمع وإعداد البيانات النهائية للتحليل الاحصائي ، والإجابة عن تساؤلات البحث ، وبناء على نتائج التحليلات الإحصائية ، تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- يساهم ترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي .
- مراقبة القرارات المالية والإشراف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي .
- يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية .
- وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي .

Abstract:

The design of this study was aimed at identifying the reality of the effectiveness of financial planning and its role in the success of sports institutions at the Directorate of Youth and Sports of the Wilayat of M'sila, and then determining how to use the most important steps that help in preparing a financial plan that enables the success and development of sports institutions.

To achieve this, the researcher used the descriptive approach to suitability for this study on a random sample of 30 employees from the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

In order to provide information that can be relied upon in making judgments about the effectiveness of financial planning and its role in the success of sports institutions, a questionnaire was applied for that, and after confirming the validity and reliability of the questionnaire, it was used, and after that the final data were collected and prepared for the statistical analysis, answering the research questions, and based on Results of the statistical analyzes, the following results were reached:

- Rationalizing financial decisions contributes to improving the financial planning process.
- Monitoring financial decisions and overseeing their implementation is the basis for correcting the course of financial planning.
- Working with financial goals contributes to the improvement of financial planning in the sports institution.
- The existence of effective elements in the organization that provide a wide base of data to be used in the financial planning process.

تقدرة

تشهد المؤسسات الرياضية باختلاف أشكالها وأنواعها العديد من التحديات خاصة بعد انفتاحها على إقتصاد السوق، الذي يتميز بالمنافسة وعلى درجة عالية من التأكد، وهذا ما يجعلها في صراع مع محيط شديد التعقيد، حيث أن عدم مسايرة بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية لا يصعب عليها فقط تحقيق تقدمها وازدهارها بل يجعلها غير قادرة على الاستمرار والبقاء، وهذا ما يحتم على المؤسسة التكيف مع هذه الظروف وذلك بالاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة، من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوب في تحديدها مسبقا. (خالص صافي، 2010، ص15)

أما التخطيط المالي فيمثل الشق المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال من حيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار. (عثمان محمد غنيم، 2014، ص45)

ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث للكشف عن فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية ومدى أهميته في قطاع الرياضة، والذي تعتبر من القطاعات الهامة، ونظرا للدور الذي تلعبه الرياضة في تكوين أفراد فاعلين في المجتمع، تكون المنشآت الرياضية أهم جزء في هذه المنظومة. وللتعرف على فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة، والتي تكونت من ستة فصول:

الفصل الأول : يتمثل في «الإطار العام للدراسة» حيث استعرضنا فيه المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالبحث وتحديد الإشكالية وكيفية صياغتها والتساؤلات الجزئية والابراز الأهداف وتوضيح الأهمية ثم الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية والدراسات السابقة والمشابهة.

الفصل الثاني : المتمثل في «الخلفية النظرية» تناولنا فيها مفهوم التخطيط المالي وأهميته وأهدافه ومراحله وأنواعه وأدواته.

الفصل الثالث: تناولنا فيه «ماهية المؤسسات الرياضية» وأهداف المؤسسات الرياضية والمبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية ومديرية الشباب والرياضة.

الفصل الرابع: والتمثل في «الإجراءات الميدانية للدراسة»، وتناولنا فيه الدراسات الاستطلاعية، وقد تم تحديد فيه المنهج المتبع والمتغيرات إضافة إلى تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة

الفصل الخامس: والذي يتمثل في «عرض النتائج وتفسيرها»، وتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

الفصل السادس: وهو عبارة عن «استنتاجات واقتراحات»، يتم فيه عرض النتائج المحققة وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1 - إشكالية الدراسة :

في الوقت الذي ابتعدت فيه المؤسسات الجزائرية عن نظام التخطيط المالي، بما يحمله من مخططات لمشاريع تنمية ونهضوية، ترتقي بالبنية التحتية لاقتصادنا باعتبارها أحد المقومات الأساسية للتصحيح الهيكلي الواجب إنجازه، وللخروج من قوقعة التخلف وبلوغ مستوى نمو اقتصادي وتقدير رياضي يليق بإمكانيتنا المادية والبشرية. (أسعد حميد، 2010 ص18)

فهذا الابتعاد عن التخطيط في جل مؤسساتنا الوطنية العامة و الخاصة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو رياضية، انعكس سلبا على جل المجالات والظواهر التي نعيشها الآن من تدني في مستوى تطور القوى المنتجة أو من الاختلالات الهيكلية في البيئة الرياضية وتدني في نمو إنتاجية العمل وانخفاض مستوى الدخل الفعلي للدخل الرياضي. (إلياس بن ساسي، 2008 ص33)

ومن هذا المنطلق حاولنا إبراز مكانة التخطيط المالي ليس على المستوى الكلي الوطني وإنما على مستوى عينة تمثل رقم أعمالها وللهم الصحيح والاستيعاب الجيد لمكانة التخطيط المالي نطرح التساؤل الرئيسي التالي : هل لفعالية التخطيط المالي دور في تطوير المؤسسة الرياضية؟

- التساؤلات الجزئية :

- ✓ هل تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية ؟
- ✓ هل تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية ؟
- ✓ هل تساهم الموارد البشرية المتخصصة في التخطيط المالي في تنمية وتطوير المؤسسات الرياضية؟

2 - فرضيات الدراسة :

1.2- الفرضية العامة :

✓ للتخطيط المالي دور في تطوير المؤسسات الرياضية.

2.2- الفرضيات الجزئية :

- تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية.
- تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية.
- تساهم الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية.

3 - أهمية الدراسة :

- إبراز أهمية التخطيط المالي الرياضي لنجاح المؤسسة الرياضية ومحاولة تصحيح بعض الآراء الغير صحيحة المرادفة للتخطيط المالي الرياضي.
- إعطاء صورة واقعية للمؤسسة الرياضية للتمكين من استخلاص مدى الترابط أو التباعد والتنسيق أو الانفرد في معالجة الظواهر.
- الوصول إلى أفضل الإنجازات الرياضية من خلال التخطيط المالي الجيد.
- تجنب الكثير من الأخطاء الإدارية داخل المؤسسة الرياضية من خلال التخمين الجيد عند وضع خطة مالية محكمة.
- المساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة الرياضية.
- مدى أهمية التخطيط المالي في استمرارية المؤسسة ونموها وتوسيع حصتها التنافسية في المجال الرياضي.

4 - أهداف الدراسة :

- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي الرياضي والأهداف التي يسعى إليها.
- التعرف على مختلف القرارات المالية داخل المؤسسات الرياضية.
- ماهية التخطيط المالي الرياضي ومجالاته.
- معرفة مدى الدور الفعال للتخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار.
- الوصول إلى نتائج ميدانية تكون لها دلالتها العلمية وذلك باستخدام أدوات وطرق أكثر دقة وملائمة لفرضيات الدراسة.

5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

❖ مفهوم التخطيط :

التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الحاضر والمستقبل.

ويعرف أيضاً على أنه وظيفة تتمثل في الاختيار بين البدائل المتاحة ويتضمن نوعاً من الابتكار والإبداع (جميل أحمد توفيق ب س، ص67)

❖ التخطيط المالي :

- **إصطلاحاً:** هو التهيؤ والاستعداد للمستقبل اي الاستعداد لتصور. الاحداث المالية العلاقات فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة وفيما بين المؤسسة والمحيط الرياضي الذي تعمل فيه من جهة ثانية. (حربي محمد، 1993ص24)

- **إجرائياً:** هو خطة وبرنامج عمل توضح مسبقاً من أجل بلوغ أهداف مراد تحقيقها.

❖ المؤسسات الرياضية :

- **لغة:** أسس يؤسس تأسيس يقال أسس البناء أي وضع قاعدته. (القاموس العربي الشامل ص78)

- **إصطلاحاً:** هي تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى (محمد حافظ الحجازي، 2009، ص19)

- **إجرائياً:** هي وحدة تقوم بإعداد الفرد بدنياً وعقلياً واجتماعياً بصورة متكاملة

6- الدراسات السابقة:

1/- الدراسة الأولى: تحت عنوان:

« أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية »

من إعداد الطالبة: شرفي سلمى

مكان الدراسة: مجموع الأندية الاحترافية في كرة القدم

طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

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

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الأداة المستعملة: أداة الاستبيان كأداة رئيسية

❖ أهداف الدراسة:

✓ استحداث وسائل التخطيط والتنظيم وتوجيه العملية الإدارية للأموال في الأندية والمنشآت الرياضية

✓ تحديد قيمة العملية والدور الركائزي لقطاع الإدارة المالية

✓ الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية

❖ أهم النتائج :

فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية استخلصنا أن المشروع الجزائري منذ الإستقلال باشر في

إدخال تعديلات ونص قوانين جديدة في المجال الرياضي عبر مختلف القوانين والاورام.

- المؤطرين يفتقرون للمفاهيم الواسعة والصحيحة في القطاع

- فيما يتعلق بالتمويل فإن الإمكانيات ضئيلة ونسبة المتطلبات متزايدة

2/- الدراسة الثانية: تحت عنوان:

« الإدارة المالية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية »

مكان الدراسة: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة

إشكالية الدراسة: هل الإدارة المالية دور في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

فرضية الدراسة: للإدارة المالية دور في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

❖ أهداف الدراسة :

- 1- معرفة دور الإدارة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية
- 2- التعرف على أداء المؤسسة الرياضية والعوامل المتحكمة به
- 3- محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها
- 4- محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي على المؤسسة الرياضية

❖ أهم النتائج :

- الإدارة المالية تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي
- تحديد حجم الأموال المطلوبة خطوة مهمة في تسهيل مراقبة الأموال وتقييم المواضع التي تم صرفها
- 3/- الدراسة الثالثة : تحت عنوان:

« واقع التخطيط في المنشآت الرياضية »

من إعداد الطالب :بركان عادل

مكان الدراسة :المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة

طبيعة الدراسة :مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

إشكالية الدراسة :ماهو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة

فرضية الدراسة :عدم اتباع المنشآت الرياضية لأسلوب العلمي للتخطيط في إدارة المنشآت في ولاية خنشلة

المنهج المستعمل :المنهج الوصفي

الأداة المستخدمة :أداة الإستبيان كأداة رئيسية

❖ اهداف البحث :

- التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح التخطيط
- التعرف على كفاءة الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية لولاية خنشلة في مجال التخطيط
- التعرف على ثقافة التخطيط لدى العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لولاية خنشلة
- الكشف على واقع ممارسة التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة

❖ أهم النتائج :

- ✓ أظهرت الدراسة أن الجهاز الإداري للمنشآت الرياضية بولاية خنشلة غير كفى لممارسة وظيفة التخطيط
- ✓ بينت الدراسة أنهم لا يملكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط، والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية
- ✓ ليس للعاملين في المنشآت الرياضية المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط
- ✓ إدارة المنشأة الرياضية في ولاية خنشلة لاتوفر الموارد المالية الكافية لعملية التخطيط

4/- الدراسة الرابعة: تحت عنوان:

« واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة »

اسم الطالب: يامن جميل كلاب

مكان الدراسة: الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين

طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

إشكالية الدراسة: ما مدى كفاءة استخدام شركات المقاولات العاملة والمجردة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة لأدوات التخطيط المالي .

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الأدوات المستعملة: أداة الإستبيان

❖ أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى كفاءة الشركات في إدارة رأس المال العام
- التعرف على مدى كفاءة الشركات في التنبؤ بحجم الأموال الإضافية اللازمة للعمل
- التعرف على واقع هيكل رأس المال في شركات المقاولات
- التعرف على مستوى كفاءة شركات المقاولات في إعداد الموازنات التقديرية على أساس أهم النتائج المتوصل إليها
- ضرورة قيام اتحاد المقاولين في اتحاد غزة على زيادة كفاءة التخطيط المالي للشركات المقاولات
- عمل دورات وندوات خاصة في التخطيط المالي وأدواته
- إستخدام الخطوات العلمية بشكل كامل في إعداد الموازنات التقديرية وتقليل الانحرافات

-استخدام خطوات علمية في التنبؤ بحجم التمويل الإضافي

التعليق على الدراسات السابقة: بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها لاحظ الباحث مايلي:

الهدف والموضوع: سعت اغلب الدراسات التي تطرقت إليها إلى مناقشة احد طرفي دراستي وأحد جوانبها حيث تكلمت هاته الدراسات على التخطيط بصفة عامة و التخطيط المالي بصفة خاصة وانعكاسه على تطوير المؤسسة الرياضية .

المنهج المتبع: سعت الدراسات السابقة على استعمال المنهج الوصفي الذي يلائم هذا النوع من الدراسات الأدوات المستعملة: ةاعتمدت جل الدراسات على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات .

مجتمع الدراسة: توجهت بعض الدراسات إلى المؤسسات الرياضية وهناك من توجهت إلى المؤسسة الخاصة في حين كان من الصعب إيجاد دراسات تناولت المؤسسات الرياضية .

النتائج: توصلت جل الدراسات إلى التخطيط والتخطيط المالي والإدارة المالية والتقييم للأداء المالي لما ذكر سابقا تبدو أهمية موضوع دراستنا إلى تناول المؤسسة الرياضية كما قد استفدنا من تحليل الدراسات السابقة في :

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها والتي أهملت وهي تستحق الدراسة
 - وضع الإطار العام لهذه الدراسة وتحديد المشكلة
 - تحديد المنهج واختيار الأدوات وتصميمها
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها
- ❖ مميزات الدراسة الحالية :

- تعتبر دراسة حديثة ومعاصرة تتماشى مع البيئة الحالية
- سهولة وواقعية تطبيق الدراسة في الميدان
- بساطة وسهولة متغيرات الدراسة
- استجابة وتفاعل مجتمع الدراسة مع الباحث
- محاولة التطرق إلى النقائص الموجودة في الدراسات السابقة واثرائها بمعلومات جديدة في المجال الرياضي
- التطرق إلى مصطلحات ومفاهيم جديدة

الفصل الثاني

التخطيط إمالي

1- مفهوم التخطيط المالي:

هو نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لتحديد الأهداف المالية ومحاولة تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة وهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها كما يمتد إلى ادخار استخدامها.

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بمتغيرات حديثة ومن خلال التعاريف السابقة عن التخطيط المالي هو ذلك النشاط المالي الذي يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل (ناصر دادي عدون، 2006 ص22)

2- أهمية التخطيط المالي:

يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة اي أنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هاته الحاجة ومدتها ومصدر تغطيتها بالإضافة الى طريقة تسديدها وأن عدم إتباع المؤسسات الرياضية للتخطيط المالي يؤدي بها إلى الفشل والزوال ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المنشآت وتعدد أعمالها (مرجع سبق ذكره ص17)

3- أهداف التخطيط المالي:

- ✓ مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية .
- ✓ ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة .
- ✓ تحسين قدرة الإدارة المالية على تحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار .
- ✓ التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل.
- ✓ تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف التخطيطية.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها وذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات .
- ✓ تحسين عملية التنسيق من خلال تنسيق جهود الأفراد والمجموعات وأنظمة العمل بما يضمن إضافة ذات قيمة تخدم الأهداف المالية للمؤسسة بشكل عام(موسى مطر وآخرون، 2009، ص46)

4- مراحل التخطيط المالي: ينقسم إلى :

- أ- **تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية**: تشمل الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل إنتاج المواد المتاحة في المؤسسة.
- ب- **إعداد السياسات المالية**: هي تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة في المؤسسة
- ج- **إعداد الموازنات التخطيطية**: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وضائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم الأداء وهي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية
- د- **مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية**: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطة شهرية ثم خطة أسبوعية..... الخ. (السعيد فرحات جمعة، 2011، ص34)

5- أنواع التخطيط المالي

أولا- معايير المدة :

- أ) **تخطيط طويل الأجل**: هذا النوع من التخطيط المالي متاح إلى مدة زمنية طويلة تزيد عن سنة و من عيوبها أنها أقل دقة ووضوح من الخطط القصيرة نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة ومن الأمثلة على هذا التخطيط لتوسيع المشروع وإضافة خطوط إنتاج جديدة .
- ب) **تخطيط قصير الأجل**: هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة ومن الأمثلة على ذلك هو الموازنة العامة السنوية للدولة.

ثانيا- معايير استعمال الخطة

- أ) خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة): وهي الخطة التي تستعمل فقط مدة واحدة في معالجة مشكلة طارئة
- ب) خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة): وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع الذي وضعت من أجله وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل

ثالثا- معايير درجة الشمول للخطة:

- أ) خطة شاملة: وهي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطوط عريضة
- ب) خطة جزئية: وهي الخطة التي تغطي نشاط واحد من أنشطة المشروع (سمير محمد، 2008، ص39)

6- أدوات التخطيط المالي

1- الموازنات التقديرية:

هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المؤسسة ككل وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم

2- تحليل التعادل (تخطيط الربحية):

هو أحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقعة تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات وهو من الأساليب المهمة في الإدارة المالية خصوصاً فيما يتعلق بتسعير المنتجات وتحديد كمية الإنتاج اللازمة لتحقيق مستوى معين من الأرباح

3- الهيكل التمويلي:

يعرف أحيانا بأنه الخطة المالية للمؤسسة وذلك نظرا لطبيعة تكوين مصادر التمويل طويلة الأجل مثل السندات والقروض طويلة الأجل، الأسهم الممتازة وحقوق الملكية .

وهو أيضا مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل ام كانت قصيرة الأجل سواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية.(عاطف جابر، 2015، ص70)

7- مجالات التخطيط المالي

➤ يعتبر التخطيط السيولة والربحية ثنائية من أهم المشاكل التي تواجه الوظيفة المالية في تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية لتعظيم أرباح المشروع من جهة وبين ضرورة الاحتفاظ بجزء من تلك الموارد بشكل نقدي بغية مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع حين تتوفر لديه السيولة الكافية.

➤ أذ على الأصول أن تجعل في حالة سيولة مناسبة أي في شكل نقدي فعلاً أو يمكن تحويلها إلى نقدية عن طريق عمل مشروع العادية خلال فترة تكفي لقيام الإدارة المالية بإيفاء التزاماتها.

➤ أن التخطيط للمخزون السلعي يحدد لنا المستوى الاقتصادي المناسب الذي ينبغي الاحتفاظ به من هذا المخزون الزائد عن اللازم يعني تجميد أموال المشروع وتركها عاطلة بالإضافة إلى تكاليف الاحتفاظ به والمخزون الناقص عن اللازم يعني زيادة احتمالات توقف الإنتاج وعدم انتظامها واستمرارها وبالتالي التشغيل بطاقة إنتاجية غير كاملة والنتيجة في كلتا الحالتين هي ارتفاع تكاليف الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض ربح المشروع.

➤ أن التخطيط الاستثماري من أهم القرارات التي تشارك في اتخاذها الإدارة المالية وهو يهدف إلى تجنب الاستثمارات التي لا لزوم لها أو اختيار أكثر ربحية لها وتتوقف درجة الخطورة على حجم المبالغ المستثمرة الأمر الذي يؤثر على المشروع لفترات زمنية قد تكون طويلة وحتى إن رغبت في التخلص من هذه الاستثمارات الخاطئة وخسارتها عموماً كبيرة. (عبدالقادر بوعزة، 2012، ص66)

8- مكونات الخطة المالية :

لكي يتمكن المخطط المالي من تحليل التفاعل بين عناصر التخطيط المالي المتعلقة برأس مال المستثمر وتركيبته وسياسة توزيع الأرباح والسيولة والتمويل وإدارة التمويلات ومختلف الخيارات يستوجب عليه وضع خطة مالية متمثلة في المكونات التالية :

- تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية
- تحديد واضح للاستراتيجيات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة
- ملخص لبرنامج رأس المال المتوقع والزمين الذي سيتم فيه الأنفاق
- ملخص لبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منحة
- قوائم مالية تقديرية، ميزانية عامة، قائمة دخل وكشف التدفق النقدي
- توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم وبشكل خاص كيفية الوصول إلى المبيعات التقديرية. (عثمان محمد غنيم، 2000، ص16)

9- خطوات عملية التخطيط المالي: تتم عملية التخطيط المالي حسب الخطوات التالية :

- توقع المؤسسة القوائم المالية ضمن البدائل الاستثمارية التشغيلية المخطط لها وتحليل آثار خطوات التشغيلية على الأرباح والنسب المالية المتوقعة
- تحديد حجم رأس المال اللازمة لتنفيذ البدائل الإستثمارية المخطط لها
- تحديد حجم الأموال الداخلية المحققة من المبيعات وحجم الأموال الإضافية اللازمة لتمويل الزيادة في المبيعات المستهدفة
- وضع نظام الحوافز والمكافآت للعاملين المستند على أدائهم
- مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط لتصحيح أي انحرافات أو أخطاء (عدنان تايه 2014ص40)

10- العوامل المؤثرة على فاعلية التخطيط المالي :

- من العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط المالي مايلي:
- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال
- سياسات الإتمان ومن أمثلتها (البيع بالتقسيط، البيع الأجل، الخصم الكمي والنقدي).

- سياسات التمويل : وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة وزيادة رأس المال
- سياسات العائد :وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أو عدم توزيعها
- درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة وهي قدرة المؤسسة على توفير وتغطية احتياجات عمالتها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة.
- العوامل الاقتصادية :وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركوض ومستوى الدخل وغيرها.
- العوامل الاجتماعية :وتشمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية
- العوامل السياسية :ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني
- العوامل القانونية : ويقصد بها تلك العوامل التي يتم اتخاذها من طرف الإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار أو (عليان الشريف، 2009،ص 61)

11- أسباب فشل المؤسسات في التخطيط المالي :

- نقص المقدرة على التخطيط المالي
- نقص الدافعية في التخطيط المالي
- عدم الواقعية في التخطيط
- الأهداف الغير متوقعة التي تجعل الخطة غير واقعية بعد فترة من الوقت
- صعوبة إيصال المخطط للعاملين
- عدم دقة مقاييس الأداء. (مرجع سبق ذكره، ص33)

الفصل الثالث

المؤسسات الرياضية

1- مفهوم المؤسسات الرياضية:

هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفقاً للأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية (حسن أحمد الشافعي: 2004، ص185)

كما يعرفها الشافعي " هي وحدة فنية اجتماعية من المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر " (حسن أحمد الشافعي: 2004، ص185)

2- أهمية المؤسسة الرياضية :

لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا وحوالنا وكون الحديث عنها وافر جداً من خلال الاخبار الواردة إلينا من خلال احاديثنا مع مختلف الأشخاص الذي نلتقي بهم أو نتفاعل معهم. فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزاً كبيراً من اهتمامنا ولا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يأتي :

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

3- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:

تعد الأهداف هي المرمى التي تسعى ورأها المؤسسة الرياضية وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

(أ) **هدف قومي:** وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية

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

(ج) **هدف إجتماعي:** تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم

(د) **هدف اقتصادي:** من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا
(حسن إبراهيم، 2005، ص 11)

4-الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية:

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

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

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

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

بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية والمنشآت

5-المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :

حتى تتم الأعمال وتحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة وحسب توفر مجموعة من المبادئ التي تسيير وفقها إدارتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

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

- اتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم للتدريب والتحسين المستمر.
- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسة الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية ولتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.
- أهمية تطبيق مبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.
- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة. (طريق شوقي: 2002، ص40)

6- مديرية الشباب والرياضة :

1.6- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد بعد 1984 باشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 1 جانفي 1987 أعيدت هيكلة المصالح الولاية وأصبحت تشمل أقسام ومصالح حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية وأصبحت مديرية للشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي 90-234 المؤرخ في 20 جويلية 1990 الذي يحدد تنظيم مصالح ترقية الشباب والرياضة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي 90 - 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح تسمية مديرية الشباب والرياضة.

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

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شت المجالات وذلك بالمساهمة بالدعم المعنوي والمالي وكذا متابعتها من أجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية وكذا المتابعة الميدانية.

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

❖ **المادة الأولى :** طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي 06-345 يهدف هذا القرار إلى تحديد

وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية

❖ **المادة الثانية :** تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير 4 مصالح وتنظم كالاتي :

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية

2- مصلحة نشاطات الشباب

3- مصلحة الإستثمارات والتنجيزات

4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

2.6- مهام مديرية الشباب والرياضة :

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعتها وتنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها .
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والاصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتها وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش الاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية
- تنفيذ برنامج وترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات واقتطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية وإعادة تسييرها.

- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة وسائل الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار، إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والإرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بنا وفق للاشكال والكيفيات والاجال المقررة.

7- مدير الشباب والرياضة :

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 9 شعبان عام 1427 الموافق لـ 2 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

1.7- مهام مدير الشباب والرياضة :

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- وضع برامج عمل المديرية.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية.
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية.
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخلياً وخارجياً.

- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة.
- يسهر على راحة وارضاء عمال المؤسسة.

8- الأمانة :

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

1.8- مهام الأمانة :

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات.
- تكلف باستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة منظمة ومرتبطة.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة.
- دراسة المواضيع الذي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
- إستلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في السجل الوارد
- ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية، كتابة الوثائق وحفظها بأرشفيف الإدارة
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكومبيوتر
- ترتيب المناشير والوثائق والممارسات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.

9- المفتشية:**1.9- مهام مفتشية الرياضة :**

- القيام بزيارات تفتيشية للمنشآت الرياضية.
- متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية في كل عملية.

2.9- مهام مفتشية الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبابية
- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للاطارات الشبابية.
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبابية وضبط حساباتها المالية والأدارية.

الفصل الرابع

الإجراءات اإميدانية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (محمد زيان عمر، 1983، ص 131، 130).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث الأهداف، الإطار وظرف البحث. (فضيل ديلو، 1995، ص 46، 47).

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصورات الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للباحث.

ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف دور للأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي.

1.1- المجال المكاني والزمني:

(أ) **المجال المكاني** : يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والدراسة الميدانية.

(ب) **المجال الزمني** :

- الجانب النظري: 21 فيفري 2020 إلى غاية 18 أفريل 2020.

- الجانب التطبيقي: 02 أفريل 2020 . الى غاية 16 جوان 2020.

2- المنهج المتبع في الدراسة :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (حميدة عميراوي، 2002، ص96) .

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم .واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم

بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (عمار بوحوش، 1995ص129)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية.

3- مجتمع وعينة الدراسة

1.3- مجتمع الدراسة:

وهم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (37) فردا (7) عمال تم حذفهم لانه تم اجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 30 عاملا.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

2.3- العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (شريف عثمان، 2015، ص : 62)

- وفي دراستنا هذه فان العينة هي مجمع الدراسة وتتكون من (30) فرد

3.3- ضبط متغيرات الدراسة :

وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (رقاق توفيق، 2001، ص 27، 28)

أولاً: المتغير المستقل

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر. (نور الهدى بن النذير، 2015، ص72)

- والمتغير المستقل في بحثنا هو التخطيط المالي

ثانياً: المتغير التابع

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (نور الهدى بن النذير، 2015، ص74)

- والمتغير التابع هو المؤسسات الرياضية .

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

- الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم إختيارهم من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

ويعرف الاستبيان أيضاً على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عليها. (أحمد بدر، 1979 ص63)

كما يعرف أنه (وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي ترتبط بموضوع البحث، وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف، حتى من إجابيات الاستبيان يكمن في تكميم المعلومات المناسبة للبحث والتي تساعد الباحث في بحثه وتمهله للخروج بمفهوم لدى الجميع، اما العيوب تكمن في فقدان الإيصال الشخصي بأفراد العينة وأيضاً في صعوبة التأكد من المعلومات، إذا تبقى المتوصل إليها نسبياً. (حنين قادري ، 2015، ص 15)

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها. حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية :

❖ صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة

- ❖ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها
- ❖ صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للداري
- ❖ احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب:نعم أو لا ونوعا ما
- ❖ وقد تضمنت استمارة الإستبيان على 18 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور بمعدل 6 عبارات لكل محور وجاءت المحاور كالتالي :
- **المحور الأول بعنوان :** تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية
- **المحور الثاني بعنوان :** تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية
- **المحور الثالث بعنوان :** تساهم الموارد البشرية المتخصصة في التخطيط المالي في تطوير المؤسسات الرياضية.

5/- الخصائص السيكومترية للإستبيان :

أولا :الصدق:

صدق المحكمين: تم توزيع الاستبيان على خمسة أساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة وقد أبدو موافقتهم على العبارات ومحاور الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي :

لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط. بيرسون بين الأسئلة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

- الاتساق الداخلي

الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني			المحور الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	0,553**	01	0,000	0.793**	01
0,000	0,973**	02	0,000	0.890**	02
0,000	0,955**	03	0,904	0,023	03
0,000	0,973**	04	0,000	0,907**	04
0,003	0,955**	05	0,000	0,885**	05
0,000	0,864**	06	0,000	0,885**	06
			المحور الثالث		
			الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
			0,000	0,925**	01
			0,000	0,858**	02
			0,000	0,939**	03
			0,000	0,944**	04
			0,000	0,939**	05
			0,000	0,955**	06
			** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.793 و 0.907) وجاءت العبارة الثالثة غير صادقة باحتمالية ($\alpha=0.023$) ، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (0.553 - 0.955) ، وفي المحور الثالث تراوحت بين (0.858 و 0.955) ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (02): معامل ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
الأول	06	0,842**
الثاني	06	0,972**
الثالث	06	0,994**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01		

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت القيم بين 0.842 كأدنى قيمة و 720.9 كأعلى قيمة وهي قيم مرتفعة جدا تقترب من 1.

ومنه فإن الاستبيان يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

- الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.802	06	المحور الأول
0.945	06	المحور الثاني
0.957	06	المحور الثالث
0.966	18	الاستبيان ككل

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

الفصل الخامس

عرض النتائج وتفسيرها

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بترجمة المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

1- عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

1-1- تحليل نتائج المحور الأول: القرارات المالية ودورها في تطوير عملية التخطيط المالي في المؤسسات الرياضية

السؤال الأول: يساهم ترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي

الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان ترشيد القرارات المالية يساهم في تحسين عملية التخطيط المالي

الجدول رقم (04): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 01 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.000	18.200	02	10.0	10.0	66.7	20	نعم
				-1.0	10.0	30.0	09	أحيانا
				-9.0	10.0	3.3	01	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 18.200 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن ترشيد القرارات المالية يساهم في تحسين عملية التخطيط المالي.

السؤال الثاني: نجاح المؤسسة الرياضية يرتكز على القرار المالي الجيد.

الغرض من السؤال: معرفة ما إن كان نجاح المؤسسة الرياضية يرتكز على القرار المالي الجيد.

الجدول رقم (05): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 02 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.000	34.200	02	15.0	10.0	83.3	25	نعم
				-6.0	10.0	13.3	04	أحيانا
				-9.0	10.0	3.3	01	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 34.200 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن نجاح المؤسسة الرياضية يرتكز على القرار المالي الجيد.

السؤال الثالث: تنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر سلبا على المؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل لتنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر سلبا على المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (06): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 03 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.000	16.133	01	16.0	10.0	86.7	26	نعم
				-6.0	10.0	13.3	04	أحيانا
				-10.0	10.0	00.0	00	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.133 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن تنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر

سلبا على المؤسسة الرياضية

السؤال الرابع: من الضروري وضع قرارات مالية تتناسب مع الخطة المالية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل من الضروري وضع قرارات مالية تتناسب مع الخطة المالية.

الجدول رقم (07): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 04 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	48.600	02	18.0	10.0	93.3	28	نعم
				-9.0	10.0	3.3	01	أحيانا
				-9.0	10.0	3.3	01	لا
				//////////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فردا بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.33%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.33%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 48.600 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أنه من الضروري وضع قرارات مالية تتناسب مع الخطة المالية.

السؤال الخامس: مراقبة القرارات المالية والأشرف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار

التخطيط المالي ؟

الغرض من السؤال: معرفة هل مراقبة القرارات المالية والأشرف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي .

الجدول رقم (08): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 05 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.000	26.133	01	19.0	10.0	96.7	29	نعم
				-9.0	10.0	3.3	01	أحيانا
				-10.0	10.0	00.0	00	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.33، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.133 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن مراقبة القرارات المالية والإشرف على تنفيذها يعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي.

السؤال السادس: تساعد القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة على الرفع من مستوى المؤسسة

الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تساعد القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة على الرفع من مستوى

المؤسسة الرياضية؟

الجدول رقم (09): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	26.133	01	19.0	10.0	96.7	29	نعم
				-10.0	10.0	00.0	00	أحيانا
				-9.0	10.0	3.3	01	لا
				//////////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.33، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.133 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة تساعد على

الرفع من مستوى المؤسسة الرياضية.

1-2- تحليل نتائج المحور الثاني: الأهداف المالية ودورها في رفع فعالية التخطيط المالي في المؤسسة الرياضية.

السؤال السابع: تساعد معرفة الأهداف المالية في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تساعد معرفة الأهداف المالية في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 07 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	22.533	01	18.0	10.0	93.3	28	نعم
				-8.0	10.0	6.7	02	أحيانا
				-10.0	10.0	00.0	00	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فردا بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.533 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن معرفة الأهداف المالية تساعد في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية

السؤال الثامن: يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 08 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.001	15.000	02	10.0	10.0	66.7	20	نعم
				-5.0	10.0	16.7	05	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	05	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15.000 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن العمل بالأهداف المالية يساهم إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية.

السؤال التاسع: تحديد الأهداف المالية تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة

الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تحديد الأهداف المالية تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 09 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.082	5.000	2	5.0	10.0	50.0	15	نعم
				00.0	10.0	33.3	10	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	05	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 50.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.00 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث.

❖ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن تحديد الأهداف المالية تعمل على تسيير العمل اتجاه

تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية

السؤال العاشر: تحديد التنبؤات الحاضرة والمستقبلية تساهم في تطوير الفعالية التخطيطية في

المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يتم تحديد التنبؤات الحاضرة والمستقبلية تساهم في تطوير الفعالية التخطيطية في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 10

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.001	15.000	02	10.0	10.0	66.7	20	نعم
				-5.0	10.0	16.7	05	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	05	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15.000 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ وهذا يعني أن تحديد التنبؤات الحاضرة والمستقبلية تساهم في تطوير الفعالية التخطيطية في المؤسسة.

السؤال الحادي عشر: عدم تحديد الأهداف المالية ومعرفتها يعود بالسلب على نجاح المؤسسة؟
الغرض من السؤال: معرفة عدم تحديد الأهداف المالية ومعرفتها يعود بالسلب على نجاح المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 11 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.082	5.000	2	5.0	10.0	50.0	15	نعم
				00.0	10.0	33.3	10	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	05	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 50.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.00 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن عدم تحديد الأهداف المالية ومعرفتها يعود بالسلب على نجاح المؤسسة

السؤال الثاني عشر: تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 12 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	29.600	02	14.0	10.0	80.0	24	نعم
				-6.0	10.0	13.3	04	أحيانا
				-8.0	10.0	6.7	02	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فردا بنسبة مئوية بلغت 80.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 29.600 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة

1-3- تحليل نتائج المحور الثالث: وجود موارد بشرية متخصصة في مجال التخطيط المالي

السؤال الثالث عشر: وجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت

المناسب؟

الغرض من السؤال: معرفة هل وجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في

الوقت المناسب

الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 13 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	34.200	02	15.0	10.0	83.3	25	نعم
				- 6.0	10.0	13.3	04	أحيانا
				- 9.0	10.0	3.33	01	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.33%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 34.200 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ ومنه فإن وجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت

المناسب

السؤال الرابع عشر: وجوب تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف

المؤسسة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل هناك تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 14 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.006	6.233	2	5.0	10.0	50.0	15	نعم
				-2.0	10.0	26.7	08	أحيانا
				-3.0	10.0	23.3	07	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 50.0%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (07) بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 6.233 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون وجوب تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف المؤسسة.

السؤال الخامس عشر: وجود خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة؟

الغرض من السؤال: معرفة هل وجود خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة؟

الجدول رقم (18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 15.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال	0.000	33.800	02	15.0	10.0	83.3	25	نعم
				-7.0	10.0	10.0	03	أحيانا
				-8.0	10.0	6.7	02	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) أفراد بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 33.800 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن وجود خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة.

السؤال السادس عشر: وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في

عملية التخطيط المالي؟

الغرض من السؤال: معرفة هل وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي.

الجدول رقم (19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 16 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.001	15.000	02	10.0	10.0	66.7	20	نعم
				-5.0	10.0	16.7	05	أحيانا
				-5.0	10.0	16.7	05	لا
				///////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (16) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 15.000 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي.

السؤال السابع عشر: وجود موارد بشرية متكونة و متمكنة في عملية التخطيط المالي مما تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة هل وجود موارد بشرية متكونة و متمكنة في عملية التخطيط المالي تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية

الجدول رقم (20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 17 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	33.800	02	15.0	10.0	83.3	25	نعم
				-7.0	10.0	10.0	03	أحيانا
				-8.0	10.0	6.7	02	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) أفراد بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 10.0%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 33.800 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال احصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن معرفة هل وجود موارد بشرية متكونة و متمكنة في

عملية التخطيط المالي تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية

السؤال الثامن عشر: إعتقاد الأفراد على مهارتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة هل إعتقاد الأفراد على مهارتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية

الجدول رقم (21): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 18 .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الاجابة
دال	0.000	25.800	2	13.0	10.0	76.7	23	نعم
				-5.0	10.0	16.7	05	أحيانا
				-8.0	10.0	6.7	02	لا
				//////		100	30	المجموع

❖ التعليق على الجدول.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (18) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فردا بنسبة مئوية بلغت 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 25.800 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

✓ وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن إعتقاد الأفراد على مهارتهم وقدراتهم المهنية أثناء

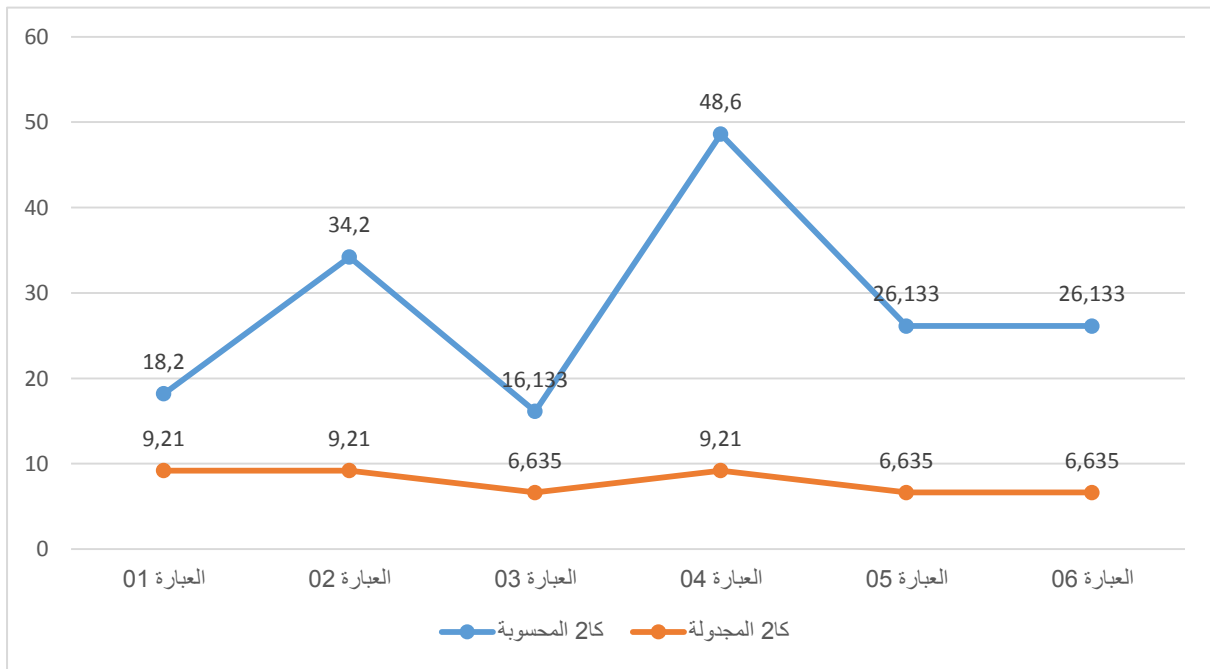
الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم (22): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول

العبارة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
01	18.200	9.210	0.000	دال إحصائيا
02	34.200	9.210	0.000	دال إحصائيا
03	16.133	6.635	0.000	دال إحصائيا
04	48.600	9.210	0.000	دال إحصائيا
05	26.133	6.635	0.000	دال إحصائيا
06	26.133	6.635	0.000	دال إحصائيا



الشكل رقم (01) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين كا² الجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الأول

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان المبوب تحت عنوان: " القرارات المالية ودورها في تطوير عملية التخطيط المالي في المؤسسات الرياضية " وبناء على تحليلنا لإجابات العمال والمسريين للمركب وانطلاقا من الفرضية الأولى والمتمثلة فيما يلي: " تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية " .

من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الأولى جاءت إجابات المبحوثين تثبت صحة هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (1) أكد معظم المبحوثين أن ترشيد القرارات المالية يساهم في تحسين عملية التخطيط المالي، ومن نتائج الجدول (2) أكد نسبة 83.3% من عينة الدراسة على أن نجاح المؤسسة الرياضية يرتكز على القرار المالي الجيد، وفي الجدول (3) أكد نسبة 86.7% على أن تنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر سلبا على المؤسسة الرياضية، ومن خلال نتائج الجدول (04) يرى المبحوثون أن من الضروري وضع قرارات مالية تتناسب مع الخطة المالية للمؤسسة، وبناء على نتائج الجدول رقم (05) ترى عينة البحث مراقبة القرارات المالية والأشراف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي .

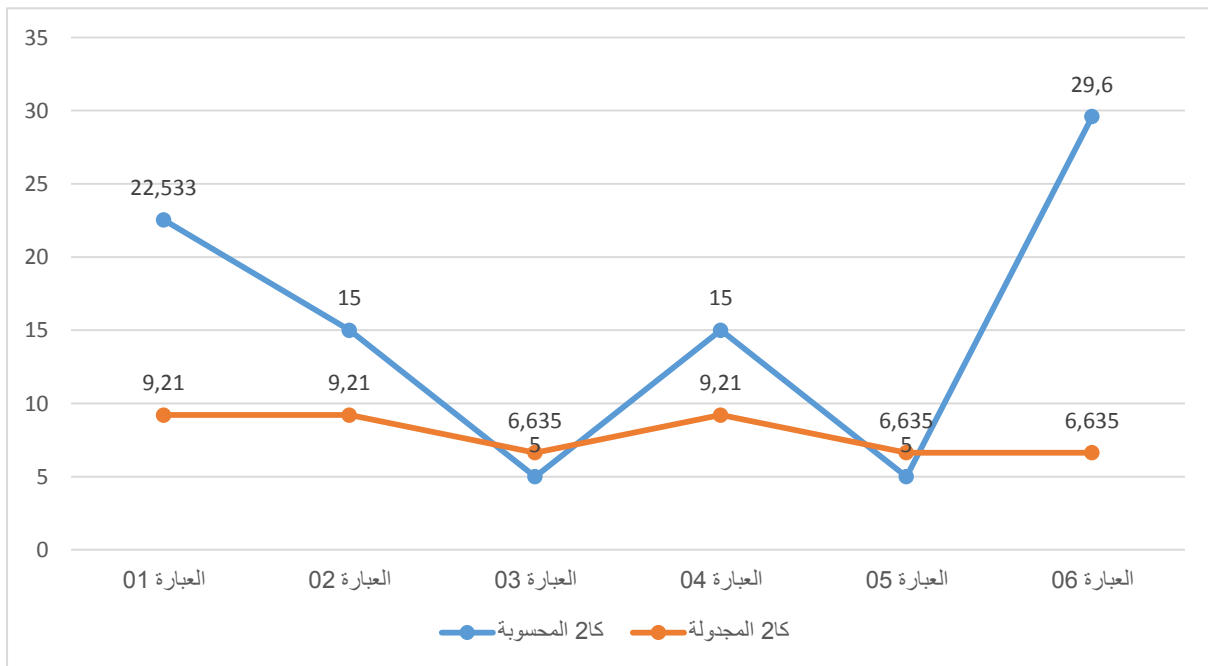
كما أكدت نسبة 96.7% في الجدول رقم (06) على القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة تساعد على الرفع من مستوى المؤسسة الرياضية.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الأولى محققة وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (23): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني.

العبارة	ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
07	22.533	6.635	0.000	دال إحصائيا
08	15.000	9.210	0.001	دال إحصائيا
09	5.000	9.210	0.082	غير دال إحصائيا
10	15.000	9.210	0.000	دال إحصائيا
11	5.000	9.210	0.082	غير دال إحصائيا
12	29.600	9.210	0.000	دال إحصائيا



الشكل رقم (02) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين ك² المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثاني

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان المبوب تحت عنوان: " الأهداف المالية ودورها في رفع فعالية التخطيط المالي في المؤسسة الرياضية " وبناء على تحليلنا لإجابات العمال والمسريين للمركب وانطلاقاً من الفرضية الأولى والمتمثلة فيما يلي: " تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية "

من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الثامنة جاءت إجابات المبحوثين تثبت صحة هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (7) أكد معظم المبحوثين أن معرفة الأهداف المالية تساعد في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية، ومن نتائج الجدول (8) أكد نسبة 66.7% من عينة الدراسة العمل بالأهداف المالية يساهم إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية، وفي الجدول (9) أكد نسبة 50.0% على تحديد الأهداف المالية تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، ومن خلال نتائج الجدول (10) يرى المبحوثون أن تحديد التنبؤات الحاضرة والمستقبلية تساهم في تطوير الفعالية التخطيطية في المؤسسة.

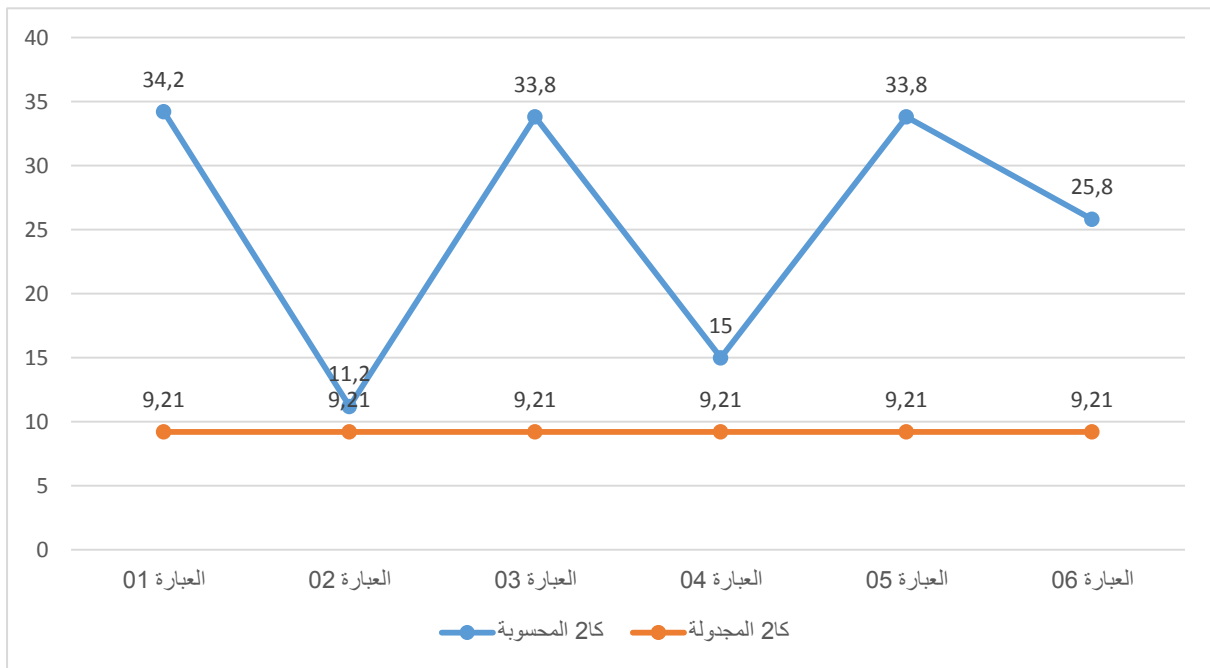
وبناء على نتائج الجدول رقم (11) ترى عينة البحث أن عدم تحديد الأهداف المالية ومعرفتها لا يعود بالسلب دائماً على نجاح المؤسسة، كما أكدت نسبة 80.0% في الجدول رقم (12) على أن تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثانية محققة وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة.

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (24): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث.

العبارة	كأ ² المحسوبة	كأ ² المجدولة	مستوى الدلالة	الدلالة
13	34.200	9.210	0.000	دال إحصائيا
14	11.200	9.210	0.009	دال إحصائيا
15	33.800	9.210	0.000	غير دال إحصائيا
16	15.000	9.210	0.000	دال إحصائيا
17	33.800	9.210	0.000	غير دال إحصائيا
18	25.800	9.210	0.000	دال إحصائيا



الشكل رقم (03) : مخطط بياني يوضح العلاقة بين كأ² المجدولة والمحسوبة بين بيانات المحور الثالث

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان المبوب تحت عنوان: " وجود موارد بشرية متخصصة في مجال التخطيط المالي " وبناء على تحليلنا لإجابات العمال والمسريين للمركب وانطلاقاً من الفرضية الأولى والمتمثلة فيما يلي: " تساهم الموارد البشرية المتخصصة في تطوير المؤسسات الرياضية.".

من خلال النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء أسئلة الفرضية الثالثة جاءت إجابات المبحوثين تثبت صحة هذه الفرضية فمن خلال الجدول رقم (13) أكد معظم المبحوثين أن لوجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت المناسب ، ومن نتائج الجدول (14) أكد نسبة 50.0% من عينة الدراسة على وجوب تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف المؤسسة ، وفي الجدول (15) أكد نسبة 83.3% وجود خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة ، ومن خلال نتائج الجدول (16) يرى المبحوثون أن وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي.

وبناء على نتائج الجدول رقم (17) ترى عينة البحث أن وجود موارد بشرية متكونة و متمكنة في عملية التخطيط المالي مما تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية ، كما أكدت نسبة 76.7% في الجدول رقم (18) على أن اعتماد الأفراد على مهارتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية.

ومما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

التحقق	الفرضية
محقة	تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية .
محقة	تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية .
محقة	تساهم الموارد البشرية المتخصصة في تطوير المؤسسات الرياضية.

بناء على ما سبق وبما أن الفرضيات الجزئية محققة، فإن الفرضية العامة القائلة " للتخطيط المالي دور في تطوير المؤسسات الرياضية" محققة .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنت من إعطاء القيمة العملية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتداخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة، كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان، الذي أردت من خلاله التعرف على دور التخطيط المالي في تطوير المؤسسات الرياضي، حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة للسادة الإداريين والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة كانت بطريقة سليمة ودقيقة ولم نجد أي قيم مفقودة حيث تم تفرغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية.

الفصل السادس

استنتاجات واقتراحات

- الاستنتاج العام.

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذا التحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وبعد توزيع الاستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية من خلال معرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا عليها أساس الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربعة وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت.

- ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- ◀ يساهم ترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي.
- ◀ مراقبة القرارات المالية والأشرف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي.
- ◀ تساعد القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة على الرفع من مستوى المؤسسة الرياضية.
- ◀ تنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر سلبا على المؤسسة الرياضية.
- ◀ تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة.
- ◀ يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية.
- ◀ تساعد معرفة الأهداف المالية في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية.
- ◀ وجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت المناسب.
- ◀ وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي.
- ◀ اعتماد الأفراد على مهارتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية.

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة، نقترح التوسع في دراسته أكثر من خلال:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث النوعية حول التخطيط المالي ودوره في تطوير أهداف المؤسسة.
- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة المصادر

❖ القرآن الكريم

❖ القاموس والمعاجم

ثانياً: قائمة المراجع

أ/- قائمة الكتب :

1_ أسعد حميد العالي، الإدارة المالية، الأسس العلمية و التطبيقية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010.

10_ عدنان تايه، أساسيات في التخطيط المالي دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن ، 2014

11_ عليان الشريف، الإدارة و التحليل المالي، دار مكتبة الرائد العلمية ، ط1، عمان، الأردن، 2009

12_ ناصر دادي عبدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 2006

13_ موسى مطر وآخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2009

14_ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2011

15_ حسن إبراهيم لوط، الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي للنشر، ط1، مصر، 2005

16_ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، ط3، مصر، 2002

- 17_ حسن أحمد الشافعي، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الوفاء، ط2، الإسكندرية، 2004.
- 2_ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، تسيير المالي (الإدارة المالية دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 3_ جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، دون سنة
- 4_ حربي محمد، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل، ط1، عمان، الأردن، 1993.
- 5_ خالص الصافي رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010.
- 6_ محمد حافظ الحجازي إدارة الموارد البشرية، دار وفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط2، 2009.
- 7_ عاطف جابر، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2015
- 8_ عبدالقادر بوعزة، التأثير الجبائي على إختيار التمويل للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2012
- 9_ عثمان محمد غنيم، التخطيط المالي، أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2000

ب/- الأطروحات والرسائل العلمية:

1_ نور الهدى بن النذير، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إتخاذ القرارات

المالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة و

قلة، سنة 2015.

2_ شريفي سلمى: أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية، رسالة

ماجستير غير منشورة معهد التربية البدنية والرياضية، دالي براهيم، الجزائر، 1998

3_ رفاع توفيق: محددات إختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، دالي إبراهيم، 2001.

4_ حنين قادري: أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة

ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة و قلة، سنة 2015.

5_ شريف عثمان أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة

الاقتصادية، رسالة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقة، سنة 2015

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

موجهة إلى موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية .

حيث نقوم بدراسة بعنوان

"فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان نأمل باهتمامكم وتعاونكم والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان وأرجو التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية وتحديد إجاباتكم بعلامة (X) علما أن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم بهدف البحث العلمي فقط وسرية تامة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الأستاذ :

د. شريف حمزة

إعداد الطالب:

بلجود عبد الرؤوف

الموسم الدراسي: 2019-2020

المحور الأول: القرارات المالية ودورها في تطوير عملية التخطيط المالي في المؤسسات الرياضية

الرقم	العبرة	نعم	أحيانا	لا
01	يساهم ترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي			
02	ان نجاح المؤسسة الرياضية يرتكز على القرار المالي الجيد			
03	تنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر سلبا على المؤسسة الرياضية			
04	من الضروري وضع قرارات مالية تتناسب مع الخطة المالية			
05	مراقبة القرارات المالية والأشرف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي			
06	تساعد القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة على الرفع من مستوى المؤسسة الرياضية			

المحور الثاني: الأهداف المالية ودورها في رفع فعالية التخطيط المالي في المؤسسة الرياضية

الرقم	العبرة	نعم	أحيانا	لا
01	تساعد معرفة الأهداف المالية في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية			
02	يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية			
03	تحديد الأهداف المالية تعمل على تسيير العمل أتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية			
04	تحديد التنبؤات الحاضرة والمستقبلية تساهم في تطوير الفعالية التخطيطية في المؤسسة			
05	عدم تحديد الأهداف المالية ومعرفتها يعود بالسلب على نجاح المؤسسة			
06	تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة			

المحور الثالث: وجود موارد بشرية متخصصة في مجال التخطيط المالي

الرقم	العبرة	نعم	أحيانا	لا
01	وجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت المناسب			
02	وجوب تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف المؤسسة			
03	وجود خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة			
04	وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي			
05	وجود موارد بشرية متكونة ومتمكنة في عملية التخطيط المالي مما تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية			
06	إعتماد الأفراد على مهاراتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية			

ف

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة : فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية
- هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية التخطيط المالي ودوره ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية

- مشكلة الدراسة : هل لفعالية التخطيط المالي دور في تطوير المؤسسة الرياضية؟

- ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات جزئية :

- التساؤلات الجزئية :

1_هل تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية

2_هل تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية

3_هل تساهم الموارد البشرية المتخصصة في التخطيط المالي في تنمية وتطوير المؤسسات الرياضية.

- الفرضية العامة :

- للتخطيط المالي دور في تطوير المؤسسات الرياضية.

- الفرضيات الجزئية :

- تساهم القرارات المالية في تطوير المؤسسات الرياضية.

- تساهم الأهداف المالية في تطوير المؤسسات الرياضية.

- تساهم الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الرياضية.

- عينة الدراسة : قدرت ب30 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- المنهج المستخدم : إستخدمنا المنهج الوصفي لأنه يلائم طبيعة دراستنا

- أداة البحث : إستمارة الاستبيان

❖ أهم النتائج المتوصل إليها :

- يساهم ترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي.
- مراقبة القرارات المالية والأشرف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي.
- تساعد القرارات المالية المنتجة من طرف الإدارة على الرفع من مستوى المؤسسة الرياضية.
- تنفيذ القرارات المالية بشكل متناهي يؤثر سلبا على المؤسسة الرياضية.
- تحديد الأهداف المالية يساعد في توفير المعدات والمستلزمات الرياضية في المؤسسة.
- يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية.
- تساعد معرفة الأهداف المالية في وضع خطة مالية خاصة بالمؤسسة الرياضية.
- وجود موارد بشرية فعالة تساعد في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت المناسب.
- وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي.
- اعتماد الأفراد على مهاراتهم وقدراتهم المهنية أثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية.

❖ الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

من خلال القيام بهذه الدراسة المتواضعة، نقترح التوسع في دراسته أكثر من خلال:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث النوعية حول التخطيط المالي ودوره في تطوير أهداف المؤسسة.
- إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.