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

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي
الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم التسلسلي: .....
الـرمـــز: .....

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان:

تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

-دراسة ميدانية للجمعيات والنوادي الرياضية بولاية المسيلة-

من إعـــداد الطالب: تومي نصرالدين

تـاريخ المناقشة:2025/01/30

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
بوساق فتيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	رئـيسا
بوصلاح النذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مـشرفا ومـقررا
نويري بوبكر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عـضوا مـناقشا
ادريس بن رجم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عـضوا مـناقشا
لعياضي عبدالحكيم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشريف مساعدية –سوق أهراس	عـضوا مـناقشا
بوعزيز الساسي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مـشرفا مـساعدا

السنة الجامعية:2024– 2025

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

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي
الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم التسلسلي: .....
الـرمـــز: .....

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان:

تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

-دراسة ميدانية للجمعيات والنوادي الرياضية بولاية المسيلة-

مـن إعـــداد الطالب: تومي نصرالدين

تـاريخ المناقشة:2025/01/30

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
بوساق فتيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	رئـيسا
بوصلاح النذير	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مـشرفا ومـقررا
نويري بوبكر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عـضوا مـناقشا
ادريس بن رجم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	عـضوا مـناقشا
لعياضي عبدالحكيم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشريف مساعدية –سوق أهراس	عـضوا مـناقشا
بوعزيز الساسي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد بوضياف. المسيلة	مـشرفا مـساعدا

السنة الجامعية:2024– 2025

قال الله تعالى:

"وَقِفُوهُمْ ۖ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ" (سورة الصافات:24)

وقال أيضًا:

"وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا" (سورة الإسراء:36)

إهـــــــــداء:

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين والصلاة والسلام

على أشرف المرسلين سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين عليه

أفضل الصلاة وأزكى التسليم

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع

فأهدي ثمرة جهدي لمن كانا دوما بجانبي

الوالدين الكريمين

إلى إخوتي

إلى رفيقة دربي ومشواري زوجتي الغالية التي كانت دائما سندا لي وعونا في

إعداد هذه الأطروحة

ولبناتي لينا ومليسا

وإلى كامل العائلة الأصدقاء والأحباب الذين عرفتهم وأحببتهم

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر لإدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، والتي وفقنا فيها بالنجاح في مسابقة الدكتوراه، والى كل الدكاترة الأفاضل لقسم الإدارة والتسيير الرياضي الذين نهلنا الكثير من العلم على أيديهم ولم يبخلوا علينا بالعلوم والمعارف.

كما أتقدم بأرقى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف

أ.د.بوصلاح النذير والذي كان سندا وموجها في انجاز الأطروحة

وكذلك الشكر موصول لكل زملائي دفعة الدكتوراه، وشكر خاص للأخ برباش نورالدين.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الاهداء	
كلمة شكر	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	الصفحة
1.1. إشكالية الدراسة	05
2.1. فرضيات الدراسة	07
3.1. أهداف الدراسة	08
4.1. أهمية الدراسة	08
5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	09
6.1. الدراسات السابقة	11
1-6-1- الدراسات العربية	11
1-6-2- الدراسات الأجنبية	19
7.1. تحليل ونقد الدراسات السابقة	20
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الحوكمة والقانون	
تمهيد	24
1.2. الحوكمة	25
1.1.2.مفهوم الحوكمة	25
2.1.2.أهمية حوكمة المؤسسات	25
3.1.2 أهداف الحوكمة	27
4.1.2 الحوكمة في الدول العربية	27
5.1.2 الحوكمة في الجزائر	28
6.1.2 محددات الحوكمة	29
1.6.1.2 المحددات الخارجية	29
2.6.1.2 المحددات الداخلية	29
7.1.2 مبادئ الحوكمة	29

8.1.2 خصائص الحوكمة	31
9.1.2 مضامين الحوكمة والقيادة في القطاع الرياضي	33
10.1.2 تعريف الحوكمة الرياضية	34
11.1.2 الأطراف المعنية بالحوكمة في المؤسسات الرياضية	35
12.1.2 مبادئ الحوكمة في المجال الرياضي	36
2.2 القانون	37
1.2.2 تعريف القانون	37
2.2.2 خصائص القاعدة القانونية	37
3.2.2 فروع القانون	39
4.2.2 مصادر القانون	40
5.2.2 التشريع	40
1.5.2.2 تعريف التشريع	40
2.5.2.2 أنواع التشريع	40
3.5.2.2 تعريف التشريع الرياضي	42
4.5.2.2 تطبيق فروع القانون على القطاع الرياضي	42
3.2 قوانين تسيير الرياضة في الجزائر	
1.3.2 تسيير الرياضة الجزائرية في المرحلة من 1962-1971	44
2.3.2 تسيير الرياضة الجزائرية في مرحلة السبعينيات	45
3.2.1 تسيير الرياضة الجزائرية من 1988-1995	47
4.3.2 تسيير الرياضة الجزائرية من 2004 إلى 2013	48
5.3.2 تسيير الرياضة الجزائرية بعد 2013	52
خلاصة	53
الفصل الثالث: التسيير المالي في ظل ترشيد النفقات	
تمهيد	55
1.3 الإدارة المالية	
1.1.3 مفهوم الإدارة المالية	56
2.1.3 خصائص الإدارة المالية	56
3.1.3 أهمية الإدارة المالية	56
4.1.3 وظائف الإدارة المالية	57
5.1.3 أهداف الإدارة المالية	58
6.1.3 مجالات الإدارة المالية	58

7.1.3 مبادئ الإدارة المالية	59
8.1.3 دور الإدارة المالية في المؤسسة	60
9.1.3 علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى بالمؤسسة	60
10.1.3 أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية	61
11.1.3 التحديات التي تواجه الإدارة المالية	62
2.3 التمويل الرياضي	
1.2.3 مفهوم التمويل	62
2.2.3 التمويل الرياضي	63
3.2.2 أنواع التمويل	63
4.2.3 مصادر التمويل بالمؤسسة	64
5.2.3 مفهوم الميزانية	65
6.2.3 الميزانية المالية للأندية الرياضية	65
7.2.3 المبادئ الأساسية للميزانية	66
8.2.3 عناصر الميزانية المالية	68
9.2.3 التحليل المالي للمؤسسة	68
10.2.3 تحليل SWOT كآلية استراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة	70
11.2.3 التحديات التمويلية في المجال الرياضي	71
12.2.3 مجالات التمويل العمومي للرياضة	71
13.2.3 العوامل المالية والاقتصادية المؤثرة في النوادي الرياضية	72
14.2.3 الشراكة بين القطاع العام والخاص في المجال الرياضي	73
15.2.3 القطاع العام في الرياضة	74
16.2.3 التدفقات المالية في السوق الرياضية	74
3.3 سياسة ترشيد النفقات في الجزائر	75
1.3.3 ماهية النفقات العامة	75
1.1.3.3 مفهوم النفقة العامة	75
2.1.3.3 أهمية النفقة العامة	75
3.1.3.3 تقسيمات النفقات العامة	75
4.1.3.3 مبادئ وضوابط تنفيذ الإنفاق	76
2.3.3 تعريف ترشيد النفقات العامة ومتطلبات نجاحها	76
3.3.3 تحديث نظام الموازنة في الجزائر وترشيد النفقات العامة	77
خلاصة	79

الفصل الرابع: إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية	
تمهيد	81
1.4. النوادي الرياضية	
1.1.4 مفهوم النادي	82
2.1.4 تعريف النادي	82
3.1.4 الإطار القانوني للنادي الرياضي	82
4.1.4 شروط الدخول للنادي الرياضي	82
5.1.4 التنظيم الإداري والفني للنادي الرياضي	83
6.1.4 مهام النادي الرياضي	85
7.1.4 مشروع النادي الرياضي	85
8.1.4 النوادي الرياضية الجزائرية	85
9.1.4 تصنيف النوادي الجزائرية	85
2.4. الجمعيات الرياضية في الجزائر	
1.2.4 تعريف الجمعية	87
2.2.4 الجمعيات وتطورها التاريخي في الجزائر	88
3.2.4 أنواع الجمعيات في الجزائر	90
4.2.4 مفهوم الجمعيات الرياضية وتنظيمها	
1.4.2.4 مفهوم الجمعية الرياضية	90
2.4.2.4 تنظيم الجمعية الرياضية وسيرها	90
3.4 الهيكل التنظيمي في النادي الرياضي	
1.3.4 الهيكل التنظيمي	93
2.3.4 أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي	93
3.3.4 مؤشرات وعوارض الهيكل التنظيمي غير السليم	94
4.3.4 تصميم الهيكل التنظيمي	94
5.3.4 العملية الإدارية في إدارة المورد البشري في النوادي والجمعيات الرياضية	95
1.5.3.4 تعريف العملية الإدارية	95
2.5.3.4 عناصر العملية الإدارية	95
6.3.4 الرقابة في المجال الرياضي	97
1.6.3.4 الرقابة الإدارية	97
1.1.6.3.4 مفهوم الرقابة الإدارية	97
2.4.6.3.4 أهمية الرقابة الإدارية	98

3.1.6.3.4 مراحل الرقابة الإدارية	99
4.1.6.3.4 وسائل الرقابة الإدارية	99
5.1.6.3.4 أنواع الرقابة الإدارية	100
6.1.6.3.4 الرقابة الإدارية والوظائف الإدارية الأخرى	101
2.6.3.4 الرقابة المالية	101
1.2.6.3.4 تعريف الرقابة المالية	102
2.2.6.3.4 أهداف الرقابة المالية	102
3.2.6.3.4 الهيئات المكلفة بالرقابة	103
خلاصة	107
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
تمهيد	109
5-1- الدراسة الاستطلاعية	110
5-2- منهج الدراسة	110
5-3- متغيرات الدراسة	110
5-4- مجتمع وعينة الدراسة	111
5-5- أدوات جمع البيانات	111
5-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات...)	112
5-7- خطوات إجراء الدراسة الميدانية	118
5-8- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية	118
خلاصة	119
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
6- عرض وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة	121
1.6. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	170
1.1.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى	171
2.1.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية	174
3.1.6. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	176
2.6. مناقشة الفرضية العامة	178
الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات	
7-1- الاستنتاج العام	182
2.7. التوصيات	182

3.7. فرضيات مستقبلية	183
قائمة المصادر والمراجع	184
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

عنوان الجدول	الرقم	الصفحة
يمثل عدد الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة	01	120
يبين محاور الأداة وعدد عبارات كل محور	02	121
درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له	03	122
درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له.	04	123
درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له.	05	124
درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان.	06	125
درجة الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	07	125
صدق الاستبانة بطريقة صدق المقارنة الطرفية.	08	126
ثبات استبانة أدوات مراقبة التسيير الحديثة بطريقة ألفا كرو نباخ.	09	129
معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.	10	126
يوضح التكرارات والنسب المئوية وكا^2 المحسوبة والمجدولة للعبارة 01.	11	130
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^{2}المحسوبةللعبارة 2	12	131
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 3	13	133
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 4	14	134
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 5	15	135
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 6	16	136
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 7	17	138
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 8	18	139
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 9	19	141
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة10	20	142
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة11	21	143
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة12	22	144
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة13	23	146
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة14	24	147
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة15	25	148
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة16	26	150
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة17	27	151

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة18	28	152
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة19	29	153
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة20	30	154
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة21	31	155
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة22	32	156
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة23	33	157
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة24	34	158
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة25	35	160
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة26	36	161
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة27	37	162
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة28	38	163
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة29	39	164
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة30	40	166
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة31	41	167
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة32	42	168
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة33	43	169
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة34	44	170
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة35	45	171
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة36	46	172
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة37	47	174
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة38	48	175
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة39	49	176
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة40	50	178
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة41	51	179
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة42	52	180
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة43	53	181
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة44	54	182
يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة45	55	183
يوضح مجال المتوسط الحسابي ودرجة الدور والنسبة المئوية.	56	184
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الأول	57	185
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني	58	188
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثالث	59	190

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	رقم الشكل	الصفحة
يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة	01	41
يوضح مبادئ الميزانية المالية	02	73
يوضح هيكل الميزانية	03	74
يوضح تحليل SWOT	04	76
يوضح الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي	05	91
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 1	06	130
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 2	07	132
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 3	08	133
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 4	09	134
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 5	10	136
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 6	11	137
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 7	12	138
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 8	13	140
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 9	14	141
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 10	15	142
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 11	16	143
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 12	17	145
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 13	18	146
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 14	19	147
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 15	20	149
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 16	21	150
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 17	22	151
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 18	23	152
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 19	24	153
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 20	25	154
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 21	26	155
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 22	27	156
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 23	28	157
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 24	29	159

يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 25	30	160
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 26	31	161
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 27	32	162
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 28	33	163
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 29	34	165
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 30	35	166
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 31	36	167
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 32	37	168
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 33	38	169
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 34	39	170
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 35	40	171
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 36	41	173
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 37	42	174
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 38	43	175
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 39	44	176
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 40	45	178
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 41	46	179
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 42	47	180
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 43	48	181
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 44	49	182
يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 45	50	183

الملخص:

تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

–دراسة ميدانية للجمعيات والنوادي الرياضية بولاية المسيلة–

تضمنت الدراسة موضوع بعنوان " تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، وكانت الدراسة ميدانية بالجمعيات والنوادي الرياضية بالمسيلة ،حيث هدفت الدراسة الى معرفة درجة مساهمة حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، وللتحقق من صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع البحث في رؤساء وأمناء المال للأندية والجمعيات بالمسيلة، قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ قوامها **200 فردًا**، بنسبة **32.25%**من المجتمع الأصلي المتجانس والبالغ عدده **620 فردًا**، حيث تم استرجاع **192** استمارة، وقمنا بتصميم استمارة الاستبيان كأداة للدراسة ، قد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة التسيير المالي يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في تحسين إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر من خلال زيادة الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية،.وبفضل سياسة ترشيد النفقات، يمكن تحسين استخدام الأموال وتوجيهها نحو الأولويات الأساسية بطريقة أكثر فعالية، ومن خلال الامتثال للقوانين واللوائح المحلية المتعلقة بإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، يساعد هذا في تقديم تقارير مالية دقيقة وفقًا للمعايير المحلية والدولية، مما يزيد من مصداقية الجمعيات والنوادي أمام المانحين والجمهور، هذا كله لا يأتي إلا من خلال وجود هيكل تنظيمي جيد وفعال حيث يتطلب وجود إدارة كفؤة للوصول إلى الهدف المرجو.

الكلمات المفتاحية:حوكمة،التسيير المالي،إدارة، الجمعيات والنوادي الرياضية، سياسة ترشيد النفقات.

abstract:

Applying financial management governance in associationmanagementand sports clubs in light of the policy of rationalizing expenses in Algeria

-A field study of sports associations and clubs in the state of M'Sila-

The study included a topic entitled “Applying financial management governance in the management of associations and sports clubs in light of the policy of rationalizing expenses in Algeria. The study was a field study in sports associations and clubs in M’sila, where the study aimed to know the degree of contribution of financial management governance in the management of associations and sports clubs in light of the policy of rationalizing expenses in Algeria.” To verify the validity of the hypotheses, the descriptive analytical approach was adopted, where the research community was represented by the presidents and treasurers of the clubs and associations in M’sila. The researcher selected the research sample in a simple random way, which consisted of 200 individuals, representing 32.25% of the original homogeneous and comprehensive community of 620 individuals, where 192 questionnaires were retrieved, and we designed the questionnaire form as a tool for the study. The study concluded that applying financial management governance can contribute significantly to improving the management of associations and sports clubs in Algeria by increasing transparency and accountability in the use of financial resources. Thanks to the policy of rationalizing expenses, The use of funds can be improved and directed towards key priorities in a more effective manner. By complying with local laws and regulations related to the management of associations and sports clubs, this helps in providing accurate financial reports in accordance with local and international standards, which increases the credibility of associations and clubs before donors and the public. This is all possible. Except through the presence of a good and effective organizational structure, as it requires efficient management to reach the desired goal.

Keywords: governance, financial management, management, sports associations and clubs, expenditure rationalization policy

مقدمة

مقدمة:

تمثل الرياضة اليوم أحد أهم القطاعات الحيوية في المجتمعات المعاصرة، إذ لم تعد مجرد نشاط بدني أو وسيلة للترفيه، بل أصبحت صناعة متكاملة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية واسعة. فهي تساهم في تحريك عجلة التنمية المستدامة وتعزيز مكانة الدول على الساحة الدولية، كما باتت تشكل أداة من أدوات القوة الناعمة، لما تتيحه من فرص للاستثمار واستقطاب رؤوس الأموال وتنشيط السياحة والاقتصاد. هذا التحول العميق فرض على الهيئات الرياضية أن تواكب التغيرات المتسارعة عبر تطوير أنظمتها الإدارية والمالية، واعتماد أساليب حديثة قائمة على مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تضمن الشفافية والمساءلة وحسن استغلال الموارد. **(حجاج، نهاوة،2023، ص 108)**

غير أن الواقع في الجزائر يكشف عن محدودية كبيرة في قدرة الجمعيات والنوادي الرياضية على التكيف مع هذه المتغيرات، حيث ما تزال تعتمد بدرجة شبه كلية على التمويل العمومي، في حين تسعى العديد من الدول المتقدمة إلى تنويع مصادر التمويل من خلال إشراك القطاع الخاص وتوسيع دائرة الشراكات. وقد ازدادت هذه الإشكالية وضوحاً بعد الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر عقب انهيار أسعار النفط سنة 2014، والتي فرضت على الدولة تبني سياسة ترشيد النفقات كخيار استراتيجي لمواجهة العجز المالي، مما انعكس بشكل مباشر على قطاع الرياضة من خلال تقليص الدعم الموجه للجمعيات والنوادي.

هذا الوضع أفرز تحديات معقدة، إذ لم تعد المشكلة مرتبطة فقط بندرة الموارد المالية، بل تجاوزت ذلك إلى قصور في نظم التسيير، وغياب للكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف آليات الرقابة والشفافية. وقد أشار **بوصلاح (2018)** إلى أن رياضة كرة القدم في الجزائر، وخاصة على مستوى الأندية المحترفة، تواجه مشاكل مالية وتنظيمية حادة نتيجة غياب التسيير الرشيد وافتقارها إلى الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، الأمر الذي يحد من قدرتها على تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية.

إن حوكمة التسيير المالي، في هذا السياق، تفرض نفسها كخيار حتمي وليس مجرد بديل، فهي الأداة التي يمكن من خلالها تعزيز الانضباط المالي وترشيد النفقات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما تمثل آلية لضمان استدامة هذه الهيئات وتعزيز ثقة الشركاء والمتعاملين معها. ومع ذلك، فإن نجاح تطبيق الحوكمة المالية في الجزائر يتطلب إرادة قوية لإصلاح المنظومة التشريعية والتنظيمية، وتطوير آليات رقابية فعالة، إضافة إلى الاستثمار في العنصر البشري من خلال التكوين المستمر.

وتؤكد القوانين الجزائرية ذات الصلة بالأنشطة الرياضية والجمعيات على ضرورة ضبط الموارد المالية والرقابة عليها، حيث نص القانون 05/13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية

والرياضية وتطويرها، وكذا القانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، على إلزامية مراقبة حركة الأموال داخل هذه الهيئات بما يضمن الشفافية وحسن التسيير **(الجريدة الرسمية، 2012، العدد02، ص37، و2013، العدد39، ص22)**. غير أن التطبيق العملي لهذه النصوص لا يزال يواجه صعوبات متعددة ترتبط بضعف آليات المتابعة والرقابة، وغياب ثقافة الحوكمة داخل العديد من الجمعيات والنوادي الرياضية. وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بالجزائر في ظل سياسة ترشيد النفقات، باعتبارها قضية راهنة تفرض نفسها بقوة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد. وتسعى الدراسة إلى تحليل الواقع القائم، واستجلاء أهم التحديات والمعوقات، وصولاً إلى تقديم مقترحات عملية من شأنها أن تسهم في تحسين كفاءة التسيير المالي وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الهيئات الرياضية وضمان استدامتها.

ولإحكام بناء البحث وضمان تسلسل منطقي في معالجة الموضوع، تم تنظيمه في سبعة فصول مترابطة، جمعت بين الجانب النظري والتحليلي والعملي، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول الإطار العام للدراسة: اشتمل على تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والفرضيات المقترحة، بالإضافة إلى توضيح أهميتها وأهدافها. كما تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الحوكمة والتسيير المالي من جهة، وإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية من جهة أخرى، مع تقديم تحليل نقدي لها. إضافة إلى ذلك، تضمن الفصل التعاريف الإجرائية للمفاهيم الرئيسة للدراسة.

الفصل الثاني الحوكمة والقانون: تناول فيه الباحث مفهوم الحوكمة وإطاره المفاهيمي، محدداته ومبادئه وخصائصه، مع استعراض واقع الحوكمة في العالم العربي والجزائر، إضافة إلى تطبيقاتها في المؤسسات الرياضية. كما تطرق إلى القوانين والتشريعات التي تحكم النشاط الرياضي في الجزائر، مركزًا على الأطر القانونية ذات العلاقة بالشفافية والرقابة المالية.

الفصل الثالث التسيير المالي في ظل سياسة ترشيد النفقات: عالج هذا الفصل موضوع الإدارة المالية من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمبادئ، مع التطرق إلى الميزانية والتحليل المالي للمؤسسات الرياضية. كما تضمن مناقشة آليات التمويل وتحدياته، والتدفقات المالية في السوق الرياضية، وانعكاسات سياسة ترشيد النفقات على القطاع الرياضي.

الفصل الرابع إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية: ركز هذا الفصل على الأندية والجمعيات الرياضية من حيث المفهوم والإطار القانوني والمهام والتصنيفات. كما تناول تطورها التاريخي في الجزائر، وأجهزتها التنظيمية وأحكامها المالية، إضافة إلى الهياكل الإدارية والرقابة المفروضة عليها.

الفصل الخامس منهجية الدراسة: خصص لعرض المنهج المتبع، والدراسة الاستطلاعية، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مع توضيح خصائصها السيكومترية. كما عرض الاستبانة النهائية وخطوات إجراء الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية.

الفصل السادس عرض وتحليل ومناقشة النتائج: تضمن عرض نتائج اختبار الفرضيات، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، مع تقديم ملخص لأهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل السابع الاستنتاجات والاقتراحات: عرض الاستنتاجات العامة التي خلص إليها الباحث، واقتراحاته العملية لتطوير تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية، إلى جانب مقترحات لبحوث مستقبلية في الموضوع.

وفي الأخير، تضمنت الأطروحة قائمة شاملة بالمصادر والمراجع المعتمدة، إضافة إلى الملاحق التي توضح تفاصيل الأدوات المستخدمة وبيانات إضافية داعمة.

من خلال هذا البناء، تسعى الأطروحة إلى الجمع بين التحليل النظري العميق والدراسة الميدانية الدقيقة، بما يجعلها إضافة نوعية في حقل دراسات الحوكمة والإدارة الرياضية في الجزائر. كما تطمح إلى أن تكون مرجعًا علميًا يمكن لصناع القرار الاستفادة منه في صياغة سياسات واستراتيجيات تضمن استدامة النشاط الرياضي وتحسين أدائه المالي في ظل تحديات ترشيد النفقات.

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

1.1. الاشكالية:

تُعد الرياضة في المجتمعات الحديثة أكثر من مجرد نشاط بدني أو منافسة ترفيهية، فهي قوة اجتماعية واقتصادية قادرة على تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الاندماج الاجتماعي. فقد تحولت الرياضة في الدول المتقدمة إلى رمز للنهضة والتطور، إذ يُنظر إليها باعتبارها محركًا للتغيير الاجتماعي والاقتصادي، ووسيلة لتعزيز القيم الإنسانية مثل التعاون والتضامن والمواطنة الصالحة. كما أصبحت الرياضة أداة فعالة لتشكيل هوية وطنية قوية، وتحفيز المشاركة المجتمعية، وتعزيز الانتماء لدى الشباب، ما يجعلها مجالًا حيويًا ومؤثرًا في رسم السياسات الوطنية في مجالات متعددة **(العابدي ياسين، 2020، ص. ت)**.

على النقيض من ذلك، تواجه الرياضة في الدول النامية، وفي مقدمتها الجزائر، تحديات كبيرة ومعقدة ترتبط بالأزمات الاقتصادية والسياسات التقشفية التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية. فالمؤسسات الرياضية في هذه الدول تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي، الذي أصبح غير كافٍ بسبب ضغوط اقتصادية هيكلية أثرت على الميزانيات العامة للدولة. وقد أظهرت الأزمة الاقتصادية العالمية التي بدأت عام 2008 أن تأثيرات الانكماش المالي لا تقتصر على الاقتصاد الكلي فقط، بل تمتد لتشمل القطاعات التنموية كافة، بما فيها الرياضة، حيث باتت هذه المؤسسات عرضة لنقص التمويل، وهو ما يهدد استدامة الأنشطة الرياضية ويضعها أمام تحديات معقدة تتعلق بالتمويل والكفاءة في الإدارة.

ويزداد تعقيد الوضع في الجزائر نظرًا لاعتماد الأندية والجمعيات الرياضية على التمويل العمومي بشكل شبه كلي، مما يجعلها أكثر هشاشة أمام تقليص النفقات الحكومية. ففي ظل اقتصاد السوق وسياسات الدولة التي تهدف إلى ترشيد النفقات بعد انهيار أسعار المحروقات، يجد رؤساء ومسيرو الأندية أنفسهم في وضعية مستمرة للبحث عن مصادر مالية جديدة تمكنهم من تسيير أنشطتهم وتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، بعيدًا عن العشوائية في التسيير التي عانت منها كثير من النوادي في الماضي، والتي أدت إلى تفاقم المشكلات المالية وتدهور مستوى الأداء الرياضي **(العابدي ياسين، 2020، ص. ت)**.

تشير الدراسات إلى أن ضعف الرقابة والحوكمة في إدارة الموارد المالية أدى إلى ظهور أزمات متكررة داخل الجمعيات والنوادي الرياضية، وأدى إلى انتشار حالات الفساد المالي، وضعف الثقة بين الجهات المعنية والمجتمع المحلي. فعلى سبيل المثال، توضح ريهام أمين أن توسع المؤسسات الرياضية وزيادة حجم الأنشطة أديا إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة، وهو ما انعكس سلبًا على الأداء العام لهذه المؤسسات وعلى مستوى النتائج المحققة، مشيرة إلى أن ضعف جودة المعلومات المتاحة أسهم في عرقلة الرقابة والإشراف **(ريهام أمين حمزة، 2015)**. ويؤكد كل من حشروف ولعجال على أن الرقابة المالية تلعب دورًا جوهريًا في تحسين تسيير أندية كرة القدم وتطوير مستوى نتائجها **(حشروف، لعجال، 2020، ص. 412)**. كما يشير بوصلاح إلى أن التشريعات الجزائرية تفرض رقابة مالية صارمة على حركة الأموال الممنوحة للنوادي الرياضية، ما يفرض على الدولة متابعة كيفية صرفها لضمان تحقيق الأهداف الرياضية المرجوة **(بوصلاح، 2015، ص. 180)**.

وفي هذا السياق، تظهر الحاجة الملحة إلى حوكمة التسيير المالي كإطار إداري واستراتيجي يهدف إلى ترشيد الموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المالية المحدودة. فالحوكمة ليست مجرد أدوات إدارية، بل هي فكر حديث يسعى إلى التحديث والتطوير في إدارة المؤسسات الرياضية، حيث تعرف بأنها "مجموعة القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة، وتحديد المسؤوليات وتعزيز القدرة المؤسسية على المدى الطويل" **(حسن أحمد الشافعي وآخرون، 2022، ص. 19)**.

ويعزز الفكر الإسلامي مفهوم الحوكمة من خلال مبادئه الأساسية، بما يشمل العدالة، والمساءلة، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية. فقد أكد القرآن الكريم على ضرورة العدل في إدارة الموارد والتصرف فيها كما قال تعالى:**(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا ۚ وَإِن تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا) [النساء: 135]**، وقال تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ**﴾ **[النحل: 90]**. وعلى أهمية المساءلة الفردية والجماعية عن الأعمال كما قال الله تعالى: **(وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ) [الصافات: 24]** وقال أيضا: **(وَلا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ الشَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عنه مسئول) [الإسراء: 36]**. كما أشار الحديث النبوي إلى المسؤولية المترتبة على كل قائد أو مسؤول في المجتمع، معتبرًا كل فرد راعٍ ومسؤول عن رعيته، بما في ذلك إدارة الأموال والموارد. كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، أو قال: حتى يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبًا مُحقت بركة بيعهما"**(البخاري:2079). والمسؤولية كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم **"كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في مال أبيه ومسؤول عن رعيته وكلكم راع ومسؤول عن رعيته"** (البخاري:8).

إن تطبيق الحوكمة في السياق الرياضي الجزائري يمثل فرصة استراتيجية لتحويل التحديات المرتبطة بترشيد النفقات إلى محرك لتطوير الإدارة المالية، وتعزيز الابتكار في التمويل، وتحقيق الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني. فمع تعزيز الشفافية والمساءلة، يمكن للنوادي والجمعيات الرياضية تحسين كفاءة استخدام الموارد، والارتقاء بمستوى الأداء، وبناء الثقة مع جميع الأطراف المعنية، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. كما يعد الاستثمار في العنصر البشري المؤهل ركيزة أساسية للحوكمة الفعالة، حيث تمثل الكفاءات البشرية ضمانة لتطبيق الاستراتيجيات المالية والإدارية بكفاءة، وتمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير نماذج عمل مبتكرة تساهم في استدامة النشاط الرياضي. ويصبح التمويل المستدام، سواء من خلال تنويع المصادر أو تطوير الشراكات الاستراتيجية، أداة لضمان الاستقلال

المالي والحد من الاعتماد على الدعم الحكومي التقليدي، وبالتالي تعزيز قدرة الجمعيات والنوادي على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

إن الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر، كونها جزءًا من النسيج الاجتماعي والثقافي، تواجه تحديًا مزدوجًا: محدودية الموارد المالية، والحاجة الملحة لتطبيق حوكمة التسيير المالي لضمان الأداء المستدام. ويأتي هذا البحث ليساهم في النقاش الأكاديمي حول العلاقة بين الحوكمة والتمويل المستدام، من خلال تقديم نموذج لإدارة الموارد المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعال، يعزز التوازن بين الموارد المحدودة والاحتياجات المتزايدة، ويضمن بناء مؤسسات رياضية قوية، قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاجتماعية على المدى الطويل. وفي هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية التالية:

السؤال الرئيسي:

ما درجة مساهمة تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر؟

الاسئلة الفرعية:

- هل الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر؟
- هل الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر؟
- هل وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر؟

2.1. الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:**

يساهم تطبيق حوكمة التسيير المالي بدرجة كبيرة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

- **الفرضيات الفرعية:**

✓ الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

✓ الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

✓ وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

3.1.أهداف البحث:يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ستحاول هذه الدراسة تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة درجة مساهمة تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.
- التعرف على دور الجانب القانوني في تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.
- التعرف على دور الهيكل التنظيمي في تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.
- التعرف على دور وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية في تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

4.1.أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في التأكيد على أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة التسيير المالي والاستفادة منها في تطوير الممارسة المحاسبية المالية وبالتالي تحقيق تسيير مالي فعال والتي ستنعكس على تحسين الأداء المالي للجمعية أو النادي الرياضي خاصة في ظل سياسة الدولة المتبعة في ترشيد النفقات.

تكتسب الرياضة في المجتمعات الحديثة أهمية متزايدة باعتبارها محركًا أساسيًا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي ليست مجرد نشاط ترفيهي أو تنافسي، بل تمثل قوة محورية لتعزيز القيم الإنسانية مثل التضامن والعدل. وفي الجزائر، تواجه المؤسسات الرياضية تحديات عديدة نتيجة الضغوط الاقتصادية وتقليص الدعم الحكومي، ما يعزز الحاجة إلى تبني حلول مبتكرة، أبرزها تطبيق حوكمة التسيير المالي كأداة لضمان الكفاءة والاستدامة.

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية بالجزائر، في ظل التحديات التي تفرضها سياسة ترشيد النفقات. من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، يمكن تحسين الأداء وضمان استخدام أمثل للموارد المتاحة، مع تحقيق أهداف رياضية واجتماعية مستدامة. كما يسعى إلى توضيح كيف يمكن للحوكمة أن تسهم في بناء هيكلة تنظيمية فعّالة تدعم استدامة التمويل وتساعد على مواجهة الأزمات.

بذلك يمثل البحث مساهمة هامة في النقاش الأكاديمي حول إدارة الرياضة في الدول النامية. فهو يعزز فهم العلاقة بين الحوكمة والتمويل المستدام، ويقدم نموذجًا لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بفعالية، مما يسهم في تحقيق التوازن بين الموارد المحدودة والاحتياجات المتزايدة، ويساعد على بناء مؤسسات رياضية قادرة على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

5.1. مصطلحات البحث:

1.5.1.الحوكمة:

الحوكمة لغة: تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول حكمت فلان أي منعته وجاء كذلك بمعنى القضاء في قوله تعالى "فاحكم بما انزل الله "**(سورة المائدة، الآية 49)** أي اقضي بينهم بحكم الله وهو أحد معاني الحكمة

وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب لقوله تعالى " ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا " **(سورة البقرة، ص 269)، (الصالحين، 2021، ص4).**

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهدته وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول عاد بها من مهمته سالما، أطلق على هذا الربان (Good Governer) أي المتحوكم الجيد. **(حسين عبد الجليل،2010، ص 08)**

في عام 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده لمصطلح الحوكمة في بيان له: في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبني ومعني فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذور والوزن وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديدا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث. **(يوسف محمد حسن، 2007، ص120).**

التعريف الاصطلاحي:هي مجموعة من القواعد والمعايير الضابطة لأعمال المنظمة الرياضية والمقاييس التي تقيم أداء هذه الأعمال وفقا للمعايير المحددة مسبقا.**(حسام ولاء عبد العظيم وآخرون،2023، ص361)**

ويعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة بهدف تحقيق الصالح العام، وإدارة مختلف الموارد المتاحة، بالإضافة إلى تنفيذ السياسات السليمة.

(Vishwanath & et al, 2019)

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء الجمعيات والنوادي الرياضية، وهي تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والعاملين.

2.5.1.<u>التسيير المالي:</u>

التعريف الاصطلاحي:يعرف على أنه ذلك المجال التي يهتم بالكشف عن مواطن الضعف والقوة في المركز المالي وفي مختلف السياسات المالية ويسعى إلى وضع تطبيق مختلف المخططات المالية وتحقيق الاهداف المسطرة، حيث يستخدم في ذلك مجموعة من الأدوات، الطرق، الأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة على تقييم وضعيتها المالية وعلى الاندماج مع مكونات المحيط المالي.**(سليمان بن ساسي، 2016، ص 19)**

التعريف الإجرائي: يعرف على أنه فرع من العلوم الإدارية والذي يركز على الجوانب المالية للجمعيات والنوادي الرياضية ويهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ وتطبيق مخططاتها المالية بواسطة مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات.

3.6.1.<u>تعريف الجمعية الرياضية:</u>

وقد ترجمت هذه الكلمة في اللغة العربية، إلى .Association حيث يقابلها في اللغة الفرنسية كلمات مختلفة في المبنى ومتقاربة في المعنى. فقد ترجمت إلى" رابطة "وتعني في هذا المعنى: جماعة منظمة تقوم بهدف

متخصص ومحدد وفق قواعد معينة ونسق للقيادة، كما توجد بين أعضائها مصالح مشتركة، وعلاقات غير شخصية، وثانوية. وتختلف الرابطة عن الجماعات الرسمية، في دقة الأهداف وخصوصية العلاقات. **(محمد عاطف غيث،1997، ص 29)**

حسب قانون 06/12 المؤرخ في 2012/01/15 فإن الجمعية تجمع أشخاص طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدي لمدة محددة أو غير محددة، ويشتركون في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعا ولغرض غير مربح من أجل ترقية الأنشطة وتشجعيها، لا سيما في المجال المهني، الاجتماعي، العلمي، الديني والتربوي، الثقافي والرياضي... **(الجريدة الرسمية، قانون رقم 06/12، العدد02، ص 34)**.

التعريف الإجرائي: تشير إلى جمعية او نادي يتكون من أفراد يمارسون أنشطة رياضية، سواء كانت هذه الأنشطة تنافسية أو ترفيهية، عادة ما تهدف الجمعيات الرياضية إلى تعزيز اللياقة البدنية، وتطوير المهارات الرياضية، وتعزيز الروح الرياضية بين أعضائها، ويمكن أن تكون الجمعية متخصصة في رياضة معينة، مثل كرة القدم أو السباحة، أو تشمل عدة رياضات.

4.6.1. النادي الرياضي:

لغة: (ندو) جمع أندية ونوادي وأنديات،أي مجلس القوم ما داموا مجتمعين فيه، مكان الاجتماع.**(يوسف محمد البقاعي، 2006، ص 697)**

اصطلاحا: نجد في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون 05/13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق لـ 23 جويلية 2013، والذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطوريها، في المادة 72، والتي تشير إلى أن النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداءات الرياضية.**(الجريدة الرسمية، قانون05/13،العدد39، ص12)**

ويعرفه **بوصلاح** بأنه: هيكل من هياكل التسيير ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية، وتنظيم المنافسات والتدريبات. **(بوصلاح،2015، ص 11)**

ويعرف مصطفى حميد النادي الرياضي بأنه: مؤسسة تعمل على تنشئة فرد ناجح من خلال اكتشاف وإعداد وتطوير المواهب الرياضية لمختلف الفئات العمرية والاستثمار الفعال لأوقات فراغهم.**(مصطفى حميد،2021،ص 230)**

التعريف الإجرائي: النادي الرياضي هو مكان حيث يمكن للشباب تحقيق النمو الصحي والاستمتاع بأوقات فراغهم من خلال مشاركتهم في أنشطة ترفيهية هادفة وبناءة، تظهر قدراتهم، وتشبع اهتماماتهم، وتنمي هواياتهم،حيث يتكون أعضاء النوادي من الرجال والنساء.

5.6.1.سياسة ترشيد النفقات:

لغة: إن لفض الترشيد في المعنى اللغوي هو من فعل رشد ورشادا، أي اهتدى واستقام أما إذا قيل فلان رشيد أي انه صائب و حكيم و قراره رشيد **(ابن منظور، 1984، ص590)**

اصطلاحا: ترشيد النفقات العامة يعني الاستخدام الأمثل والتوجيه الأنسب للنفقات العامة، واختيار أفضل البدائل الاتفاقية التي تحقق أقصى منفعة عامة بأقل تكلفة. **(الجوزي،2016 ، ص 212)**

يأتي تعريف ترشيد الإنفاق العام على أنه: "التزام الفعالية في تخصيص الموارد والكفاءة في استخدامها بما يعظم رفاهية المجتمع. **(أبو دوح، 2006، ص 44)**

التعريف الإجرائي: ترشيد النفقات تعني إدارة الأموال بشكل جيد، واستخدامها بالعقلانية والحكمة، دون إسراف أو إهمال، ويشمل الإنفاق المعقول ضبط الإنفاق، وتعزيز الرقابة، وتحسين كفاءة الإنتاج، وتعظيم استخدام الموارد الاقتصادية والبشرية الموجودة، باختصار إدارة جيدة للإنفاق.

7.1. الدراسات السابقة:

1.7.1. الدراسات بالغة العربية:

1- دراسة **طارق أحمد بهاء الدين(2022):** بعنوان: **نظم الرقابة الداخلية وانعكاسها علي كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا**، مقال مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 5، العدد 10، مصر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظم الرقابة الداخلية وانعكاسها على كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المني، استخدم الباحث المنهج الوصفي " أسلوب الدراسات المسحية " وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة وطبيعة إجراءاتها، يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا والمتمثل في أعضاء مجالس الإدارة والبالغ عددهم (75) خمسة وسبعون فردا، ومديرو المنشآت الرياضية والبالغ عددهم (47) سبعة وأربعون فردا، والإداريين والبالغ عددهم (141) مائة واحد وأربعون فردا، والأخصائيين الرياضيين والبالغ عددهم (129) مائة وتسعة وعشرون فردا، وبلغ عدد المجتمع الأصلي (392) ثلاث مائة واثنان وتسعون فردا، وقد اختار الباحث عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية ، والبالغ قوامها (120) مائة وعشرون فردا، وقد قام الباحث بإختيار عدد (20) عشرون فرد للعينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأصلية، استخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف التعرف على واقع نظم الرقابة الداخلية و مستوى كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يحتاج الهيكل التنظيمي الخاص ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا إلى التعديل حتى يتناسب والتغيرات المتسارعة للعصر الحالى.
- يوجد ضعف في الأساليب والوسائل المستخدمة في تقييم الأداء ببعض المنشآت الرياضية بالمنيا.
- تدنى مستوى الأساليب الرقابية المستخدمة ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا
- ضعف تحقق نظم الرقابة الداخلية المطبقة ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا
- ضعف مستوى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في تحسين كفاء الأداء بشكل عام ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

- ضعف معدل النمو المالي ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا
- ضعف معدل الاستثمار والتمويل وقلة الإيرادات ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا
- هناك قصور في اللوائح والقوانين التي تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية
- يمكن التنبؤ بمستوى كفاء الأداء المالي بالمنشآت الرياضية بالمنيا فى ضوء نظم الرقابة الداخلية.

2- دراسة **احمد حسن الشافعي، عمر ناصر علاء قشطة ،محمد محمد علي زيد** (2022): بعنوان:**متطلبات تطبيق الحوكمة والتحفظ المحاسبي لتعزيز المرونة المالية في المؤسسات الرياضية المصرية والفلسطينية**، مجلة علوم الرياضة التطبيقية، المجلد 12، العدد1، الإسكندرية.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة والتحفظ المحاسبي لدعم المرونة المالية في المؤسسات الرياضية المصرية والفلسطينية، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وتضمنت أدوات البحث استبيان الحوكمة والتحفظ المحاسبي لتعزيز المرونة المالية، وتم جمع البيانات عن طريق تطبيق الاستبيان، ، واتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج البحث :

- تفعيل الحوكمة والتحفظ المحاسبي. لدعم المرونة المالية،
- ضرورة اهتمام الأندية الرياضية بتوضيح مفهوم التحفظ المحاسبي،
- الاهتمام بتطوير آليات الحوكمة والتحفظ المحاسبي للمؤسسات الرياضية

وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالبحوث المتعلقة بالحوكمة والتحفظ المحاسبي في المجال الرياضي، وضرورة التطبيق السليم لها، وإصدار تشريعات تتضمن عقوبات على حالات التلاعب التي تحدث في البيانات المالية للشركات والمؤسسات الرياضية، وتشجيع الدولة على عقد المؤتمرات حول مفهوم الحوكمة والمحافظة في المؤسسات الرياضية.

3- دراسة **حشروف أسامة، لعجال يحي**(2020) بعنوان: **أهمية الرقابة المالية في تسيير أندية كرة القدم بالجزائر**،مقال في المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للأنشطة البدنية والرياضية، المجلد17، العدد2

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الرقابة المالية في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم بالمسيلة ولهذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل لعينة متكونة من 12 رئيس نادي تم اختيارها بشكل قصدي ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبيان، وكانت إشكالية الدراسة كالآتي: ما هو دور الرقابة المالية في تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة (الجهوي الأول والثاني) لولاية المسيلة؟ حيث تم التوصل إلى:

- أن الرقابة المالية لها دور كبير في تحسين تسيير أندية كرة القدم وتطوير مستواها ونتائجها وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الرقابة المالية على مستوى الأندية الرياضية.
- أن المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في إدخال تعديلات وسن قوانين جديدة للمجال الرياضي عبر مختلف القوانين كان آخر القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا القانون

06/12 المتعلق بالجمعيات سعيا منه إلى تطوير الأنشطة الرياضية وتنظيم ممارستها وتسيير حركة الأموال المرتبطة بديمومتها وتطويرها.

- نقترح على الأندية الرياضية ضرورة تسجيل العمليات المالية أسبوعيا من مداخيل ومخروجات ومختلف العمليات المالية الأخرى وبحضور أعضاء النادي الرياضي.
- زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للنوادي التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهياكل التنظيمية.
- تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية وهذا في ضوء الإمكانيات المتوفرة.
- وجوب تحديث القوانين بما يمكن من توفير الأجهزة الرقابية المثلى، والتي تستطيع المساهمة بدرجة أفضل في تطوير النوادي الرياضية.
- تكوين لجان في شتى المستويات من أجل المراقبة الدورية والميدانية على كيفيات وسبل توجيه أموال هذه النوادي.
- تنظيم دورات تكوينية لإبراز الطرق الحديثة المستعملة في التسيير المالي لنوادي كرة القدم بما يكفل ويسهل عملية الرقابة المالية.
- سن إجراءات قانونية في حق النوادي التي لا تلتزم بالقوانين والتعليمات الإدارية في التسيير المالي للنادي ولا تتعاون مع الأجهزة الرقابية أو لا تستجيب لتوجيهاتها.

4- دراسة **الثبيتي يوسف**(2020) بعنوان : **الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد 90، الجزء 4، جامعة حلوان

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية كمؤشر لزيادة الفعالية المالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة، حيث تم اختيار عينة من ثلاث فئات هي: (الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية والمستفيدين، في أندية (الوحدة، حراء الأهلي، الاتحاد، جدة، عكاظ، ونادي (وج) بمنطقة مكة المكرمة، حيث بلغ حجم العينة الكلية 285 مفردة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود آليات مساءلة واضحة لمتخذي القرارات في الأندية الرياضية.
- توفر الهيكل التنظيمي الواضح، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات.
- معايير الحوكمة تطبق في الأندية الرياضية المبحوثة بمستوى جيد إلى جيد جداً وهو ما ينعكس على الفعالية المالية فيها.

5- دراسة **على محمد صكر**(2023) بعنوان: **نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة بهيئة النزاهة الاتحادية على العاملين بالمؤسسات الرياضية العراقية**

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة بهيئة النزاهة على العاملين بالمؤسسات الرياضية العراقية من خلال تحديد أهداف الحوكمة في المؤسسات الرياضية الخاضعة الرقابة هيئة النزاهة الاتحادية، متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية الخاضعة لرقابة هيئة النزاهة الاتحادية، مبادئ الحوكمة، أسباب الفساد الإدارى وطرق ومعالجته)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقام الباحث باختيار عينة عمدية قدرها (122) من العاملين بهيئة النزاهة ووزارة الشباب والرياضة والمنتديات الشبابية، وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج :

- زيادة الثقة داخل المؤسسات الرياضية التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها
- الحد من تعارض المصالح بين الفئات المختلفة في المؤسسات الرياضية الواحدة داخلية كانت أو خارجية.
- الإعلان عن ما تم تحقيقه من نتائج (على المستوى المالي) بشكل دوري لجميع العاملين

وكان من أهم التوصيات ضرورة زيادة الرقابة على المؤسسات الرياضية من خلال الزامهم بتطبيق مبادئ الحوكمة.

6- سمير بلعيد، نسيمة عزايزية (2023)**:ترشيد النفقات العامة في المؤسسات الرياضية بالاعتماد على نظام ادارة الجودة الشاملة**،مجلة المنظومة الرياضية،المجلد: 10 العدد: 01،جامعة الجلفة، الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد النفقات العامة في المؤسسات الرياضية ومعرفة مدى وجود علاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري حديث في المؤسسات الرياضية وترشيد الإنفاق العام كعنصر مهم في المؤسسة الرياضية وكذلك إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية لأن نجاحها يعتمد على كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تمثلت في 28 إداري اختيرت بطريقة عشوائية في مؤسسات رياضية عمومية تمثلت في مديرية الشباب والرياضة، المركب متعدد الرياضات، الرابطة الولائية لكرة القدم بولاية المسيلة، واستخدما الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أنه هناك دور كبير للإدارة الجودة الشاملة في ترشيد الانفاق العام في المؤسسات الرياضية.

7- دراسة **بن زيدي عبد اللطيف، قالون جيلالي (2019)** بعنوان: **دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر**، مقال في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد1، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر، خاصة وأن الجزائر تتخبط في أزمة انهيار أسعار البترول – مع بداية الثلاثي الأخير من سنة 2014 – الذي يعتبر المورد الأساسي لتمويل نفقاتها بحيث كان له الأثر البالغ في تسجيل عجز في الموازنة وتسجيل عجز أيضا في الميزان التجاري، الأمر الذي حتم عليها إعادة النظر في السياسات الاقتصادية لا سيما السياسة المالية والتجارية.

وقد تبنت الجزائر إستراتيجية الترشيد الاقتصادي بحيث عمدت إلى تخفيض نفقات التسيير لسنة 2015 وذلك بتجميد التوظيف في أغلب القطاعات ما عدا القطاعات الإستراتيجية، أما بالنسبة النفقات التجهيز فتم تحميد المشاريع الاستثمارية، وفى هذا الصدد تم التطرق في هذه الدراسة إلى دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية كبديل إستراتيجي. وفعال لسياسة تخفيض النفقات العمومية، كما أوصى الباحث بـ:

- ضرورة تفعيل الرقابة المالية.
- ضرورة عقد لقاءات أو ندوات بين مسؤولي الرقابة والآمرين بالصرف يتم فيها الوقوف على أهم المستجدات فيما يخص تسيير ميزانية الدولة
- ضرورة مراجعة بعض النصوص القانونية وتوضيحها بموجب مراسلات حتى يتسنى للقائمين على التنفيذ من تحقيق الأهداف المسطرة من عملية الإنفاق.

8- دراسة **العكروت سعيد (2018)** بعنوان: **استراتيجية التسيير الرياضي ودورها في نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم**، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، جامعة غرداية، العدد 01.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بإستراتيجية التسيير الرياضي ودورها في تحقيق نجاح الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بالإضافة إلى توضيح دور التسيير الاستراتيجي والتخطيط في مجال التسيير وكذا نظر القوانين التشريعية في مجال تسيير النوادي الرياضية المحترفة الأولى، وقد تكونت عينة البحث من 40 إداريا يسيرون النوادي الرياضية المحترفة الأولى، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي المناسب لمثل طبيعة هذه الدراسة، كما كانت استبانة الدراسة مكونة من ثلاثة محاور في جمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ونتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج نذكر منها:

- دور التسيير الاستراتيجي الرياضي في نجاح وتطور الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية
- إن تخطيط التسيير سمة فعالة في نجاح الأندية.
- عدم جدية الأندية في تعاطي اللوائح الصادرة من الجهات الوصية.
- أبانت التجربة عن هشاشة بعض الأندية الوطنية التي لم تستطع الوفاء بالتزاماتها التعاقدية مع اللاعبين بسبب افتقارها للمداخيل المالية، وعدم البحث واللجوء إلى الممولين.
- الجانب القانوني ساهم قي نجاح الأندية، ولكن كثرتها أدى إلى صعوبة إتباعها.

9- دراسة **حسن أحمد الشافعي ، كريم محمد الحكيم(** 2018) بعنوان: **نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية**، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد18، العدد 82، جامعة حلوان

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة هذا البحث، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من مجتمع البحث، حيث بلغ عدد عينة البحث الاستطلاعية 35 فرد ، وبلغ عدد عينة البحث الأساسية 122 فرد، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

- للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن.
- تهتم المؤسسة بمبدأ تفويض السلطات بها.
- لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يحرص مجلس الإدارة على ضمان نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية.
- لا يتم نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل المهارات جميع العاملين.
- تساعد إدارة المخاطر على تقليل التوتر والقلق الذي يستنزف طاقة الأفراد بالمؤسسة .
- يتمثل دور المراجعة الداخلية الرئيسي في اكتشاف الأخطاء في السجلات والدفاتر
- لا تتمكن المراجعة الخارجية من تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى
- توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الإداري بالمؤسسة.

10- دراسة **ريهام أمين حمزة 2015** تحت عنوان: **متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية،** المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر، الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان.

ومن نتائجها نذكر:

- لا تزال فكرة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية غير واضحة مع عدم وجود انتشار لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية.
- عدم وجود رؤيا محددة وواضحة بالشكل الكافي في إدارة النادي الرياضي.
- قلة الوعي بمبادئ الإدارة بالمشاركة وتفويض السلطة ودوران العمالة داخل الأندية الرياضية.

11-دراسة دراسة **راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015)** بعنوان: **أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية

حيث هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، وكذلك التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية واستخدم المنهج الوصفي للدراسة كما شملت العينة 596 فردا من صناع القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية .واستخدم الباحث أداة الاستبيان في الدراسة وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تحقيق الانجازات الرياضية وكلا من المتغيرات (قيادات المؤسسة ونظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية والشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية والتشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة في المجال الرياضي ومن أهم التوصيات المتوصل إليها ما يلي:

- ضرورة استحداث مكتب للحوكمة الإدارية والمالية يتبع مباشرة مجلس إدارة الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة لمتابعة ورقابة كافة أعمال المؤسسات الرياضية في الدولة .

- إجراء البحوث والدراسات المتخصصة حول هيكلة المؤسسات الرياضية بالاعتماد على مبادئ الحوكمة.
- تعزيز الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية .

12- دراسة **يحياوي إلهام، بوحديد ليلى،** (2014) بعنوان: **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية،** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد05

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة، ومنافع تطبيقها بالمؤسسات، ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة NCQ رويبة بالجزائر. ولقد توصلت الدراسة إلى:

- أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي، وزيادة قيمتها.
- تخفيض مخاطر الأزمات المالية، وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح.
- وبالنسبة لحالة مؤسسة NCA رويبة، اتضح أن الشفافية تلعب دورا كبيرا في جذب رأس المال

13-دراسة دراسة **الكلزة محمد** (2012) بعنوان: **حوكمة المؤسسات الرياضية – دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية،** أطروحة دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

حيث هدف الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ،حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة بحثه من 384 فردا يمثلون أعضاء الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في مصر. كما استخدم الباحث أداة المقابلة الشخصية وأداة الاستبيان في جمع البيانات، وتوصل إلى ضرورة تفعيل الرقابة واتخاذ القرار مع التعاون في حل المشكلات وإحلال المساواة في الحقوق والواجبات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية. وأكدت نتائج الدراسة إلى:

- ضرورة رفع عمل كفاءة المؤسسات الرياضية بوجود نظم ولوائح واضحة وتحديد السلطات والمسؤوليات.
- تفعيل مبدأ المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب و العقاب داخل المؤسسات الرياضية.
- ضرورة التركيز على عمليات التواصل والتنسيق.
- أهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لزيادة فرص الإنتاجية .

14-دراسة **حمادي نبيل، (2012)**،بعنوان، **أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

حيث عالجت الدراسة إشكالية كيفية تأثير تطبيق الحوكمة في الجزائر من خلال آلياتها الرقابية على جودة المراجعة المالية، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها:

- توجد مجموعة من الظروف والعوامل التي تحتم وجود كل من الحوكمة والمراجعة المالية بشكل متلازم، من أبرزها انفصال الملكية عن التسيير والأزمات المالية.
- يختلف دور الآليات الرقابية الحوكمة في المؤسسة بحسب اختلاف طبيعة ومضمون كل آلية وهذا ما ينتج عنه أثار مختلفة على جودة المراجعة المالية.
- الحوكمة في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية سيزيد من جودة المراجعة المالية.

15- دراسة **شريفي سلمى**(2012) بعنوان : **أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3

هدفت الدراسة إلى توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات التسيير المالي، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الأبعاد دور الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي، وطبقت على عينة مقدارها 52 موظفا من أعضاء إدارة النوادي الرياضية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- الهيئات الرياضية الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق، حيث الخلل يشهد من كل جوانب التنظيم القانوني الذي لا يزال يفتقر بعد للنصوص المفصلة حيث مضمونها عام.
- التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية .
- الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، وترشيد القرارات .
- تحسين تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية.
- القيام بأعمال الموازنة المالية اعتمادا على أحد التقنيات المحاسبية.
- اتخاذ السياسات المالية الإستراتيجية لنشاط المؤسسة.

16-دراسة **العبدولي أحمد**(2011) بعنوان "**تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، مصر

حيث هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة وذلك من خلال التعرف على دور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي،وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اشتملت على مجالس الإدارات ومديري الاتحادات وإداريي الفرق باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود قصور في الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة مما يحتم ضرورة التركيز على جوانب الحوكمة في المؤسسات الرياضية من خلال التأكيد على توافر خطط إستراتيجية وتشغيلية علمية.
- أهمية إشراك المؤسسات الرياضية في عمليات اتخاذ القرارات وصنع السياسات العامة الرياضية.
- ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة والمتمثلة في تطبيق اشتراطات المحاسبة عبر عمليات المتابعة والتقييم.
- تطوير النظم والتشريعات واللوائح التنظيمية للعمل الرياضي والالتزام بها.
- التركيز على زيادة الموارد المالية للجهات الرياضية للقيام بأداء مهامها بفعالية وكفاءة للوصول إلى تحقيق انجازات رياضية كبيرة.

2.7.1. الدراسات الاجنبية:

1-دراسة **سكافارتو، ف، وديميتروبولوس، ب.** (2018) بعنوان: **رأس المال البشري والأداء المالي في كرة القدم الاحترافية:** دور آليات الحوكمة. المجلة الدولية للأعمال في المجتمع،المجلد 18 العدد 2

يهدف هذه البحث إلى دراسة العلاقة بين استثمارات رأس المال البشري والأداء المالي في صناعة كرة القدم الاحترافية، يدرس الباحثون هذا الارتباط من خلال التحكم في آليات الإدارة الداخلية (على مستوى النادي). على وجه التحديد، عندما يتعاملون مع سياق الملكية شديدة التركيز والسيطرة العائلية على أندية كرة القدم، فإنهم يفترضون أن درجة تمثيل مجلس إدارة العائلة وهيكل القيادة المزدوج يمارسان تأثيرًا معتدلًا على قرار الإنفاق على لعب المواهب. التحليل التجريبي يستخدم نموذجًا اقتصاديًا قياسيًا ذو تأثير ثابت على مجموعة بيانات مكونة من 16 ناديًا إيطاليًا لكرة القدم تمتد على فترة زمنية مدتها تسع سنوات وتنتهي بـ 144 ملاحظة سنوية ثابتة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأندية ذات ازدواجية الرئيس التنفيذي وتمكن الدرجة العالية من تمثيل مجلس إدارة العائلة من الاستفادة من الاستثمارات في عقود اللاعبين بدلاً من الأندية التي تفتقر إلى آليات الحوكمة.
- إن وجود آليات حوكمة الشركات على مستوى النادي قد يعزز القيمة.
- فيما يتعلق باتجاه السياسة، فإن النتيجة تشير إلى أن الهيئات التنظيمية يجب أن تنظر في فرض آليات الحوكمة على مستوى النادي كوسيلة لتعزيز الانضباط المالي الفعلي وكدعم إضافي للوائح الحالية التي تقتصر على عمليات المراقبة المرتبطة بالبيانات المحاسبية.
- شرح النتائج المالية لاستثمارات اللاعبين من خلال الجمع بين رؤى من الحوكمة السائدة وأدبيات الشركات العائلية.

1- دراسة **Fanie Cloete (2003)** بعنوان: **تقييم الحوكمة باستخدام أدوات إدارة السياسات الإلكترونية.** مقال في مجلة الأداء العام والإدارة، جامعة ستيلنبوش، جنوب افريقيا

حيث كان هدف الدراسة تقييم الحوكمة كسياسة إدارية حديثة واستخدم الباحثان المهج الوصفي وتم الاستعانة بأداة الاستبيان للدراسة وتمثلت أهم النتائج في:

- إن استخدام أحدث التقنيات في الإدارة يؤدي إلى الارتقاء في مستوى الخدمات التي تقدم.
- أن التوجه في تطبيق الحوكمة كسياسة إدارية، يساهم في تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسة الإدارية المتبعة في إدارة الهيئات والمنظمات الرياضية، إذا ما كان تطبيق الحوكمة بطرق ملائمة ومناسبة، بالتطبيق العملي لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية.
- تعزيز المشاركة في وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة، وتحمل كافة الأطراف المعنية المسؤولية، لضمان الخروج بنتائج متميزة.
- الالتزام التام بكل القوانين والتشريعات المنظمة للعمل والتأكيد على الشفافية في أداء كافة الأعمال والمهام.

2- دراسة **Ferkins, Lesley &Shilbury, David & McDonald, Gael**، (2005) بعنوان: **دور مجلس الإدارة في بناء القدرات الاستراتيجية: نحو نموذج متكامل لبحوث حوكمة الرياضة**، مجلة الإدارة الرياضية. المجلد08، العدد 03

عالجت الدراسة الحوكمة كقضية بالغة الأهمية في مواجهة المنظمات الرياضية. وقد ازدادت أهميتها في إدارة المنظمات الرياضية بسبب انتقال العديد من الرياضات من المنظمات التي يديرها المتطوعون في الغالب والتي ترتكز على روح الهواة، إلى كيانات تديرها جهات مهنية تلبي احتياجات سوق رياضية أكثر تعقيدًا. تحدد هذه الدراسة أربعة عناصر من أدبيات حوكمة الرياضة باعتبارها محاور بحثية رئيسية حتى الآن: القيادة المشتركة، وتحفيز مجلس الإدارة، وأدوار مجلس الإدارة، وهيكل مجلس الإدارة. كما يتم فحص أربعة موضوعات عامة (الأداء، والتوافق، والسياسة والعمليات) والتعبير عنها كقدرات حوكمة. وقد تبين أن الدور الاستراتيجي والأداء لمجلس الإدارة، على الرغم من كونه مركزيًا لممارسة الحوكمة، يشكلان نقطة ضعف في العديد من المنظمات الرياضية. وعلاوة على ذلك، فإن الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة غير متطور في أدبيات البحث في إدارة الرياضة والحوكمة. وأخيرًا، تجدر الإشارة إلى أن أدبيات الحوكمة تتشكل من خلال نهج معياري وتوجيهي قد لا يشمل بشكل كامل التنوع الذي قد يكون موجودًا في العديد من المنظمات الرياضية

8.1.<u>التعقيب على الدراسات السابقة:</u>

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي زودت الباحث بأفكار عديدة وتوجيهات مهمة في مجال دراسته الحالية فقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى الحوكمة في مختلف المؤسسات و المجالات، سواء كانت (إنتاجية، خدمية، شركات اقتصادية،مؤسسات رياضية) تخص الجانب الاقتصادي والتسييري وكلها تجتمع على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وآليات تفعيلها، من خلال تبني أسس علمية سليمة لحكومة المؤسسات، وأشارت بعضها للرقابة المالية للأندية الرياضية، بالبحث عن أثر ودور الإدارة المالية في النادي الرياضي، ومدى كفاءتها ودرجة التزام الأطراف بالرقابة.

1.8.1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

أ- من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من رؤساء النوادي والمسيرين الماليين للجمعيات والنوادي الرياضية مثل دراسة حشروف ولعجال يحي (2020)، دراسة تباني علي (2019)، دراسة العكروت السعيد (2018)، دراسة ريهام أمين حمزة (2015)، دراسة الكلزة محمد (2012)، دراسة شريفي سلمى (2012) ،دراسة سكافارتو، ف، وديميترو بولوس، ب. (2018)، دراسة Fanile&Cloet(2003)

ب- من حيث المنهج:

في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث تشابه مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة: علي محمد صكر (2023)، طارق احمد بهاء الدين (2022)، أحمد حسن الشافعي وآخرون (2022)، أسامة حشروف ولعجال يحي (2020)، تباني علي (2019)، العكروت السعيد (2018)، ريهام أمين حمزة (2015) ، راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015)، الكلزة محمد (2012)، شريفي سلمى (2012)، والعبدولي (2011) ودراسة Fanile & Cloet (2003 ،كما اختلفت عينات الدراسة وكيفية اختيارها حسب تنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

ج-من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام استمارة الاستبيان في معظمها لتتفق مع دراسة علي محمد صكر (2023)، دراسة طارق احمد بهاء الدين (2022)، دراسة أحمد حسن الشافعي وآخرون (2022)، أسامة حشروف ولعجال يحي (2020)، دراسة العكروت السعيد (2018) ، دراسة أحمد حسن الشافعي، كريم محمد الحكيم (2018)، دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015)، العبدولي (2011)، بالإضافة إلى دراسة الكلزة محمد (2012)، دراسة شريفي سلمى (2012) فقد استخدما الاستبيان بالإضافة للمقابلة

2.8.1. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

أ- من حيث الهدف:

الدراسة الحالية درست العلاقة التي تربط حوكمة التسيير المالي وأثرها على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، في حين الدراسات السابقة تنوعت وفقا للهدف العام لكل دراسة.

ب- من حيث الموضوع:

كان موضوع الدراسة الحالة يتمحور حول تطبيق الحوكمة على نهج بعض الدراسات السابقة من بينهم: دراسة علي محمد صكر (2023) ودراسة أحمد حسن الشافعي وآخرون (2022)، دراسة ريهام أمين حمزة (2015)، دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015)، دراسة أحمد حسن الشافعي، كريم محمد

الحكيم (2018)، دراسة يحياوي إلهام ، بوحديد ليلى(2014)، دراسة الكلزة محمد (2012)، دراسة حمادي نبيل (2012)، ودراسة Fanile & Cloet (2003)،دراسة.Ferkins, & others (2005)

ج- من حيث مكان وحدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة بالجمعيات والنوادي الرياضية لولاية المسيلة بحكم أن الدراسة كانت محلية، في حين أن اغلب الدراسات كانت وطنية مثل : دراسة أسامة حشروف ولعجال يحي (2020)، دراسة، دراسة العكروت السعيد (2018)، دراسة يحياوي إلهام، بوحديد ليلى(2014)، دراسة شريفي سلمى (2012)، دراسة حمادي نبيل (2012)

أو **دولية** مثل : دراسة علي محمد صكر(2023) ودراسة أحمد حسن الشافعي وآخرون (2022)، دراسة الثبيتي يوسف، دراسة ريهام أمين حمزة (2015)، دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015)، دراسة أحمد حسن الشافعي، كريم محمد الحكيم (2018)، دراسة الكلزة محمد (2012)، دراسة سكافارتو، ف، وديميتروبولوس، ب. (2018)، ودراسة Fanile & Cloet (2003)

3.8.1. استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

تكمن أهمية الدراسات السابقة للباحث استفادته منها وذلك كما يلي:

- بناء فكرة عن موضوع البحث والاطلاع على جوانب الموضوع بشكل شامل.
- تحديد الأطر المفاهمية لحوكمة التسيير المالي في إدارة النوادي الرياضية
- اختيار المنهج المناسب وتحديد عينة البحث الملائمة.
- التعرف على الصعوبات والمشاكل التي واجهت الباحثين الآخرين وطرق تجنبها
- الاطلاع على الحلول التي وصل إليها الباحثون والاستفادة من تجاربهم.
- التزود بالعديد من المراجع ومصادر المعلومات التي تخص موضوع الدراسة.
- صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لموضوع البحث والإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة به
- تحديد الوجهة الصحيحة للباحث في اختيار الأدوات والقيام بالإجراءات التي تمكننا من الاستفادة منها في المعالجة والأساليب الإحصائية.
- الاستشهاد بالدراسات السابقة في تفسير النتائج المتوصل إليها وإثرائها على ضوء الفرضيات المقترحة.

4.8.1. تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- إن هذه الدراسة محلية على مستوى ولاية المسيلة وتعرض تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات.
- الدراسة الحالية موضوع بحث جديد يعنى بالإدارة المالية في النوادي الرياضية بالولاية.
- هذه الدراسة تخص الجمعيات والنوادي الرياضية في الجانب المالي على عكس معظم الدراسات الأخرى التي تعنى بالجانب الإداري.

الفصل الثاني:
الحوكمة
والقانون

تمهيد:

تعتبر الحوكمة مطلبا أساسيًا في إدارة المؤسسات على غرار المؤسسات الرياضية، فهي تضمن الشفافية والمساءلة والكفاءة في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد بفعالية، ففي المجال الرياضي حيث تتزايد المنافسة وتندر مصادر التمويل، أصبح تطبيق الحوكمة أمرًا حتميا لضمان استدامة واستقرار المؤسسات الرياضية، وفي الجزائر تسعى الدولة إلى تطوير قطاع الرياضة وتحديث تشريعاته بما يتماشى مع المعايير الدولية ورغم ذلك تواجه الجزائر تحديات مختلفة في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الرياضية. إن وجود الإنسان يعني وجود القانون، فالقانون ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج طبيعي للحياة الاجتماعية، لأن حاجة الإنسان للعيش ضمن مجتمعات منظمة تستدعي وجود قواعد تحكم سلوكه وتنظم علاقاته مع الآخرين، والرياضة بحكم تنوعها وأهميتها في المجتمع تحتاج إلى قانون واضح ينظم ممارستها، فالدولة الجزائرية سنت العديد من القوانين والمراسيم التي تهتم بالرياضة من بعد الاستقلال إلى يومنا هذا لإيمانها بالدور الذي تلعبه في المجتمع. في هذا الفصل سنتطرق إلى الحوكمة، مبادئها، أهميتها وخصائصها وتجربة بعض الدول العربية والجزائر في مجال الحوكمة بالإضافة إلى التطرق إلى القانون وانواعه والتشريع الرياضي، وأهم القوانين التي تحكم المجال الرياضي من الاستقلال إلى غاية آخر قانون تم إصداره في الرياضة.

1.2. الحوكمة

1.1.2. مفهوم الحوكمة:

نشأت الحاجة إلى حوكمة المؤسسات نتيجة لتضارب المصالح بين أصحاب المصلحة المختلفين في الشركة ولتعزيز الثقة في الأسواق المالية،إلى التفكير في وجود مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحمي حقوق المساهمين وتحد من الفساد الإداري والمالي، وقد أظهرت الأبحاث أن الحوكمة ضرورية لحماية حقوق المستثمرين وتعزيز شفافية الشركات.

ويُنظر إلى الحوكمة من المنظور الإسلامي من خلال العمل الإداري في الإسلام، حيث يعتبر أن العمل الإسلامي له مقوماته العقائدية القائمة على العقيدة الإسلامية،فتضع لها قيودا ومحددات وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة الإدارية والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، أو علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى.

الحوكمة من المنظور الإسلامي تهتم بالشفافية في التعامل والاهتمام بمصالح أصحاب المصالح، ولكن عن طريق تطبيق العقيدة في المعاملات والأخلاق والقيم الإسلامية. **(محسن أحمد الخضيري،1990، ص01)**

فالحوكمة إذا هي مجموعة من المبادئ والآليات التي تضمن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، وتقوم على أسس الشفافية والمساءلة والعدالة والمحاسبة من خلال سيادة القانون، بالإضافة إلى الرقابة الفعالة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء المؤسسي. **(هناء عمران،2021، ص 12)**

يمكن القول إنحوكمة المؤسسات هي نظام قائم على مجموعة من المبادئ والآليات التي تضمن إدارة الشركات بشكل عادل وشفاف، وذلك لحماية حقوق المساهمين وتعزيز ثقة المستثمرين والحد من الفساد، مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

2.1.2. أهمية الحوكمة:

تعتبر حوكمة المؤسسات ركيزة أساسية لضمان كفاءة وفعالية المؤسسات، فهي تساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة،وتحسن الأداء المالي، كما تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال منع الوقوع في الأزمات المالية وذلك من خلال فرض رقابة صارمة على العمليات المالية والإدارية، وكشف حالات التلاعب والفساد.**(غضبان حسام الدين ،2015، ص66)**

وتبرز الحاجة إلى حوكمة المؤسسات بأهميتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية، القانونية، المحاسبية والرقابية.

1.2.1.2. الأهمية الاقتصادية للحوكمة:

تنبع أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة لكونها تمثل أداة رقابية وتقويمية في نفس الوقت،حيث تضمن حماية حقوق جميع الأطراف المعنية، وضمان تحقيق عوائد استثمارية عادلة، كما تعزز الحوكمة ثقة المستثمرين

في الأسواق المالية من خلال توفير معايير واضحة لتقييم أداء الشركات واتخاذ القرارات الاستثمارية، ويمكن القول أن الحوكمة الجيدة تعتبر محركًا قويًا للنمو الاقتصادي، حيث تسمح بخفض تكلفة رأس المال، مما يجذب استثمارات جديدة ويخلق فرص عمل، ويعزز من تنافسية الشركات.**(Stijn claessens. 2003.p14)**
وتُظهر هذه النتائج العلاقة الوثيقة بين الحوكمة وجودة المعلومات المالية، حيث تساهم الحوكمة في ضمان دقة وموثوقية المعلومات المالية، مما يقلل من مخاطر سوء الاستخدام ويحمي مصالح جميع الأطراف المعنية، ومن جهة أخرى أدت العولمة المتسارعة وتحرير التجارة والتطور التكنولوجي إلى زيادة أهمية الحوكمة في بيئة الأعمال المعاصرة. **(مصطفى حسن،2006، ص148)**
إن تطبيق الحوكمة الرشيدة يمثل استثمارًا طويل الأجل يساهم في تعزيز قيمة الشركة، جذب الاستثمارات، وتعزيز الثقة المجتمعية، كما تعمل على تعزيز الاستقرار المالي للشركات والاقتصاد ككل، وذلك من خلال تقليل احتمالية حدوث أزمات مالية مكلفة.**(ميلستاينإبرام، 2003، ص 32)**

2.2.1.2. الأهمية القانونية للحوكمة:

ترتبط الأهمية القانونية للحوكمة بكونها مجموعة من القواعد والمعايير القانونية التي تضمن حماية حقوق جميع الأطراف المعنية بالشركة، وتشكل القوانين والمعايير المتعلقة بأعمال المؤسسات والأسواق المالية والمحاسبة والتدقيق حجر الأساس الذي يبنى عليه هيكل الحوكمة المؤسسية، كما تؤدي الحوكمة القانونية دورًا حاسمًا في ضمان تنفيذ العقود وفقًا للشروط المتفق عليها والقوانين المعمول بها، مما يحد من الممارسات السلبية التي قد تؤدي إلى نزاعات قانونية.**(ميخائيل أشرف حنا، 2005، ص5)**

يعرف حكم القانون بأنه نظام قائم على العدالة والنزاهة، حيث تسود سيادة القانون وتطبق القوانين بشكل عادل على الجميع، مع وجود نظام قضائي مستقل يحمي حقوق الأفراد.**(محمد شوشات،2014، 58)**
وتعتبر القوانين والأنظمة بمثابة ضمانات حقيقية لتنفيذ مبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال فرض معايير محددة للإفصاح والمحاسبة.

3.2.1.2. الأهمية المحاسبية والرقابية:

تأتي الأهمية المحاسبية والرقابية فيما يلي :

- ❖مكافحة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.
- ❖ضمان أعلى معايير النزاهة للجميع في المؤسسة.
- ❖الاستخدام الأمثل لأنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية لتحقيق أقصى استفادة منها.
- ❖الالتزام الكامل بمبدأ الإفصاح الشفاف في القوائم المالية.
- ❖توفير بيئة عمل مستقلة لمراجعي الحسابات الخارجيين لضمان جودة تقاريرهم.
- ❖تحسين الأداء المالي والاستثمار الأمثل للموارد لتعزيز التنمية.
- ❖توفير هياكل إدارية فعالة تمكّن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.
- ❖تطبيق رقابة مستقلة على الإدارة والمحاسبين هو أمر بالغ الأهمية لضمان موثوقية القوائم المالية.
- ❖الحفاظ على صحة الوضع المالي للمؤسسة بتجنب الأخطاء المحاسبية.**(محمد زرقون،2013،ص3)**

3.1.2 أهداف الحوكمة:

تُعتبر الحوكمة إطارًا تنظيميًا يضمن إدارة المؤسسات بشكل فعال وشفاف، مما يحمي مصالح جميع الأطراف المعنية، ويتجلى ذلك من خلال الأهداف التي تحققها الحوكمة وهي: **(محمد مشرف حماد، 2014)**

- ❖ تعزيز مبدأ فصل الملكية عن الإدارة والرقابة لضمان كفاءة اقتصادية أعلى للمؤسسات.
- ❖ فصل الصلاحيات بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وأعضائه.
- ❖ إدارة العلاقات مع جميع الأطراف بشكل يضمن تحقيق أقصى قدر من المنفعة المشتركة.
- ❖ تصميم هياكل تنظيمية مرنة قادرة على تقييم أداء الإدارة العليا بفعالية ومحاسبتها.
- ❖ تمكين جميع أصحاب المصلحة من المشاركة في عملية الرقابة على أداء المؤسسة.
- ❖ ضمان سلامة وحماية أصول المؤسسة وحقوق جميع أصحاب المصلحة.
- ❖ رفع القيمة السوقية للشركة من خلال تحسين الكفاءات التشغيلية.

وحسب تقروت محمد تحقق حوكمة المؤسسات أهدافا أخرى نذكرها فيما يلي: **(تقروت محمد،2013،ص13)**

- ❖مكافحة الفساد في جميع أشكاله وأنواعه، سواء كان مالياً، إدارياً أو سياسياً.
- ❖تطوير أداء المؤسسات.
- ❖تحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر والمحلي، والحد من هجرة رؤوس الأموال.
- ❖ تحسين سمعة القطاع المالي وتعزيز مكانته محليا ودوليا.

ويؤكد كل من عبد الوهاب نصر وشحادة السيد أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات يساهم بشكل مباشر في تعزيز أدائها، وزيادة قدرتها التنافسية، وجذب الاستثمارات، مما يؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتعزيز استقرار الأسواق المالية والمصرفية**(نصر،السيد،2007، ص78-79)**

4.1.2.الحوكمة في الدول العربية:

شهدت الدول العربية في العقد الأخير تحولاً ملحوظاً نحو تبني مبادئ الحوكمة، ومع ذلك، لا تزال العديد من الاقتصاديات النامية في المنطقة تعاني من ضعف التشريعات والقوانين المنظمة، مما يحد من فعالية آليات الحوكمة الداخلية، حيث برزت دول مثل الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان كنموذج يحتذى به في هذا المجال، فقد قامت بتنظيم مؤتمرات وورش عمل لتبادل الخبرات وتطبيق أفضل الممارسات، بالإضافة إلى أن مصر حققت تقدماً ملحوظاً في مجال حوكمة الشركات، حيث أظهرت الدراسات التي أجريت بالتعاون مع البنك الدولي سنة 2001 أن نسبة تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المصرية ارتفعت بشكل كبير خلال السنوات الأخيرةوصلت إلى نسبة 62% من المعايير المطبقة ، ولتعزيز هذا التقدم، اتخذت مصر سنة 2003 العديد من الإجراءات منها إنشاء مركز المديرين لنشر ثقافة الحوكمة وتدريب المؤسسات على تطبيقها، وقد أكدت تقييمات لاحقة أجراها صندوق النقد الدولي سنة 2004 على استمرار هذا التقدم، حيث وصلت نسبة تطبيق معايير الحوكمة في مصر إلى مستويات متسارعة وصلت خلالها إلى تطبيق 82%.

وتعتبر المبادرات التي خرج بها المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة المؤسسات في بيروت عام 2004 خطوة مهمة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومن التوصيات التي خرج بها هذا المنتدى ما يلي:

- ❖ إنشاء منتدى سنوي
- ❖ تكوين مجموعة عمل وطني
- ❖ إجراء مسح لحوكمة المؤسسات
- ❖ تبني معايير دولية. **(كمال وزايدي، 2009، ص25-53)**

كما أن المبادرات التي اتخذتها سوريا والأردن في مجال الحوكمة المؤسسية تعتبر خطوات مهمة نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الاقتصادية، حيث إن تخصيص فصل كامل في قانون سوق المال السوري لموضوع الحوكمة من خلال مبادرة هيئة سوق المال التي اقتحمت موضوع الحوكمة سنة 2006يعكس الاهتمام الرسمي بتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المالي في هذا البلد.

ويشكل القانون التونسي المتعلق بحوكمة الشركات، وخاصة قانون سلامة المعاملات المالية لسنة 2005، رد فعل طبيعياً على سلسلة من القضايا التي هزت الثقة في القطاع الاقتصادي، فقد جاء هذا القانون في سياق يسوده القلق حيال انتشار الفساد وسوء الإدارة، مما دفع المشرع التونسي إلى تدارك الأمر وتشديد الرقابة على المعاملات المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن قانون سلامة المعاملات المالية لسنة 2005 لم يكن أول محاولة لتطوير إطار قانوني للحوكمة في تونس، فسبقه العديد من القوانين والقرارات التي هدفت إلى تحقيق نفس الغاية، من أبرزها: المادة 262 من قانون الشركات التجارية، قرارات وزارية حول التصديق على جداول أتعاب خبراء ومراقبي الحسابات في الشركات التونسية، والقانون رقم 16 سنة 2002، الصادر في 04 فبراير 2002 هذا القانون يهدف إلى تنظيم مهنة المحاسبة، وإلى رفع كفاءة المحاسبين وضمان جودة الخدمات التي يقدمونها.**(صبري وآخرون، 2008، ص03)**

5.1.2.الحوكمة في الجزائر:

شهدت الجزائر بعد استقلالها تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة، شملت جهودًا حثيثة لتحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية،ومن خلال التركيز على الخصخصة ودعم المشروعات الصغيرة، عملت الجزائر على تمكين القطاع الخاص وتوسيع دوره في الاقتصاد.

وفي إطار سعيها لتحقيق تنويع اقتصادي وتقليل الاعتماد على عائدات المحروقات، عملت الجزائر على تحسين مناخ الأعمال من خلال تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة الشركات، ومن أبرز الجهود التي بذلتها الجزائر في هذا المجال ما يلي:

- ❖ تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد أنشأت الجزائر في عام 2006 الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد، والتي تعمل على وضع استراتيجيات وقائية، والتوعية

بمخاطره، وتقييم الإجراءات القانونية القائمة، كما انضمت إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست في 2008

- ❖ اجتمعت مختلف الأطراف الفاعلة في قطاع المؤسسات في الجزائر خلال المؤتمر الأول للحكم الرشيد في جانفي 2007، مما ساهم في بلورة فكرة إعداد ميثاق وطني للحكم الرشيد وتوحيد الرؤى حول أهميته.**(علي العيادي،2011، ص16)**

6.1.2.محددات الحوكمة:

لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة، يتوجب على المؤسسات أن تستند إلى فهم عميق للمحددات التي تشكل بيئتها التشغيلية، ويمكن تصنيفها لمجموعتين رئيستين وهما:

1.6.1.2 المحددات الخارجية:تشير المحددات الخارجية إلى مجموعة العوامل الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة الاستثمار في الدولة، بما في ذلك الإطار التشريعي، الاستقرار السياسي، كفاءة البنية التحتية المالية في توفير التمويل اللازم للمشاريع، المناخ التنافسي،وقواعد وآليات منع الممارسات الاحتكارية والمنظمات الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات، هذه العوامل مجتمعة تشكل الإطار الذي تعمل فيه المنظمات وتؤثر بشكل مباشر على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

بالإضافة إلى المؤسسات ذاتية التنظيم والمؤسسات الخاصة، مثل مكاتب المحاماة والمراجعة، التي تساهم في ضمان جودة الحوكمة. كما تؤكد هذه المحددات على ضمان تطبيق القوانين واللوائح التي تحكم عمل المؤسسات.

2.6.1.2 المحددات الداخلية:المحددات الداخلية هي القواعد والأنظمة التي تحكم عمل المنظمة من الداخل، والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، فمن خلال توفر تلك القواعد وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل طرف تؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.**(حسين عمر السمري وآخرون ،2023، ص 374)**

وتذكر سليماني المحددات الداخلية للحوكمة فيما يلي:

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في المؤسسة.
- الآلية والأسس والقواعد الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
- إن تحقيق التكامل بين مصالح الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين يتطلب تضافر الجهود وبناء نظام حوكمة فعال يعتمد على الشفافية والمساءلة والرقابة.**(سليماني رشيدة،2013،ص 27)**

7.1.2. مبادئ الحوكمة:

أولت العديد من المؤسسات الدولية اهتمامًا بالغًا ببلورة مفهوم الحوكمة وتطوير معاييره، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أعقاب الأحداث التي شهدها عام 1999، بتحديث مبادئها الخاصة بحوكمة المؤسسات في إطار السعي لتعزيز الثقة في الأسواق المالية، وهذه المبادئ هي:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسة:**

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- **حقوق المساهمين:**

يعتبر المستثمرون والمساهمون هم المصدر الرئيسي لرأس المال للشركات، وهم يعتمدون على البورصة لتوفير المعلومات الكافية التي تمكنهم من تقييم الاستثمارات بشكل موضوعي، ومن الضروري ضمان مشاركة فعالة للمساهمين في عملية صنع القرار بالشركة، مثل اختيار مجلس الإدارة وتحديد نظام الحوافز. **(ميثاق الحكم الراشد 2009، ص30)**

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:**

يضمن مبدأ المساواة بين المساهمين أن يتمتع جميع حاملي الأسهم بحقوق متساوية، بما في ذلك حق التصويت، وحق الحصول على المعلومات، وحق التقاضي، حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج من شأنها الإضرار بمصالحهم، وكذلك حمايتهم من أي شكل من أشكال التلاعب بالمعلومات والاطلاع على كافة المعاملات مع الإدارة.**(محمد مشرف ،2014، ص17)**

- **دور أصحاب المصالح:**

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتتضمن ما يلي :

- ❖يهدف إطار حوكمة الشركات إلى ضمان حماية حقوق أصحاب المصالح بما يتوافق مع القانون
- ❖ ضمان حق أصحاب المصالح في الحصول على تعويض مناسب عن أي ضرر يلحق بهم.
- ❖ ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة وجود آليات فعالة لمشاركة أصحاب المصالح.
- ❖ توفير قنوات فعالة لتدفق المعلومات إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم ومناسب.
- ❖ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات آليات فعالة للحد من مخاطر الإعسار وحماية حقوق الدائنين.**(علاء فرحان،إيمان شيحان ،2011، ص39)**
- ❖ينبغي توفير قنوات اتصال فعالة تمكن جميع الموظفين من التواصل مع الإدارة بشكل مباشر.**(جون سوليفان وآخرون، 2009، ص150)**.

هم يشكلون مجموعة من الأطراف المعنية بالشركة، ولكل طرف مصالح محددة قد تتباين مع مصالح الأطراف الأخرى، فيهتم الدائنون بقدرة الشركة على الوفاء بالتزامات الديون، بينما يهتم العمال بالحفاظ على استمرار الشركة. **(صالح زيد الكيلاني ،2014، ص 13)**

- **الإفصاح والشفافية:**

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات إفصاحا صحيحا في الوقت المناسب، بما يشمل جميع الأمور المهمة والجوهرية بالنسبة للشركة المساهمة، بما في ذلك الوضع المالي، الإداري،حقوق الملكية، وحوكمة الشركة.**(اتحاد هيئات الأوراق،2015،ص5)**

يجب أن يشمل الإفصاح المعلومات المهمة والجوهرية وهي :

- ❖ أهداف الشركة والنتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.
- ❖ المساهمون الرئيسيون
- ❖ سياسة المكافآت والتعويضات والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة.
- ❖ عوامل المخاطر المتوقع حدوثها.
- ❖ هياكل وسياسات حوكمة الشركات والطريقة التي تطبق بها.**(عدنان وآخرون،2008،ص46)**

- **مسؤولية مجلس الادارة:**

يجب أن تضمن حوكمة المؤسسات توجيهًا استراتيجيًا فعالًا ورقابة صارمة على تنفيذ المبادئ المؤسسية، مع مساءلة مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف المعنية، ومن مسؤوليات مجلس الإدارة وضع السياسات والإشراف على الأنظمة المختلفة، بما في ذلك الرقابة والحوكمة، وتحديد معايير أداء واضحة لقياس فعاليته.**(فؤاد شاكر، 2005،ص 16)**

يعد مجلس الإدارة الركيزة الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات، حيث يقوم بدور الرقيب على أداء الإدارة التنفيذية ويضمن حماية مصالح المساهمين، وذلك تماشياً مع مبادئ نظرية الوكالة التي تؤكد أهمية وجود آلية مستقلة لمراقبة الأداء والإدارة**(.Achour Zyed.2008 p 04)**

يتولى مجلس الإدارة اختيار المديرين التنفيذيين وتفويضهم بإدارة الأعمال اليومية، مع مراقبة أدائهم بشكل دوري ووضع السياسات التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

8.1.2.خصائص الحوكمة:

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أعطيت لحوكمة الشركات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص يمكن تلخيص أهم خصائص حوكمة الشركات فيما يلي:

- **الانضباط:**أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب.**(طارق عبد العال حماد،2008، ص25)**

ويتحقق هذا الانضباط من خلال التركيز على تحقيق قيمة عالية للمساهمين، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية، التقدير الصحيح للموارد، استخدام الديون بحكمة، والإفصاح الشفاف عن نتائج الحوكمة.

- **الشفافية:**هي عملية توفير المعلومات الكاملة والدقيقة لأصحاب المصلحة كافة، مما يتيح لهم فهم القرارات المتخذة وتأثيرها، وبالتالي المشاركة بفعالية في صنع القرار، والتزام الوضوح في وضع وتطبيق القوانين والسياسات.**(لامية ،2022، ص537)**

ويقصد بها تزويد جميع الأطراف المعنية بمعلومات كافية وشاملة لتمكينهم من اتخاذ قرارات واضحة، وتتحقق الشفافية من خلال الدقة في تقديم المعلومات، والالتزام بجدول زمني محدد لنشر التقارير، وتطبيق معايير محاسبية صارمة، والإفصاح الفوري عن أي معلومات جوهرية، وتسهيل وصول جميع الأطراف المعنية إلى هذه المعلومات.

- **المسؤولية:**تتحقق من خلال إنشاء هيكل تنظيمي واضح المعالم يحدد مسؤوليات كل فرد، بالإضافة إلى تطبيق نظام داخلي ورقابة داخلية فعالين، ويشير ذلك إلى أن الشركة تعمل ضمن إطار قانوني واضح يحفظ حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة، ويضمن شفافية التعاملات.**(نوال،2013، ص164)**

تجسد المسؤولية في التزام كل فرد في المؤسسة بواجباته، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وتتحقق هذه المسؤولية من خلال وجود هيكل تنظيمي واضح، ومحاسبة المسؤولين، وتقسيم الأدوار بوضوح، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والشفافية في المؤسسة.

- **الاستقلالية:**هي الآلية التي تؤدي إلى الفصل بين السلطات والمسؤوليات وعدم تضارب المصالح، وتعتمد هذه الآلية على وضع ضوابط صارمة لعمليات تشكيل المجالس واللجان إلى تعيين مدقق الحسابات، بهدف ضمان استقلاليتها وعدم تأثرها بأي نفوذ خارجي.**(غازي، 2015، ص96)**

تعني الاستقلالية عدم وجود أي تدخلات شخصية أو مصالح خاصة تؤثر على القرارات، وتتحقق هذه الاستقلالية من خلال مجموعة من الضمانات مثل: استقلال رئيس مجلس الإدارة، وتقسيم صلاحياته، وتشكيل لجان مستقلة للمراجعة والرواتب، وتعيين مراجعين خارجيين.

- **المساءلة:**المساءلة هي حجر الزاوية في أي نظام حوكمة جيد، فهي تضمن أن يكون المسؤولون عن اتخاذ القرارات ملزمين بإعطاء حساب عن أفعالهم، وأن يكونوا مسؤولين عن أي نتائج سلبية تترتب على هذه الأفعال. **(لامية، 2022، ص537)**

هي عملية تقييم أداء الأفراد وربطه بالنتائج التي يحققونها، وتحديد مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتقوم هذه العملية على وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويضمن وجود آليات واضحة لتقييم الأداء وتقديم التقارير.

- **العدالة:**يقصد بها مدى عدالة وتكافؤ الفرص التي تقدمها الإدارة لجميع الموظفين في الحصول على الخدمات.**(صلاح،2020، ص 08)**

تتطلب بيئة العمل الصحية والفعالة احترامًا متبادلًا بين جميع الأطراف، مع ضمان معاملة عادلة ومنصفة لجميع الموظفين وأصحاب المصلحة، مما يساهم في خلق جو من الثقة والتعاون ويعزز من أداء المؤسسة وسمعتها، فيؤدي ذلك إلى تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى المسؤولية لديهم.

- **المسؤولية الاجتماعية:**لتحقيق التنمية المستدامة، يجب على الشركات أن تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي يشمل الالتزام بأخلاقيات العمل والمساهمة في تطوير المجتمع، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة.

ويرى كل من مصطفى وكاظم على أنها النظر إلى الإدارة باعتبارها مواطناً صالحاً.**(مصطفى،علي كاظم،2002، ص103)**

ويرى طارق عبد العال المسؤولية الاجتماعية على أنه يجب أن تتجاوز الشركات كونها كيانات تجارية بحتة، بل عليها أن تلعب دورًا نشطًا في المجتمع من خلال المساهمة في التنمية المستدامة.**(طارق عبد العال حماد، 2005،ص03)**

9.1.2. مضامين الحوكمة والقيادة في القطاع الرياضي:

المؤسسات الرياضية في الجزائر ليس بمعزل عن كل تلك المتغيرات التي تحدق في العالم، لذا يجب عليها أن تسعي بجدية نحو تعزيز أسس الحوكمة بطريقة علمية تساهم في تعزيز مخرجات المؤسسة الرياضية بصورة ايجابية، فحوكمة المؤسسات الرياضية هي من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، ونجاحها لا يعتمد فقط على التخطيط والتنظيم وصياغة الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، بل يعتمد كذلك على العديد من العناصر الرئيسية الداعمة لتحقيق مخرجات بجودة عالية منها ما نراها في مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية والتي تتمثل في توفر خمسة من عناصر الحوكمة في المؤسسات الرياضية وهي:

- توفر قيادات مؤهلة للقيادة.
- توفر نظم محاسبية.
- توفر الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية.
- توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- وضع السياسات في المؤسسات الرياضية. **(راشد ابراهيم، 2015، ص 58)**

مما سبق نستطيع أن نقول إن الحوكمة تسعى إلى تحقيق بعض الأهداف من بينها:

- تحسين وتطوير العمل الإداري بالمؤسسة.
- تحقيق النزاهة والمساواة لجميع العاملين.
- تحقيق الرقابة بفعالية وكفاءة من خلال الرفع من مستوى الإدارة.
- نشر القيم الاخلاقية والسلوكية في العمل الإداري.

ويتفق **ابراهيم راشد** مع ما خلصت إليه لجنة الخبراء في الاتحاد الأوربي في تقريرها الصادر عام 2012حول أهمية الإدارة الناجحة لمجالس الإدارات في المؤسسات الرياضية من خلال توفير نظام إشرافي متمكن يحتوي على آليات واضحة للتدقيق على كافة أنشطة تلك المؤسسات، حيث يرى كذلك بأن نظام الحوكمة الجيد يتطلب تنفيذ وتطبيق سليم لجميع الأنظمة المؤسسية لضمان مخرجات متميزة، ومن أهم المتطلبات التي يجب توافرها في مجالس إدارات الأندية الرياضية ما يلي:

- وضع نظام لحوكمة الوثائق والسجلات.
- توافر المهارات القيادية لدى رؤساء مجالس الإدارات.

- وضوح إجراءات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- استقلالية أعضاء مجالس الإدارات والتفاني في أداء واجباتهم.
- العدالة والتنوع والفعالية في مجالس الإدارات الرياضية هي عوامل جذب أساسية للمنتسبين الجدد
- يجب أن يتمتع أعضاء مجالس الإدارات بالمهارات والقدرات.
- تحديد المدة الزمنية لعضوية مجالس الإدارات.
- لا يرتبط نجاح مجلس الإدارة بحجمه، بل بقدرته على تلبية احتياجات المؤسسة الرياضية.
- الوضوح والشفافية في سياسة مجلس الإدارة أمر بالغ الأهمية.**(راشد ابراهيم، 2015، ص 65)**

كانت الأهداف الأولية لتأسيس الاتحادات والهيئات الرياضية هي تنظيم الأنشطة الرياضية ووضع القوانين المنظمة لها، مما جعل إدارة هذه المنظمات في تلك الفترة أكثر سهولة، إلا أن تطور الرياضة وتوسع نطاقها أدى إلى تغير كبير في أدوار هذه المنظمات،فلم تعد المشاركة في المنافسات الرياضية بسيطة كما كانت في السابق، بل أصبحت تتطلب إعدادًا رياضيًا متقدمًا، وذلك بسبب التطور التكنولوجي في التدريب، والعولمة التي جعلت المنافسة أكثر شراسة، والتسويق الرياضي الذي يزيد من الضغوط على الرياضيين، بالإضافة إلى التنافس بين الجهات المختلفة داخل الدولة في السيطرة على القطاع الرياضي، وتحت ضغط المساءلة المتزايدة من قبل جهات مختلفة، وجدت المؤسسات الرياضية نفسها مضطرة لتحسين أدائها بشكل عام، وخاصة على مستوى الحوكمة، وقد أدى ذلك إلى تحسين كفاءة مجالس الإدارة وزيادة شفافية القرارات، مما يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية بالرياضة**(بربريس شريف،2016،ص 55)**

إن ممارسة الحوكمة تؤثر بشكل مباشر على العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجميع أصحاب المصلحة في الرياضة، ففي ظل هذا المنظور، تتجسد الحوكمة الجيدة في الالتزام الدائم بالسعي نحو تحقيق تحسين مستمر في الأداء الرياضي، مما يعكس أهمية هذا المفهوم في عالم الرياضة،**(تيرس عوديشو،2015، 54)**

10.1.2. تعريف الحوكمة الرياضية:

يفتقر مفهوم الحوكمة الرياضية إلى تعريف موحد، حيث تتعدد التفسيرات والرؤى حول هذا المفهوم داخل الأوساط الرياضية، حيث يعرف تيسير عوديشو الحوكمة الرياضية بأنها النظام الذي يحدد كيفية إدارة المنظمة وتوجيهها، حيث تؤثر طبيعة الحوكمة على تحديد أهداف المنظمة، وتوجهات نموها، وطريقة عمل مجلس الإدارة، كيفية مراقبة أداء المنظمة، والعلاقة بين القيادة والأعضاء وجميع الأطراف ذات الصلة بالرياضة.**(تيسر عوديشو،2015، ص10)**

ويعرف Dennisو Blancoالحوكمة الرياضية بأنها نموذج ناشئ يمثل عملية إدارة الرياضة من خلال مشاركة مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة، في صياغة وشرعنة وتنفيذ البرامج والسياسات والمشاريع الرياضية من أجل التميز والتنمية في الرياضة.**(Dennis V. Blanco,2017, p 105)**

والتعريف الصادر عن المفوضية الأوروبية: هي الإطار والثقافة التي تضع من خلالها الهيئة الرياضية السياسة، وتحقق أهدافها الاستراتيجية، وتتفاعل مع أصحاب المصلحة، وترصد الأداء، وتقيم وتخاطر وتفيد جمهورها بشأن أنشطتها وتقدمها بما في ذلك تقديم سياسة وتنظيم رياضي فعال ومستدام ومتناسب.**(Maennig, Wolfgang ,2017,p02)**

بحسبSPARC، فإن الحوكمة الرياضية هي الإطار الذي يحدد من خلاله المجلس التوجيهي للمنظمة الرياضية الرؤية المستقبلية للمنظمة، يضع الأولويات، ويحدد الأدوار والمسؤوليات لكل طرف من الأطراف المعنية بالرياضة**(grahameuskelly,rossell hoye,2007,p 10)**

إن تعريف SPARC للحوكمة الرياضية يقدم إطارًا جيدًا لفهم هذا المفهوم، ومع ذلك، يجب أن ندرك أن الحوكمة الرياضية هي مفهوم ديناميكي يتطور باستمرار، ويستلزم أن نأخذ في الاعتبار السياقات الثقافية والاجتماعية والرياضية المتنوعة.

وتجدر الإشارة إلى تعريف الحكم الراشد الذي قدمته التوصية رقم 08/2005 من طرف اللجنة الوزارية على مبادئ الحكم الراشد في مجال الرياضة فهو شبكة معقدة من التدابير التي تتخذها الحكومة واللوائح الخاصة التي تستخدم لتعزيز النزاهة في إدارة القيم الأساسية للرياضة والتي تتحقق من الأنشطة الرياضية على أساس الديمقراطية والأخلاق والكفاءة والمسؤولية،وجاء في التوصية نفسها أيضاأن هذه الإجراءات أيضا تنطبق على قطاع الرياضة الحكومي والغير الحكومي **(palementaireAssemblee 2012.p17)**

تعتبر مهمة تحقيق حوكمة رياضية فعالة تحديًا كبيرًا بالنظر إلى التنوع الواسع في الأطراف المعنية بالرياضة، فمن الأفراد والأندية إلى المؤسسات التجارية وغير التجارية والهيئات التعليمية، يمتد نطاق المشاركة ليشمل المستويات المحلية والوطنية والدولية، كل هذه الأطراف تحمل معها مجموعة متنوعة من المصالح والأولويات، مما يجعل من الضروري توفير بيئة رياضية موحدة تتميز بالشفافية والعدالة. فلتحقيق ذلك، يجب تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لكل طرف، مع ضمان تطبيقها ومراقبتها بشكل فعال من قبل السلطات المخولة لها ذلك.**(Eddie T.C. Lam,2014, p. 29)**

مما سبق يمكن القول إنالحوكمة الرياضية هي المبادئ والعمليات أو القوانين التي تضمن إدارة مؤسسة رياضية بطريقة شفافة ومسؤولة والرقابة عليها.

11.1.2.الأطراف المعنية بالحوكمة في المؤسسات الرياضية.(السمري وآخرون،2023، ص 388)

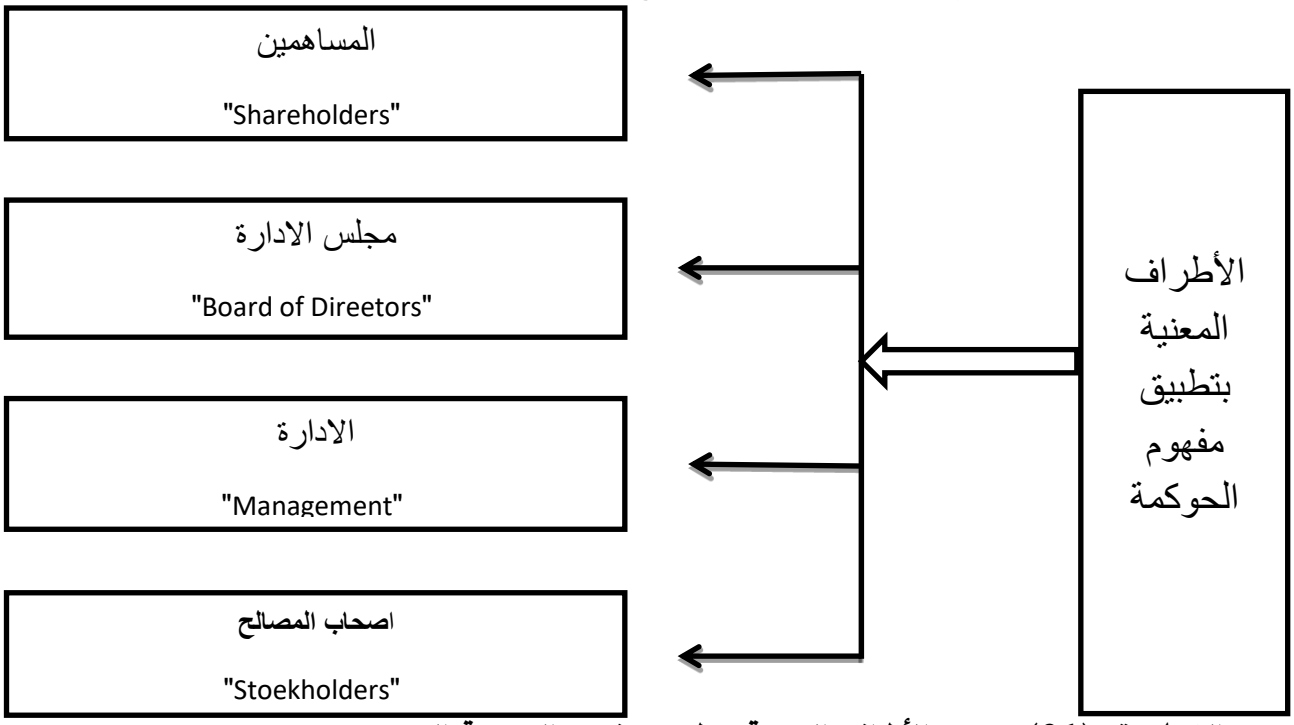
تتعدد الأطراف المعنية بوضع وتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الرياضية، ولكل منها دور محوري في نجاح هذا المسعى، فالتعاون والتكامل بين هذه الأطراف هو الذي يضمن تطبيق هذه المعايير بفعالية ويساهم في تطوير الحوكمة الرياضية وهذه الأطراف هي:

- **أطراف خارجية:** تتمثل في جميع الأطراف من خارج المنظمة الرياضية (تشريعية– البرلمان، حكومية – وزارة الشباب والرياضة، منظمات رياضية أهلية– لجنة أولمبية وطنية–اتحادات رياضية، أصحاب المصالح–المتعاقدين– الموردين–المستثمرين، الجمهور الخارجي للمنظمة الرياضية)

❖ **أطراف داخلية:** تتمثل في جميع الأطراف من داخل المنظمة الرياضية (الأعضاء – الملاك – المساهمون، مجلس الإدارة – الإدارة التنفيذية اللجان الداخلية)

كما يمكن بناءً على الممارسات المتبعة في مجال الحوكمة بشكل عام، تحديد الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المنظمات الرياضية، ويمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية وهي:

- **المساهمون:** ويمثلون أعضاء الجمعية العمومية للمنظمة الرياضية (نادي رياضي، إتحاد رياضي، مركز شباب.. وغيرها)، ويمثلون أيضاً الملاك (المساهمون) لشركات الخدمات الرياضية.
- **مجلس الإدارة:** ويمثلون أعضاء مجلس إدارة المؤسسات الرياضية.
- **الإدارة التنفيذية:** ويمثلون المديرين التنفيذين للمؤسسات الرياضية المختلفة والعاملين بها بكافة القطاعات والإدارات المختلفة وتربطهم علاقات عمل مباشرة داخل المؤسسة الرياضية.
- **أصحاب المصالح:**ويمثلون العملاء (الموردين، الدائنين، المتعاقدين على توفير الخدمات الأمن – النظافة – الصيانة.. وغيرها)، ويشمل أصحاب المصالح أيضاً جمهور المؤسسة الرياضية.



الشكل رقم (01) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة،المصدر(زقعارفاروق،2024،ص40)

12.1.2.مبادئ الحوكمة في المجال الرياضي:

انبثقت عن نقاشات اللجنة الأولمبية الدولية في لوزان عامي 2006 و2008، والتي ضمت ممثلين عن الحركة الأولمبية من مختلف القارات والاتحادات الرياضية الدولية، مجموعة من المبادئ الأساسية للحوكمة وهي: **(تيرس عوديشو،2015،ص13)**

- الأهداف الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي،الإجراءات وآليات صنع القرار الديمقراطي.
- الجمع بين الكفاءة المهنية والالتزام بالأخلاق والقيم.

- أهمية الشفافية والمساءلة والتسيير الرشيد، ودور التعاون والتضامن في تحقيق التنمية.
- مشاركة الرياضيين وآليات الرعاية.

بالإضافة إلى أنه تم بلورة خمسة مبادئ جوهرية للحوكمة الفعالة في المنظمات الرياضية، والتي تحظى بإجماع عام من شتى الأطراف وتشكل أساسًا متينًا لبناء مؤسسات رياضية قوية، حيث ترتكز المبادئ الخمسة على الالتزام بمعايير عالية من السلوك الأخلاقي وهي :

- الالتزام بالرؤية والرسالة والقيم واحترام الخطة الإستراتيجية.
- أن تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة.
- الرقابة المالية الفعالة.
- أهمية ودور الموارد البشرية.
- الشفافية والمساءلة ل
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية والنتائج. **(زقعار،2024،ص56)**

رغم أهمية الحوكمة المؤسسية وتبني الجزائر لمبادئها، إلا أن التطبيق الفعلي لا يزال يواجه تحديات عديدة، فالحوكمة ليست مجرد مشروع قصير الأجل، بل هي عملية مستمرة تتطلب تضافر جهود كافة الأطراف. ولذلك، يجب العمل على نشر ثقافة الحوكمة وتدريب الكفاءات اللازمة، بالإضافة إلى تعزيز دور المؤسسات الرقابية لضمان التطبيق الفعال للقوانين والأنظمة.

2.2. القانون

1.2.2.تعريف القانون:

انتقلت هذه الكلمة إلى لغتنا العربية بأصلها اليوناني KANUNومعناها العصا المستقيمة وتعني نظام الشريعة مقياس كل شيء.**(منجد الطلاب ،2001،ص729)**

كلمة "قانون" تحمل في طياتها معانٍ متعددة ومتشعبة، ففي سياق العلوم الطبيعية، تشير إلى القواعد الثابتة التي تحكم الظواهر الطبيعية، مثل قانون الجاذبية،وتشير إلى قاعدة تقريرية أو وصفية لأنها تعطي وصفًا دقيقًا للواقع،وتتحقق بشكل لا يقبل الجدل عند توافر الشروط اللازمة.**(محمدي، زواوي،2000، ص 6)**

يستخدم مصطلح "القانون" في علم القانون بمعنيين:

- **معنى عام:**يشمل كل القواعد التي تنظم سلوك الأفراد في المجتمع، مع فرض عقوبات تحددها السلطة في حال المخالفة.
- **معنى خاص:** يقصد به القوانين المكتوبة التي تصدرها الدولة لتنظيم جوانب محددة من الحياة بين الأفراد، أو بين علاقة الأفراد والدولة، وهذا ما يسمى التشريع.**(عويسي ايمان،2015، ص92)**

2.2.2.خصائص القاعدة القانونية:

القانون هو مجموعة القواعد التي تفرضها الدولة على أفراد المجتمع لتنظيم سلوكهم، والتي تضمن تنفيذها باستخدام القوة العامة عند الضرورة، وخصائص القاعدة القانونية هي:

- **القاعدة القانونية قاعدة اجتماعية:**

الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، والقانون هو العقد الذي يربط بين أفراد المجتمع، ويحدد حقوقهم وواجباتهم، ويضمن العيش المشترك في سلام وأمان. فالقانون أو القاعدة القانونية لا وجود له إلا في سياق المجتمع، وهو لغة مشتركة بين أفراده.**(عويسي ايمان،2015، ص93)**

باعتبار القاعدة القانونية قاعدة اجتماعية، فإن القانون يخضع للتغير والتطور مع تطور المجتمع، لذا،فإن القوانين تتكيف مع الزمان والمكان لتلبية احتياجات الأفراد المتغيرة باستمرار.**(حسن قدادة،1980، ص 14)**.

نظرًا للتطور المستمر للمجتمع، يضطر المشرع إلى تعديل القوانين بشكل دوري لضمان مواكبتها للتحديات والفرص الجديدة.

- **القاعدة القانونية عامة ومجردة:**

تتميز القاعدة القانونية بالعمومية والتجريد، فهي لا تستهدف شخصًا محددًا ولا واقعة معينة، فتجريد القاعدة القانونية يؤدي إلى عموميتها، ويذكر القانون المدني الجزائري حسب المادة 40 أن كل من بلغ 19 سنة يعتبر بالغًا كامل الأهلية هي قاعدة مجردة وعمومية، فهي لا تشير إلى شخص معين باسمه، بل تشمل جميع الأفراد الذين بلغوا هذا السن، سواء كانوا رجالا أو نساء، حسب توافر الشروط التي حددتها هذه القاعدة وهي:بلوغ تسعة عشرة سنة كاملة، وتمتع الشخص بقواه العقلية وغير محجور عليه.(**القانون المدني الجزائري: المادة 40)**

ويترتب عن قاعدة العمومية والتجريد نتائج نذكر أهمها:

- يكفل القانون تحقيق مبدأ المساواة بين جميع الأفراد، دون تمييز بينهم.
- كون القوانين موجهة إلى الجميع بشكل عام يجعلها أكثر سهولة وقابلية للتطبيق والاحترام.
- تعتبر القواعد القانونية العامة والمجردة الحل الأمثل لتنظيم سلوك الأفراد في المجتمع، حيث يستحيل إصدار قانون خاص بكل فرد.
- تنظم سلوك كل فرد على حدى.**(عويسي ايمان،2015، ص94)**

- **القاعدة القانونية قاعدة ملزمة**

القاعدة القانونية ليست اختيارية، بل هي أمر ملزم يجب على الأفراد الالتزام به، ولضمان احترامها اقترن بها نظام جزائي يردع المخالفين ويحافظ على النظام العام ولا يتم اللجوء إليه إلا كحل أخير، كما يختلف الجزاء باختلاف فروع القانون، فيوجد:

الجزاء الجنائي:نص القانون الجزائري على عقوبات متنوعة لمرتكبي الجرائم، تشمل عقوبة الإعدام الحرمان من الحرية (السجن) والغرامة المالية، وذلك حسب خطورة الجريمة.

الجزاء المدني: عند مخالفة التزامات عقدية أو قانونية، حماية للمصالح أو الحقوق الخاصة يتعرض المخالف لجزاء مدني، مثل الإجراء القانوني الذي يلجأ إليه الدائن لإجبار المدين على تنفيذ التزامه، أو للحصول على تعويض عن الضرر الذي لحقه نتيجة الإخلال بهذا الالتزام.

الجزاء الإداري: هو ما تنص عليه القوانين والأنظمة الإدارية ويستوجب عقوبات تأديبية متنوعة للموظفين المخالفين لواجباتهم الوظيفية، وتشمل هذه العقوبات الإنذار، والخصم من الراتب، والحرمان من الترقية، والفصل من الخدمة.**(عويسي ايمان،2015، ص95)**

3.2.2. فروع القانون

يشمل نطاق القانون العام جميع القواعد القانونية التي تنظم العلاقات بين الدولة بوصفها سلطة عامة وبين الأفراد، وكذلك العلاقات بين مختلف أجهزة الدولة

1.3.2.2.فروع القانون العام:

يُقسم القانون العام إلى قسمين رئيسيين: القانون العام الداخلي الذي ينظم العلاقات داخل الدولة مثل القانون الجنائي، الإداري، الدستوري، المالي، والقانون الدولي الذي هو مجموعة القواعد التي تحكم علاقات الدول والشخصيات الدولية في المجتمع الدولي، ويعتمد على مبادئ وأعراف وقواعد معترف بها دوليًا.**(أحمد اسكندري وآخرون،ص 5)**

القانون الجنائي هو مجموعة القواعد التي تحدد الجرائم وعقوباتها وإجراءاتها.**(حسن قدادة،1980،ص 6)**، أما القانون الإداري هو مجموعة القواعد التي تنظم عمل الإدارة العامة**(عمار بوضياف، 2007، ص17)**، كما يشمل القانون المالي مجموعة القواعد القانونية التي تحكم الإيرادات والمصروفات العامة للدولة، وتنظيم الميزانية العامة، وتحديد الإجراءات المتعلقة بجمع الإنفاق العام، والقانون الدستوري يمثل القانون الأساسي للدولة.

2.3.2.2. فروع القانون الخاص

يشمل القانون المدني مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات المدنية بين الأفراد، وهو الأساس الذي بنيت عليه فروع القانون الخاص الأخرى مثل القانون التجاري وقانون الأسرة...

يُعرّف القانون التجاري بأنه ذلك الفرع من القانون الخاص الذي ينظم العلاقات بين الأشخاص الناشئة عن الأنشطة التجارية، ويطبق على من يمارسون التجارة بصورة مهنية، ويحكم الروابط المالية الناتجة عن التجارة.

يعرف القانون الدولي الخاص بأنه ذلك الفرع من القانون وهو عبارة عن قواعد منظمة للعلاقات القانونية الخاصة ذات الطابع الدولي.**(الطيب زروتي، 2000، ص6)**

يُعرّف قانون الإجراءات المدنية بأنه يهدف إلى تنظيم سير الدعاوى المدنية وتحديد الإجراءات التي يجب اتباعها أمام المحاكم المدنية لحسم النزاعات.

ويشمل القانون البحري مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقات الناشئة عن الملاحة البحرية، بما في ذلك نقل البضائع والركاب بحراً، وتسجيل السفن، وحوادث البحار. **(Ibtissem Garram,1998,p108)**

4.2.2.مصادر القانون

مصادر القانون هي المنابع المتعددة التي يستمد منها القانون مادته، والتي تشمل العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التاريخية، والثقافية التي تؤثر على تطور وتشكيل القواعد القانونية، ويقصد به المصدر الموضوعي للقاعدة القانونية،والمصدر التاريخي (الأصول التاريخية) التي استند إليها المشرع في صياغة القاعدة القانونية، بالإضافة إلى المصدر الرسمي أي السبب المنشئ للقاعدة القانونية بمعنى الطريق الذي يأتي منه القانون ليصبح ملزما وقابلا للتطبيق(**.محمد حسين منصور، 1995، ص 101**)

نصت المادة 01 من القانون المدني الجزائري على: يسري القانون على جميع المسائل التي تتناولها نصوصه في لفظها أو في فحواها. وإذا لم يوجد نص تشريعي حكم القاضي بمقتضى مبادئ الشريعة الإسلامية، فإذا لم يوجد فبمقتضى العرف، فإذا لم يوجد فبمقتضى مبادئ القانون الطبيعي وقواعد العدالة. يوضح النص أن المصادر الرسمية للقانون الجزائري هي التشريع، الشريعة الإسلامية، العرف، مبادئ القانون الطبيعي وقواعد العدالة. ويتم ترتيب هذه المصادر بحيث يكون للقاضي واجب الالتزام بهذا الترتيب عند تطبيق القانون.(**المادة 01 : القانون المدني الجزائري**)

1.2.2.التشريع

1.5.2.2. تعريف التشريع:التشريع هو وضع قواعد قانونية في نصوص تنظم العلاقات بين الأشخاص في المجتمع بواسطة السلطة المختصة، وطبقا للإجراءات المخصصة لذلك. (**بوضياف عمار، 2007،ص110**)
التشريع هو مجموعة القواعد القانونية المكتوبة التي تصدرها السلطة التشريعية لتنظيم العلاقات بين الأفراد في المجتمع.

2.5.2.2.أنواع التشريع:يتدرج التشريع حسب قوته وأهميته، حيث نجد ثلاث أنواع من التشريع وهي:

1.2.5.2.2.التشريع الأساسي (الدستور)

الدستور هو المرجع الأعلى في الدولة، وهو الذي يحدد مبادئ الحكم، ويضع القواعد الأساسية لتنظيم الشؤون العامة.

في بعض الأنظمة السياسية التاريخية، كان الحاكم يمنح الشعب دستورًا، أي أنه يضع القواعد الأساسية للحكم، لكن في الأنظمة الديمقراطية، يعتبر الدستور تعبيرًا عن إرادة الشعب، ويتم إقراره عادةً من خلال الاستفتاء، والدستور هو الأساس الذي يبنى عليه كل تشريع آخر، وهو الذي يعطي الشرعية للقوانين الأخرى. ويذكر منصور محمد اسحاق أن :الدساتير عادة ما تكون ثابتة، ولا تعدل إلا في حالات استثنائية، وفترات زمنية متباعدة، تتعلق بتغيير شكل الدولة أو نظام الحكم.(**منصور محمد اسحاق، 1987،ص47**)

2.2.5.2.2. التشريع العادي (القانون)

التشريع العادي هو التشريع الحقيقي بالمعنى الفني لهذا الاصطلاح(**بوضياف عمار،2007، ص118**)
يطلق اسم "القانون" على "التشريع" لتأكيد أهمية التشريع كجزء رئيسي من القانون، فالقانون يشمل التشريع، وقواعد العرف، والقواعد التشريعية تمثل الجزء الأكبر والأكثر أهمية مقارنة بالقواعد العرفية والقضائية.(**تناغو سمير،1986، ص309**)

السلطة التشريعية مسؤولة عن سن القوانين وفقًا للإطار الذي تحدده القاعدة الدستورية، والتي تنظم تكوينها ومدة ولايتها وكيفية عملها، مع الذكر أن الدستور أعطى لرئيس الجمهورية الحق في التشريع في حالات معينة.

تمر عملية سن القوانين بمراحل متعددة تبدأ باقتراح القانون أو المبادرة به، ثم تتم مناقشته وإقراره، وفي النهاية يصدر القانون بعد موافقة رئيس الدولة ونشره في الجريدة الرسمية. **(منصور محمد حسين،1995 ص219)**

وقد نص الدستور الجزائري في مادته 98 على أن البرلمان هو من يمارس السلطة التشريعية، والذي يتكون من المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة. وهذا يعني أن البرلمان هو الجهة الوحيدة المخولة بصياغة القوانين وإقرارها.**(المادة 98 من الدستور الجزائري)**

فالقانون يصدر عن السلطة التشريعية بغرفتيها في ما حدده الدستور حسب المادة 122 من الدستور ويتعلق الأمر بـ:

- حقوق الأشخاص وواجباتهم الأساسية لاسيما نظام الحريات العمومية وحماية الحريات الفردية وواجبات المواطنين.
- القواعد العامة المتعلقة بالأحوال الشخصية وحق الأسرة لاسيما الزواج والطلاق والبنوة والأهلية والتركات.
- شروط استقرار الأشخاص.
- التشريع الأساسي المتعلق بالجنسية.
- القواعد العامة المتعلقة بوضعية الأجانب.

وحددت المادة 139 من التعديل الدستوري لسنة 2020 ثلاثون مجالا للتشريع بموجب قوانين عادية.

3.2.5.2.2.التشريع الفرعي

إن التشريعات الأساسية والعادية وحدها لا تكفي لتسيير شؤون المجتمع بكفاءة، بل يتطلب الأمر إصدار لوائح وتشريعات فرعية تفصيلية أو لوائح من السلطة التنفيذية، وعلى الرغم من أهمية اللوائح في تسيير شؤون الدولة، إلا أنها لا تستطيع أن تحل محل التشريعات الصادرة عن السلطة التشريعية. ووفقًا لأراء الفقهاء، تأتي اللوائح في مرتبة أدنى من القوانين، وتصنف إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ- **اللوائح التنفيذية:**وتقوم بسنها السلطة التنفيذية.

ب **اللوائح التنظيمية:**وتسمى أيضا باسم اللوائح المستقلة.**(بوضياف عمار،2007،ص 113-114)**

ج **لوائح الضبط:** وتتضمن القواعد اللازمة للمحافظة على الأمن والهدوء والصحة العامة.

وتتولى السلطة التنفيذية وضع اللوائح نظراً لخبرتها في إدارة المرافق العامة وكفائتها في فهم احتياجاتها واختيار أصلح النظم المناسبة لها. **(منصور محمد حسين، 1995، ص233)**

1.4.1.1. تعريف التشريع الرياضي

سعى المشرع بالاستعانة بالخبراء في المجال الرياضي على وضع تعريف شامل للقانون الرياضي، وقد عرف حسن أحمد الشافعي قانون التربية البدنية و الرياضية على أنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم علاقة الأفراد العاملين في المجال الرياضي، سواء كانت قواعد مكتوبة وتسمى تشريعا أو عرفا. **(حسن أحمد الشافعي، 2004، ص12)**

ويذكر خليفة راشد الشعالي أن القانون الرياضي :هو مجموعة القواعد القانونية التي تحكم النشاط الرياضي والرياضيين، أو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم وتحكم المعاملات الرياضية.(**راشد الشعالي وآخرون، 2005، ص 30)**

القانون الرياضي هو ذلك النظام القانوني المتكامل الذي ينظم جميع الجوانب المتعلقة بالنشاط الرياضي، بدءًا من ممارسة الرياضة وانتهاءً بإدارتها وتنظيمها، ويشمل العلاقات بين الرياضيين والإداريين والجمهور والهيئات الرياضية، محليا أو دوليا، وذلك من خلال مجموعة من القواعد والقوانين المكتوبة والعرفية.

4.5.2.2.تطبيق فروع القانون على القطاع الرياضي

تتداخل الرياضة مع العديد من فروع القانون، وسنستعرض أهم هذه التداخلات :

1.4.5.2.2.فروع القانون الخاص: سنستعرض في هذا الأسطر تطبيقات كل من القانون المدني والتجاري في المجال الرياضي.

قواعد القانون المدني: مثلا في المجال الرياضي نجد دور القانون المدني في تنظيم العلاقة التعاقدية بين اللاعبين المحترفين والأندية الرياضية، فتخضع عقود اللاعبين المحترفين للأحكام العامة للعقود في القانون المدني. وبالتالي، فإن أي خرق لأحكام هذا العقد من قبل أي من الطرفين، يستوجب تحمل المسؤولية التعاقدية، وتختلف طبيعة هذه المسؤولية باختلاف الالتزامات المتفق عليها في العقد.

قواعد القانون التجاري: ترتبط الرياضة بالقانون التجاري بعلاقة وثيقة ومتشابكة، تتجلى على مستويين رئيسيين:

على مستوى هياكل النشاطات الرياضية: إن الهيئة القاعدية للنشاط الرياضي هي الجمعية والتي تخضع أساسا لقانون الجمعيات المؤرخ في 1990/12/04، فقبل 1989 كانت هذه الهيئة هي الوحيدة التي تقوم بتنظيم الممارسات الرياضية، غير أنه بصدور قانون رقم 03/89 المؤرخ في 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها المادة 23 منه، بالإضافة أيضا إلى الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها استحدثت الشركات التجارية، إذ تنص على ما يلي: يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولهما والمتعلقين بالشركات التجارية.

من خلال المادة يتضح لنا جليا أن الشركات التجارية ذات الطابع الرياضي تخضع لأحكام القانون التجاري.

على مستوى النشاط الرياضي ذاته: تتعدد المعايير التي تدعم تصنيف النشاط الرياضي ضمن إطار الأعمال التجارية، مما يجعل العديد ممن يرون فيه عملًا تجاريًا بحتًا بطبيعته:

الاعتياد: تنص المادة 20 من الأمر رقم 95-09 على : تعد نوادي رياضية محترفة النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم.

تُعرف الأندية الرياضية المحترفة بأنها تلك التي تتخذ من النشاط الرياضي محورًا رئيسيًا لعملها، وتقوم على ممارسته بصفته نشاطا دائم فهذه العبارة دائم" تعني التكرار أو الاعتياد على ممارسة نشاط رياضي.

الربح :لقد تحولت المؤسسات الرياضية في العصر الحالي إلى شركات تجارية تسعى لتحقيق الأرباح. ورغم أن التشريعات لم تصرح صراحة بطبيعة النشاط الرياضي الاحترافي التجارية، إلا أنها نصت على ضرورة إنشاء شركات تجارية رياضية.**(عويسي ايمان،2015، ص126-127)**

تعتبر الأندية الرياضية المحترفة مؤسسات تجارية تسعى لتحقيق الربح، وتدخل في العديد من المعاملات التجارية مثل عقود الرعاية، وحقوق البث التلفزيوني، وبيع التذاكر، وتسويق المنتجات الرياضية. تخضع هذه الأنشطة لقواعد القانون التجاري المتعلقة بالعقود والتجارة الإلكترونية .

2.4.5.2.2. فروع القانون العام:

يشمل نطاق القانون الجنائي ثلاثة أجزاء مترابطة: القانون الجنائي العام الذي يضع الأسس والشروط العامة للجريمة وتحديد العقوبة، والقانون الجنائي الخاص يختص بتطبيق المبادئ العامة على كل واحدة من مختلف الجرائم المنصوص عليها في نصوص التجريم، وقانون الإجراءات الجزائية الذي ينظم قواعد سير واختصاصات الهيئات القضائية.

يستند القانون الرياضي الجزائري في تحديد العقوبات الموقعة على المخالفين لأحكامه إلى بعض أحكام القانون الجنائي، وذلك بهدف ضمان احترام القوانين المنظمة للأنشطة الرياضية. وتتنوع العقوبات التي ينص عليها القانون الرياضي، بما في ذلك الغرامات والحبس بمدد متفاوتة، وذلك حسب طبيعة المخالفة وخطورتها، إذ يؤكد المشرع في الباب السابع من الأمر رقم 95-09 الغرامات والجزاءات الموقعة في حالة ارتكاب المخالفات، وفي قانون رقم 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، إذ نجد في الفصل الرابع عشر أحكام جزائية تتمثل في الغرامات والحبس (من شهر إلى شهرين، من ستة أشهر إلى سنة، من ستة أشهر إلى سنتين توقع على كل من يرتكب المخالفات) .**(عويسي ايمان،2015، ص127)**

وتنص **المادة 223** من قانون 05/13: يعاقب بالحبس من سنة (6) أشهر إلى سنتين (2) و بغرامة من 500.000 دج إلى 1000.000 دج كل شخص يخالف أحكام المادة 192 من قانون 05/13 أو يعترض على تدابير المراقبة للأعوان المنصوص عليهم في المادة 221.

المادة 224: يعاقب بالحبس من سنة (6) أشهر إلى سنة (1) وبغرامة من 500.000 دج إلى 1000.000 دج، أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل من يخالف أحكام المادتين 185 و 186من نفس القانون المتعلقتين على التوالي بمنع تحويل إعانة عمومية أو تغيير تخصيصها.

المادة 225 : يعاقب بغرامة من 100.000 دج إلى 500.000 دج، كل رياضي يشارك في منافسة أو تظاهرة رياضية منظمة أو مرخص بها يحوز دون سبب طبي معلل عقارا أو عدة عقاقير أو الوسائل المحظورة الواردة في القائمة المنصوص عليها في المادة 189. أو يعترض على تدابير المراقبة للأعوان المنصوص عليهم في المادة 221. ولا يحترم القرارات التأديبية للمنع الصادرة عن الوكالة الوطنية لمكافحة المنشطات.**(المواد 223-224-225 من قانون 05/13)**

5.4قوانين تسيير الرياضة في الجزائر

تسيير الرياضة في الجزائر بعد الإستقلال 1962

مرت الحركة الرياضية في الجزائر بمراحل تشريعية متعددة، حيث تميزت كل مرحلة بخصائصها التشريعية الخاصة، وقد بدأ هذا المسار القانوني بتطبيق القانون الفرنسي لعام 1901، قبل أن تتوالى بعد ذلك الإصدارات والتعديلات لتلبية احتياجات ومتطلبات التطور الرياضي في الجزائر، ففي تلك الفترة، كانت الرياضة حكرا على المستعمرين، حيث تم حرمان الجزائريين من ممارسة الرياضة وبناء المنشآت الرياضية، بالإضافة إلى منعهم من الحصول على التعليم والتكوين في المجال الرياضي. ورغم هذه القيود، تمكن الجزائريون من تأسيس فرق كرة قدم تحت مسمى الجمعيات الإسلامية، والتي أصبحت رمزًا للنضال ضد الاستعمار ووسيلة لتوعية الشعب، حيث تم إصدار العديد القوانين والتشريعات التي هدفت إلى تنظيم وتطوير الحركة الرياضية. وفيما يلي نستعرض أهم هذه القوانين:

1.3.2.تسيير الرياضة في المرحلة من 1962-1971:

شهدت هذه المرحلة صدور قانونين من أجل تسيير الحركة الرياضية، قانون 157/62 المؤرخ في 1962/12/01، المرسوم التنفيذي 254/63 المؤرخ في 1963/07/10، إضافة إلى صدور تعليمات رسمية وهي :

- **قانون رقم 157/62 مؤرخ في 1962/12/01:**

واجهت الجزائر بعد استقلالها تحديات اقتصادية كبيرة نتيجة السياسات الاستعمارية الفرنسية التي تركزت على استنزاف ثروات البلاد وإهمال القطاعات الحيوية مثل الصناعة، التجارة والفلاحة. فقد ساهم التجهيل المتعمد للجزائريين وحرمانهم من المشاركة في الإدارة في تفاقم الأزمة، مما أدى إلى نقص الكفاءات الوطنية القادرة على إدارة شؤون البلاد، واقتصرت المناصب الإدارية في الجزائر على أبناء الفرنسيين واليهود، هذا التهميش الشامل للجزائريين أدى إلى فراغ كبير في الإدارة بعد هجرة الجماعات الأوربية، فلعب الطلاب والعسكريون دوراً محورياً في سد العجز في الإدارة الجزائرية، فقد تحملوا مسؤولية كبيرة في إعادة بناء البلاد، رغم قلة خبرتهم الإدارية، وبفضل تضحياتهم وإرادة الشعب، تمكنت الجزائر من تجاوز الصعوبات التي خلفها الاستعمار، فجاء القانون 157/62 الذي يهدف إلى الحفاظ على استمرارية تطبيق القوانين الفرنسية السابقة، مع استثناء ما يتعارض مع السيادة الوطنية أو يمس بمبدأ المساواة بين المواطنين. وبالتالي، تم

اعتماد القانون الفرنسي لعام 1901 الخاص بالجمعيات، والذي يضمن حرية تأسيس الجمعيات وفق شروط محددة في مواده الأولى.

المرسوم 254/63 مؤرخ في 1963/07/10:

بعد الاستقلال واجه القطاع الرياضي في الجزائر تحديات كبيرة، حيث كان يعاني من نقص في المنشآت الرياضية وضعف التنظيم والتأطير، وعلى الرغم من المحاولات المتكررة لسن تشريعات رياضية جديدة، إلا أن التغيرات الاقتصادية والسياسية المتسارعة حالت دون تحقيق تقدم ملموس في هذا المجال، وتأثرت التشريعات الرياضية في الجزائر بشكل كبير بالنموذج الفرنسي الليبرالي، مع إجراء تعديلات محلية لتناسب خصوصيات المجتمع الجزائري، فصدر المرسوم 254/63 المؤرخ في 1963/07/10 الذي ينظم الرياضة والجمعيات الرياضية.

صدور تعليمات رسمية في 1970:

تأثرت التشريعات الرياضية الجزائرية خلال فترة الإصلاحات الثورية بشكل كبير بالتشريعات الفرنسية، فصدرت عدة قوانين تشريعية للدفع بالبلد إلى التطور،خاصة فيما يتعلق بتكوين أساتذة التربية البدنية. ومع ذلك، سعت الدولة الجزائرية إلى تحقيق توازن بين التوجهات الاشتراكية والخبرات الفرنسية في مجال الرياضة، مما أدى إلى ظهور بعض التناقضات في التشريعات الرياضية. وقد أصدرت وزارة الشباب والرياضة والسياحة تعليمات حددت فيها مفهوم التربية البدنية والرياضة وأكدت على أهميتها في بناء فرد متكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً. كما سلطت الضوء على دور الرياضة في تعزيز روح الجماعة وتنمية المجتمع. وقد تضمنت هذه التعليمات أهداف التربية البدنية ومبادئها، بالإضافة إلى خطط لتكوين الكوادر الرياضية وإنشاء المنشآت اللازمة لممارسة الرياضة.

2.3.2. تسيير الرياضة الجزائرية في مرحلة السبعينيات:

صدر في هذه المرحلة الأمر 71/ 79 المؤرخ في 1971/12/03 كما صدر بعدها ميثاقين وطنيين 1976، 1986، ودستور 1976 الذي من خلاله تم تقنين التربية البدنية والرياضية بالأمر 81/76 المؤرخ في 1976/10/23 يتعلق بالمجال الرياضي.

الأمر 79/71 المؤرخ في 1971/12/03 المتعلق بالجمعيات:

بعد تسع سنوات من اعتماد القانون الفرنسي لسنة 1901 لتنظيم الجمعيات في الجزائر، صدر قانون وطني جديد خصص لتنظيم عمل الجمعيات، وقد منح هذا القانون الجديد للجمعيات الرياضية مكانة خاصة باعتبارها العمود الفقري للنشاط الرياضي، ورغم أن النظام الرياضي في الجزائر كان يستند في بداياته إلى النموذج الفرنسي الليبرالي، إلا أنه تم تطبيقه على مجتمع يسعى لبناء نظام اشتراكي، أدى هذا التناقض إلى صعوبات في التسيير، وفي محاولة لإصلاح هذا الوضع، صدر الأمر 79/71 جاء فيه في 28 مادة المادة 1 إلى المادة 16 منه تضمن أحكامًا عامة حول الجمعيات الرياضية، بما في ذلك شروط العضوية، ممارسة نشاط الجمعية يستلزم موافقة السلطات العمومية حسب المادة02، شروط تأسيس الجمعية، حالات

البطلان والإلغاء ، المواد من 18 إلى 22 فيها أحكام خاصة بالجمعيات الأجنبية التي تتطلب الموافقة المسبقة لوزير الداخلية المادة 22 إلى 28 جاء فيها أحكام خاصة بالجمعيات ذات الطابع السياسي، فهناك بعض الأحكام المشتركة مع الجمعيات الأخرى لكن لا تطبق عليها كل أحكام هذا القانون.

الأمر 81/76 المؤرخ في 1976/10/23 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية:

شهدت الجزائر بعد الاستقلال صدور أول قانون تشريعي للرياضة، والذي شكل محاولة جادة لإرساء أسس متينة للتربية البدنية والرياضية. وقد جاء هذا القانون تماشياً مع ما نص عليه الميثاق الوطني لسنة 1976، حسب المادة 42 الذي أكد على حق وواجب ممارسة الرياضة، وحث على إدراجها ضمن الأنشطة الأساسية للمواطن، والمادة الثالثة منه تؤكد على ضرورة وضع خطط شاملة لتطوير البنية التحتية الرياضية وتنظيم مصالح مكلفة بترقية النشاطات الرياضية، كما نصت المادة 67 على حق المواطنين في الحفاظ على الصحة العامة من خلال ترقية التربية البدنية والرياضية وتوفير فرص ترفيهية للمواطنين،وهي ذات منفعة عامة، كما سمح الدستور بالحق في إنشاء الجمعيات الرياضية لتعزيز المشاركة المجتمعية في هذا المجال حسب ما جاءت به المادة56.

بعد نيل الاستقلال، سعت الجزائر جاهدة للنهوض من آثار الاستعمار والتخلف الذي خلفه، واختارت النظام الاشتراكي كطريق لتحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد تجسد هذا التوجه بوضوح في التشريعات الجزائرية، حيث أكدت المادة الأولى الفقرة الرابعة على التزام الدولة ببناء مجتمع اشتراكي، شمل الباب الأول من الأمر أن التربية البدنية والرياضية حق وواجب لكل المواطنين وأنها إجبارية في جميع قطاعات النشاط الوطني جوانب أساسية في تنظيم قطاع الرياضة، حيث أكد على حق كل مواطن في ممارسة الرياضة وجعل الرياضة جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، كما تؤكد المادة الخامسة على أن إدارة وتنظيم الحركة الرياضية الوطنية تسير وفق مبادئ التسيير الاشتراكي، يشمل الباب الثاني في المواد من 6 إلى29 في الفصل الأول، إجبارية تعليم التربية البدنية الرياضية في قطاع التعليم والتكوين. وشدد الفصل الثاني على أهمية بناء كوادر رياضية متخصصة من خلال توفير برامج تكوين في مختلف التخصصات ذات الصلة مثل التدريب الرياضي والطب الرياضي والإعلام الرياضي، وحسب المادة 21 جاء الباب الثالث ليضع إطارًا قانونيًا واضحًا للحركة الرياضية الوطنية، حيث حدد الجمعيات كخلية أساسية لهذه الحركة، ومنح كل مواطن الحق في الانضمام إليها(المادة 35). كما تناول دور الرابطات التخصصية والمتعددة التخصص في الفصل الثاني من هذا الباب وجاء في الباب السادس الأحكام المالية، بحيث خصصت ميزانية خاصة من طرف البلديات لتمويل النشاط الرياضي.

شهد عام 1977 انطلاق أولى محاولات إصلاح المنظومة الرياضية الجزائرية، حيث تم دمج الرياضة في المشروع الثقافي للبلاد، ووضع نظام جديد للتربية البدنية والرياضة يتماشى مع التوجهات الاشتراكية، ورغم ذلك، واجه هذا النظام صعوبات في التطبيق الفعلي، مما استدعى إصدار العديد من المذكرات والمناشير لتسيير الرياضة بعدها.

3.3.2. تسيير الرياضة الجزائرية من 1988-1995:

شهدت الجزائر في منتصف الثمانينات تحولات عميقة، بدأت بإصدار الميثاق الوطني عام 1986 كمحاولة لمعالجة الأزمة الاقتصادية العالمية وتكييف النظام مع المتغيرات الدولية. ورغم هذا التعديل، ظلت الجزائر متمسكة بطابعها الاشتراكي مع بعض الانفتاح. إلا أن الأحداث التي عرفتها البلاد في الخامس من أكتوبر 1988، والتي عبرت عن سخط شعبي واسع، كشفت عن عمق الأزمة ودعت إلى إعادة النظر في السياسات المتبعة، حيث شهدت الجزائر تحولاً ديمقراطياً كبيراً بإصدار دستور 1989، والذي مهد الطريق أمام التعددية الحزبية. ومع ذلك، فإن هذا التحول لم ينعكس بشكل مباشر على القطاع الرياضي، فبينما شهدت التشريعات الاقتصادية والاجتماعية تغييرات جذرية، بقيت التشريعات الرياضية على حالها، مما يؤكد الحاجة إلى إصلاحات عميقة في هذا القطاع، فصدرت تشريعات جديدة حاولت التغيير من الواقع في المجال الرياضي ومن بينها:

- **قانون رقم 03/89 مؤرخ في 1989/02/14 متعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.**

أحدثت التغييرات التشريعية التي طرأت على البلاد في نهاية الثمانينيات، والتي تلتها مباشرة بإصدار دستور 1989، تحولًا كبيرًا في القطاع الرياضي، فبعد عدم تطبيق الأمر 81/76، أدى قانون 1988 المتعلق باستقلال المؤسسات العمومية إلى سحب الدعم المالي عن الأنشطة الرياضية، وأصبحت المؤسسات الرياضية عبارة عن جمعيات رياضية منها الاتحاديات الرابطات النوادي... إلخ

وحدد القانون رقم 03/89 من خلال المادة الثالثة منه أهدافًا واضحة للتربية البدنية والرياضية، شملت تنمية قدرات المواطن الفكرية والجسدية، والحفاظ على صحته، وتعزيز الهوية الوطنية، ضمان التمثيل الأفضلللبلاد في المنافسات الرياضية، ومع ذلك، شهد القطاع الرياضي تحولًا تشريعيًا هامًا بصدور الأمر رقم 09/95 وإلغاء القانون 03/89. سنستعرض في ما يلي أهم ما جاء في هذا الأمر الجديد.

- **الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 1995/02/25 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها**

نظراً للتغيرات المتسارعة في المجال الرياضي، ولتلافي قصور التشريعات السابقة، تم إصدار هذا القانون ليكون المرجع الأساسي في تنظيم الشأن الرياضي، حيث يشير إدراج المشرع لكلمتين "تنظيمها وتطويرها" في القانون الجديد مقارنة بالقانون السابق 03/89 إلى سعي الجزائر الحثيث لتحديث وتطوير القطاع الرياضي، مما يعكس الاهتمام المتزايد بالرياضة وتبني نهج أكثر شمولية في تنظيمها،وقد تجسد هذا الاهتمام في وضع 132 مادة قانونية في 08 أبواب، فيهدف هذا القانون، كما جاء في بابه الأول، إلى وضع الأسس والقواعد التي تحكم منظومة التربية البدنية والرياضة في الجزائر، وتحديد الوسائل الكفيلة بتطويرها. أما الباب الثاني فيقوم بتفصيل هذه المنظومة من خلال تقسيم الممارسات الرياضية حسب الهدف والطبيعة وذلك وفقا للمادة 4 التربية البدنية والرياضية النشاط البدني والرياضي الترفيهي، رياضة المنافسة رياضة

النخبة وذات المستوى العالي، ويشير القانون الجديد في مادته التاسعة، الفقرة الثالثة، إلى وجود نوع جديد من الهياكل الرياضية لم يرد ذكره في التشريع السابق، ألا وهي الأندية الرياضية المحترفة، هذا التطور يمثل نقلة نوعية في المنظومة الرياضية الجزائرية، فيعرف القانون 09/95 النادي الرياضي المحترف بأنه ذلك الكيان الذي يجعل من الرياضة نشاطاً أساسياً له، ويتم تمويله من خلال اشتراكات أعضاء، سواء كانوا أفراداً أو شركات. ويهدف النادي المحترف إلى تحقيق نتائج رياضية متميزة، مقابل توفير أجر للاعبيه ومدربيه، كما جاء فيه أحكام على الجمعيات الرياضية الوطنية، التي يمكنها أن تتحول إلى إتحادية رياضية وطنية حسب المادة 30 من نفس القانون.

وقد خصص الباب الثالث من القانون اهتمامًا خاصًا بالموارد البشرية في المجال الرياضي، لا سيما الرياضيين. فقد تضمن مجموعة من الحقوق والواجبات التي تساهم في تطوير قدرات الرياضيين وتأهيلهم للمنافسات الدولية. ومن أبرز هذه الحقوق التدريب المتخصص، والتكوين المستمر، ودعم مسارهم المهني، وغيرها من الحقوق التي جاءت في المواد من (67 إلى 74)، كما تضمن القانون أحكامًا تتعلق بالتأطير والتقييم والمكافآت. وعلاوة على ذلك، تناول الباب الثالث قضايا هامة مثل التجهيزات الرياضية والتمويل، الرياضيين، وقد تم تعديل هذا القانون لاحقًا عام 2004 بقانون رقم 10/04 لإدخال المزيد من التحسينات على المنظومة الرياضية.

4.3.2. تسيير الرياضة من 2004 إلى 2013

يشكل القانونان 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية وقانون الجمعيات 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 الإطار القانوني المنظم للحركة الرياضية في الجزائر، وقد حل قانون 06/12 محل القانون القديم 31/90 المتعلق بالجمعيات، ليصبح ساري المفعول إلى جانب القانون 10/04 في تنظيم الشأن الرياضي.

قانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية

يهدف القانون رقم 10/04 والذي يتكون من 113 مادة موزعة على 7 فصول،وحسب المواد 1، 2، 3 منه إلى وضع إطار قانوني شامل ينظم قطاع التربية البدنية والرياضية في الجزائر، حيث يركز القانون في فصله الأول على تحديد المبادئ والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تشمل تطوير القدرات البدنية والعقلية للمواطنين، وتعزيز الصحة العامة، والارتقاء بالجانب الاجتماعي والثقافي والأخلاقي للشباب، وبناء مجتمع متماسك، و تعتبر المادة 2 من القانون رقم 10/04 التربية البدنية والرياضة حقاً من حقوق المواطنة، مشددةً على شمولية هذا الحق ليشمل جميع الفئات العمرية والجنسين (المادة 3). كما يؤكد القانون أن تطوير الرياضة يصب في مصلحة المجتمع ككل (المادة 3)، وذلك لأهميتها الفردية والمجتمعية.

ويوضح القانون أن الدولة تتحمل المسؤولية الرئيسية في تطوير وتشجيع التربية البدنية والرياضة من خلال توفير البنية التحتية اللازمة والتمويل الكافي، وتقع على عاتق اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية الوطنية والأندية الرياضية والشركات الرياضية، بصفتها جهات فاعلة في القطاع الرياضي، مسؤولية تنفيذ

السياسات الرياضية وتطوير الأداء الرياضي، فيشمل هذا القانون جوانب متعددة من النشاط الرياضي، بدءًا من الرياضة الترويحية وصولًا إلى الرياضة التنافسية على المستوى الدولي، كما يستلزم توفر كل ما من شأنه ضمان تمثيل الجزائر بأفضل صورة في المحافل الرياضية العالمية.

وقد خضع قانون التربية البدنية والرياضية رقم 10/04 لتقييم معمق من قبل خبراء في المجال الرياضي، مما كشف عن وجود بعض النقاط التي تحتاج إلى إعادة النظر، وقد تم تحديد 16 مادة على الأقل تتطلب تعديلاً، خاصة تلك المتعلقة بتنظيم الاتحادات الرياضية وشروط الاعتراف بها بالمنفعة العمومية، أوصت الورشة بمراجعة وتعديل بعد المواد ليشمل إنشاء أجهزة استشارية جديدة، تحديث وتطوير كافة النصوص التنظيمية التابعة للقانون 10/04 لبناء هياكل رياضية قوية ودائمة، كما اقترحت الورشة وضع آليات واضحة لتجديد هياكل الحركة الرياضية في نهاية العهدة الأولمبية2008/2004، مع التركيز على تطوير مصادر تمويل جديدة للأنشطة الرياضية مثل التسويق والإشهار...

قانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012، المتعلق بالجمعيات:

استكمالاً للتشريع الجزائري المتعلق بالجمعيات، جاء هذا القانون ليحل محل القانون رقم 31/90 الصادر في 4 ديسمبر 1990. ويهدف هذا القانون الجديد إلى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل الجمعوي وتحديث الأحكام القانونية المتعلقة بالجمعيات، مع الحفاظ على الأسس والقواعد العامة المنصوص عليها في القانون السابق، ويوفر هذا القانون دليلًا عمليًا لمن يرغب في تأسيس جمعية رياضية، حيث يحدد الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها، بدءًا من شروط الإنشاء وحتى إدارة الموارد المالية. كما يقر القانون مصطلحا جديدا وهو المؤسسة باعتبارها جمعيات ذات طابع خاص، مما يمنحها حقوقًا وواجبات محددة، وتفرض المادة 46 من القانون 06/12 عقوبات متدرجة على ممثلي الجمعيات المخالفة للقانون، سواء كانت جمعيات غير قانونية أو جمعيات لم يتم تسجيلها بعد، وقد تم تعديل هذه العقوبات مقارنة بالقانون السابق، حيث خففت من حدة العقوبة السجنية وزادت من الغرامة المالية، مع تحديد دقيق لعدد الأعضاء لهذه الجمعيات، بينما تحظر المادة 30 من القانون 06/12 على الجمعيات الجزائرية تلقي تمويل مباشر من المنظمات الأجنبية غير الحكومية إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة، فإن المادة 23 من نفس القانون تشجع على التعاون الدولي، حيث تسمح للجمعيات المعتمدة بالانضمام إلى المنظمات الدولية مع الالتزام بالإبلاغ عن ذلك إلى وزارة الداخلية والشؤون الخارجية.

في ظل القانون 06/12 بالعودة إلى الفصل الثاني بالباب الثاني من القانون 06/12 نجد أن المشرع قد حدد حقوق الجمعيات وواجباتها، حيث نصت المادة 13 منه أن الجمعية تتميز بهدفها وتسميتها وعملها عن الأحزاب السياسية ولا يمكنها أن تكون لها أي علاقة سواء كانت تنظيمية أو هيكلية كما لا يمكنها أن تتلقى إعانات أو هبات أو وصايا مهما يكن شكلها ولا يجوز المساهمة في تحويلها، كما منع القانون تدخل أي شخص معنويا أو طبيعيا أجنبي عن الجمعية من التدخل في سيرها.

يهدف المشرع من خلال هذه النصوص إلى ترسيخ مبدأ استقلال الحركة الجمعوية، وحمايتها من أي تدخل خارجي، وذلك لضمان قيامها بدورها في المجتمع بشكل فعال ومستقل.

وتنص التشريعات على وجوب إشعار الجمعيات للسلطات العمومية المختصة خلال مدة أقصاها ثلاثون يوماً بكل التغييرات التي تطرأ على تشكيلاتها الإدارية، وذلك عقب مصادقة الجمعية العامة على هذه التغييرات، ولا يكتسب أي تعديل أو تغيير أي أثر قانوني إلا بعد نشره في إحدى الصحف اليومية الوطنية، مما يضمن إشعار جميع الأطراف المعنية به.(**المادة 18 من قانون06/12)**

وبموجب المادة 19 من القانون 06/12، تلتزم الجمعيات بتقديم نسخة من المحاضر المالية والأدبية، سواء كانت عادية أو استثنائية، إلى السلطات العمومية المختصة، وذلك خلال أجل أقصاه ثلاثون يوماً من تاريخ المصادقة عليها.

كما يجب عليها أن تكتتب تأمينا على الأخطار المالية المتربية عن مسؤوليتها المدنية.(**المادة 21 من قانون 06/12)**

الجمعية تكتسب الشخصية المعنوية والأهلية المدنية بمجرد تأسيسها ويمكنها القيام بما يلي:

- التصرف لدى الغير ولدى الإدارات العمومية.
- التقاضي والقيام بكل الإجراءات أمام الجهات القضائية المختصة.
- إبرام العقود والاتفاقيات التي لها علاقة بهدفها
- القيام بكل نشاط شراكة مع السلطات العمومية له علاقة مع هدفها.
- اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية مجانا أو مقابل لممارسة نشاطها.
- الحصول على الهبات والوصايا طبقا للتشريع المعمول به.(**المادة 17 من قانون 06/12)**

في الباب الثالث الفصل الثاني تحدد أحكام المادة 29 من القانون 06/12، موارد الجمعيات كالآتي:

- اشتراكات أعضائها.
- المداخيل المرتبطة بنشاطاتها الجمعوية وأملاكها.
- الهبات النقدية والعينية والوصايا.
- مداخيل جمع التبرعات.
- الإعانات التي تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية.

ومنع القانون 06/12 استخدام الموارد الناجمة عن أنشطة الجمعية إلا بما يتوافق والأهداف المحددة سلفا في قانونها الأساسي والتشريعات المعمول بها، ويعد استعمال الموارد الخاصة بالجمعية وأملاكها لأغراض شخصية أو غير تلك المنصوص في قانونها الأساسي تعسفا في استغلال الأملاك الجماعية ويعاقب عليها بهذه الصفة وفقا لقانون العقوبات.(**المواد 29- 31 من قانون 06/12)**

ومنع القانون 06/12 في مادته 32 على الجمعيات قبول الهبات المقيدة بأعباء وشروط ، ولا يتم قبولها إلا إذا كانت تتفق والأهداف المسطرة في قانونها الأساسي،

في المادة 33 ألزم المشرع الجمعيات بتسجيل جميع الموارد والمداخيل وجوبا في حسابات ميزانية الجمعية، ومنح الإعانات من الدولة والولاية والبلدية مرهون بتقديم الجمعية لكشوف صرف الإعانات السابقة، وحسب ما جاء في المادة 35 يجب أن يكون هناك تطابق بين المنح والمساعدات المقدمة وما تم صرفه.

كما يجب إخضاع كل إعانات الدولة للمراقبة حسب القوانين سارية المفعول حسب ما جاء في المادة 36 من قانون 06/12: دون الإخلال بأحكام المادة 16 من هذا القانون، تخضع الإعانات والمساعدات العمومية التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية لقواعد المراقبة طبقا للتشريع المعمول به.

وفي المادة 38 منه يؤكد المشرع أنه يجب على الجمعيات أن تتوفر على محاسبة مزدوجة معتمدة من قبل محافظ حسابات، ويكون لديها حساب وحيد مفتوح بنكي أو بريدي معتمد لدى أحد المؤسسات المالية العمومية.(**المواد 32-33-35-38 من قانون 06/12)**

- **قانون رقم 05-13 مؤرخ 23 يوليو سنة 2013:يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها**

يحدد هذا القانون في مادته الأولى المبادئ والأهداف والقواعد العامة التي تنظم وتسير الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا وسائل ترقيتها.

حيث تناول الباب الأول أحكام عامة، في حين تناول الباب الثامن التمويل، وتناول الباب التاسع من القانون 13/05 المساعدات والمراقبة ، فيمكن أن تتلقى الاتحادات والرابطات والنوادي الرياضية تمويلاً من مصادر متنوعة تشمل الدولة والجماعات المحلية والقطاع الخاص والأفراد، وذلك وفقًا لبرامج مالية محددة.حسب ما جاء في المادة 174، كما تخضع كل الإعانات والمساعدات إلى الأحكام المنصوص عليها والى احترام ما اتفق عليه من بنود وإلى مبادئ الحكامة الرشيدة وذلك حسب ما جاء في المادة 175 منه، أما المادة 177 فتحدد كيفيات تمويل ومراقبة هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين عن طريق التنظيم، وتنص المادة 180 على أنه تخضع كل اتحادية رياضية وطنية أو ناد رياضي وكذا كل شخص طبيعي أو معنوي خاضع للقانون الخاص يقدم تكوينا في المجال الرياضي، إلى مراقبة المصالح المختصة في الوزارة المكلفة بالرياضة.

وينص هذا القانون في المادة 182:علاوة على الأحكام المنصوص عليها في التشريع المعمول به يجب على اللجنة الوطنية الأولمبية واللجنة الوطنية شبه الأولمبية والاتحاديات الرياضية الوطنية والرابطات والنوادي والجمعيات الرياضية تقديم حصائلها الأدبية والمالية وكذا كل الوثائق المرتبطة بسيرها وتسييرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة بالرياضة.

- ❖ يجب على الرابطات والنوادي والجمعيات الرياضية بعد مصادقة جمعياتها العامة تقديم حصائلها الأدبية والمالية وكذا محاسبتها سنويا للاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها .
- ❖ تلزم بمسك سجلات محاسبية وسجلات جرد .
- ❖ يجب أن يصادق محافظ حسابات على حساباتها.

- ❖ يمكن الوزير المكلف بالرياضة أن يقوم بتعيين خبراء ماليين يكلفون بالتدقيق المالي للاتحاديات الرياضية الوطنية والرابطات والنوادي والجمعيات الرياضية المستفيدة من مساعدات وإعانات الدولة والجماعات المحلية
- ❖ تمسك الاتحاديات الرياضية الوطنية والرابطات والنوادي الرياضية الهاوية والجمعيات الرياضية محاسبة مكيفة مع خصائصها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 184 : يجب على هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين المعنية، تقديم كشف الحسابات المنصوص عليها في المادة 183 أعلاه، من أجل المراقبة عند كل طلب من المصالح المكلفة بمراقبة الإعانات والمساعدات العمومية التابعة للإدارة المكلفة بالرياضة والمصالح المؤهلة بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها.

المادة 187 : يجب على كل هيكل تنظيم وتنشيط الرياضيين الذي يستفيد من عملية مالية متانية لا سيما من عقد تمويل أو رعاية تسجيل موارد هذه العملية في كتاباتها المحاسبية، ويعلم ويرسل عند إبرام هذا العقد الوثائق الثبوتية لهذه العملية إلى الإدارة المكلفة بالرياضة المختصة.

يرسل كل من النادي الرياضي والرابطة الرياضية إلى الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية الوثائق المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه قصد المراقبة.**(قانون رقم 05/13 مؤرخ 23 يوليو سنة 2013)**

5.3.2.تسيير الرياضة بعد 2013

مرسوم تنفيذي رقم 15-74 مؤرخ في 16 فبراير 2015

يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي

بعد صدور القانون القانون 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، انبثق عنه كالمرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 16فبراير 2015 المتعلق بتنظيم النادي الرياضي الهاوي،حيث أقرّ مجموعة من التعديلات شملت جوانب متعددة تتعلق بالنادي الرياضي الهاوي، بدءًا من تأسيسه وتنظيمه ووصولاً إلى علاقته بالهيئات الرياضية الرسمية، لا سيما مديرية الشباب والرياضة، بهدف تطوير الأنشطة الرياضية

تعد هذه التعديلات خطوة مهمة في سبيل تطوير الأنشطة الرياضية، ولكن نجاحها يبقى مرتبطاً بمدى فعالية تطبيقها على أرض الواقع، الأمر الذي يتطلب تقييماً مستمراً

خلاصة :

تسعى العديد من الدول إلى تطوير قطاع الرياضة بما يتماشى مع أهدافها التنموية، ويتطلب هذا الأمر وضع استراتيجيات واضحة والاعتماد على أفضل الطرق في إدارة المؤسسات الرياضية لضمان تحقيق الأهداف العامة والمساهمة في بناء المجتمع، والحوكمة الرياضية كمفهوم حديث هو السبيل لتحقيق ذلك. لذا تعد الحوكمة في الجمعيات والنوادي الرياضية ضرورة حتمية وملحة لأنها تساهم في تحقيق أهدافها، فمن خلال استخدام التشريعات والقوانين الخاصة بالحوكمة الرياضية تكون الأهداف أكثر فعالية وجودة، مع الحفاظ على الاستثمار الأمثل لموارد هاته النوادي والجمعيات الرياضية، تعظيم استخدامها وتقليل نفقاتها.

إن تفعيل تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الرياضية سيساهم بشكل مستدام في تطور الجمعيات والنوادي الرياضية مع الحفاظ على حقوق جميع المستفيدين فيها فضلا عن توافر أنظمة تحكم متقدمة تتوافق مع التطوير المستمر للمجال الرياضي، مما يضمن أن إدارة هذه النوادي والجمعيات الرياضية تكون من قبل موظفين محترفين مؤهلين تأهيلا عاليا .

وقد أولت الدولة الجزائرية اهتمامًا كبيرًا بتطوير الحركة الرياضية، وذلك من خلال سلسلة من الإصلاحات التشريعية والسياسات التي هدفت إلى تشجيع الممارسة الرياضية وتنظيمها بشكل فعال.

الفصل الثالث:
التسيير المالي في ظل ترشيد النفقات

تمهيد:

تعد الإدارة المالية الشق الرئيسي في بناء المؤسسات الرياضية الحديثة، ففي ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، وسياسة ترشيد النفقات المتبعة في الآونة الأخيرة، أصبحت الإدارة المالية الفعالة ضرورة ملحة لتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات ناجحة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات الرياضية، كما تعد العمود الفقري لأي نادي أو جمعية رياضية لأنها تهدف إلى ضمان الاستدامة المالية خاصة في واقع نقص الموارد المالية والضغوط التنافسية بين الأندية مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها. إن الإدارة المالية الفعالة وفي ظل التحديات التمويلية الحاصلة، وسياسة ترشيد النفقات تعمل على تحسين استخدام الموارد المالية وتقليل الهدر، والبحث عن مصادر جديدة للإيرادات، كما يجب وضع آليات فعالة للرقابة على الإنفاق لتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات. وفي هذا الفصل نستعرض ماهية الإدارة المالية، أهميتها ودورها في الجمعيات والنوادي الرياضية والميزانية المالية للأندية الرياضية، كما نتطرق للتمويل الرياضي، مفهومه وأنواعه والتحديات التي تواجهه، إضافة إلى التحليل المالي للمؤسسة الرياضية ، وفي الأخير نتطرق إلى سياسة ترشيد النفقات في الجزائر

1.3. الإدارة المالية:

1.1.3.مفهوم الإدارة المالية:

الإدارة المالية هي جميع الوظائف الإدارية أو العمليات الإدارية التي يتطلبها تنظيم وحركة الأموال الموردة للوفاء بالتزامات المشـروع بكفاية إنتاجية والإيفاء بالتزاماته المسـتحقة عليه في حينها. **(جمال الدين مرسـي، 2006، ص13)**

تعتبر الوظيفة المالية من بين الوظائف الرئيسة التنفيذية لكونها تسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مهامها ونشاطاتها، فهي المسؤولة عن توفير الأموال للمنظمة وترشيد استثمارها، وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي منظمة أو مشروع البقاء والاستمرار. **(حسين حريم، 2019، ص 348)**

الإدارة المالية هي حجر الأساس للقيادة الفعالة داخل أي مؤسسة، تتضمن الإدارة المالية، في جوهرها، التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الأنشطة المالية للمؤسسة، وتشمل مجموعة واسعة من الوظائف، بما في ذلك التحليل المالي والتخطيط والميزانية وإدارة المخاطر.**(صبا أحمد،2024، ص11)**

التسيير المالي هو العلم الذي يدرس كيفية إدارة الأموال واستثمارها بشكل فعال، سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو المؤسسي، فهو يوفر الإطار النظري والعملي لتحليل البيانات المالية، وتقييم المخاطر، وتطوير الاستراتيجيات المالية، ما يمكنه من الإسهام الفعال في ترشيد القرارات و السياسات والخطط إضافة إلى تقييم المنشآت تقييما شاملا أو جزئيا وذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها المالي.**(صادق الحسيني، 1998،ص 73)**

هو عملية شاملة تهدف إلى إدارة الموارد المالية للمؤسسة بشكل فعال وكفؤ بهدف تحقيق أقصى استفادة من الأموال المتاحة، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

2.1.3. خصائص الإدارة المالية:**(عبد الحليم كراجة وآخرون، 2000، ص 14)**

الإدارة المالية جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل ومن أهم خصائصها ما يلي:

- تأثير العمليات المالية يمتد إلى جميع أجزاء المؤسسـة، حيث لا يوجد نشـاط يمكن أن يتم بمعزل عن الاعتبارات المالية.
- القرارات المالية غالبًا ما تكون حاسمة ومؤثرة على مستقبل المؤسسة، ولذلك من الضروري اتخاذها بحذر وبعد دراسة متأنية.
- يعتبر اتخاذ القرار المالي في المؤسسة مصيري يؤدي إلى نجاح المؤسسة أو فشلها.
- إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سـريعا، بل تسـتغرق زمن قد يطول، ما يؤدي إلى صـعوبة إصلاح الخطأ.

3.1.3.أهمية الإدارة المالية:تكمن أهمية الإدارة المالية في:

- تخطيط وتنظيم وضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المنظمة.

- التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة ووضع الاستراتيجيات والحلول المناسبة لها.
- التخفيف من حدة المخاطر في مجال استخدام أموال المنظمة. **(حسين حريم،2019، ص 348)**
- تهدف الإدارة المالية إلى ضمان تخصيص الأموال بحكمة، واستخدام الأصول بشكل مثالي، ومواءمة الأهداف المالية مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمؤسسة.
- توفر إطارًا لاتخاذ القرارات من خلال تزويد المديرين بمعلومات مالية دقيقة وفي الوقت المناسب.
- تسهل الإدارة المالية الفعالة التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف من خلال محاذاة الأهداف المالية مع المهمة والرؤية الشاملة للمؤسسة.
- إن الإبلاغ المالي الشفاف والالتزام بمعايير المحاسبة يزرع الثقة في النزاهة المالية للمؤسسة وممارسات الحوكمة.
- تساهم ممارسات الإدارة المالية القوية في السمعة العامة والصورة التجارية للمؤسسة، مما يعزز تنافسيتها واستدامتها في السوق. **(صبا أحمد،2024، ص12-13)**
- وضع هيكل رأس مال متوازن يجمع بين رأس المال السهمي والديون بشكل مثالي.
- تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ قرارات مالية سليمة
- يتم توجيه الأموال المخصصة للمشروع وفقًا للأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.
- توفير التمويل اللازم للمشروع بأقل تكلفة ممكنة، سواء من مصادر داخلية أو خارجية
- تقييم الوضع المالي للمؤسسة **(مبارك لسوس، 2004، ص8)**

4.1.3.وظائف الإدارة المالية:

1.4.1.3.التنبؤ والتخطيط :تقوم الإدارة المالية بتنسيق عمليات التخطيط والتنبؤ، وهذا يعني أنها تحتاج إلى التعاون مع الأقسام الأخرى داخل المؤسسة لتوحيد الجهود وتنسيقها بشكل يساهم في رسم مستقبل مشرق للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

التخطيط المالي هو عملية دراسة الأداء المالي السابق للمؤسسة وتحليل الوضع الحالي لتحديد الاحتياجات المالية المستقبلية، مما يتيح اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية سليمة.

التنبؤ الماليّ هو علم وفن التوقع بأحداث مالية في المستقبل. **(دريد كامل الشبيب،2010، ص38)**

التنبؤ المالي هو عملية تقييم الاحتمالات المالية المستقبلية بناءً على البيانات المتاحة والتحليلات الإحصائية.

2.4.1.3.اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل :مع تسارع وتيرة النمو في المؤسسة، تبرز الحاجة إلى استثمارات جديدة في الأصول الثابتة لتلبية الطلب المتزايد حيث تلعب الإدارة المالية دورًا حيويًا في توجيه هذه الاستثمارات نحو المشاريع التي تحقق أعلى عائد، وذلك من خلال تحليل الاحتياجات المستقبلية وتقييم الخيارات التمويلية المتاحة.

3.4.1.3.التنسيق و المراقبة : لتحقيق التكامل بين الجوانب المالية والتشغيلية، يجب على الإدارة المالية التعاون بشكل وثيق مع جميع الأقسام، حيث أن أي قرار يتخذ له انعكاسات مالية يجب تقييمها بدقة. **(النعيمي، كاسب خرشه ،2007، ص 21)**

4.4.1.3. إدارة المخاطر :تواجه المؤسسات بيئة عمل ديناميكية تتسم بتعدد المخاطر، بدءًا من التقلبات الاقتصادية ووصولاً إلى التحديات الخاصة بكل مؤسسة، يتطلب هذا التنوع في المخاطر دورًا فعالًا للمحلل المالي في تحديدها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للحد من آثارها السلبية على أداء المؤسسة.**(محمد قاسم خصاونة، 2010، ص18-17)**

5.1.3. أهداف الإدارة المالية:

1.5.1.3. هدف تعظيم الربح:(محمد قاسم خصاونة، 2010 ،ص18-17)

يعتبر تعظيم الربح الهدف الرئيسي لأصحاب الشركات، وهو المحرك الأساسي لقرارات الإدارة المالية، كما يتم قياس أداء الإدارة بشكل كبير بناءً على قدرتها على زيادة الأرباح، والتي تمثل العائد المادي للمستثمرين، وتجدر الإشارة إلى الفرق بين الربح كعائد مادي والربحية كقدرة على تحقيق عوائد أكبر من الموارد المستثمرة.

2.5.1.3. هدف تعظيم العائد الاجتماعي :

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديًا يتمثل في تحقيق التوازن بين مسؤوليتها تجاه مساهميها ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، ففي حين أن تعظيم القيمة للمساهمين هو هدف أساسي، إلا أن الشركات تسعى بشكل متزايد إلى دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في استراتيجياتها، وذلك إدراكًا منها لأهمية الاستدامة والتأثير الإيجابي على المجتمع.

3.5.1.3. هدف تعظيم ثروة المالكين:

على الرغم من أن تعظيم الأرباح هو هدف تقليدي للشركات، إلا أنه يواجه انتقادات متزايدة بسبب تركيزه الضيق على المكاسب المالية قصيرة الأجل، فبينما يسعى هذا الهدف إلى زيادة ثروة الملاك، إلا أنه يتجاهل عوامل حاسمة مثل الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. لذا، يرى العديد من الخبراء أن الشركات يجب أن تتبنى رؤية أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار مصلحة جميع أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين الأرباح والمسؤولية الاجتماعية.**(Zutter&Gitman: 2010,p11-14)**

5.4.2 **مجالات الإدارة المالية:**

1.6.1.3. المالية العامة: هو ذلك النشاط الذي يتناول دراسة الإيرادات العامة، بما فيها مصادرها وآليات جمعها، بالإضافة إلى تحليل إنفاق هذه الأموال وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين

2.6.1.3.المالية الخاصة :هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى إدارة التدفقات النقدية للمنشأة، واتخاذ القرارات الاستثمارية التي تعزز من قدرتها على النمو والتوسع.

3.6.1.3.المالية الفردية (الشخصية) :هو النشاط الذي يدرس كيفية إدارة الموارد المالية للأسرة والفرد، بما في ذلك مصادر الدخل وكيفية إنفاقه لتحقيق أقصى استفادة ممكنة وتلبية الاحتياجات.**(النعيمي،كاسب خرشه، ص 19-20)**

تركز الإدارة المالية، التي تسمى أيضًا تمويل الشركات، على القرارات المتعلقة بكمية الأصول التي يجب الحصول عليها، وكيفية زيادة رأس المال اللازم لشراء الأصول، وكيفية إدارة الشركة من أجل زيادة قيمتها، وتنطبق المبادئ ذاتها على كل من المنظمات الربحية وغير الربحية. كما ترتبط أسواق رأس المال بالأسواق حيث يتم تحديد أسعار الفائدة، إلى جانب أسعار الأسهم والسندات وتدرس أيضا المؤسسات المالية التي توفر رأس المال للشركات.**(Brigham & Houston, 2015,p4-6)**

7.1.3.مبادئ الإدارة المالية:(مرسي، عبد الله اللحلح،2006، ص 13)

1.7.1.3. ضرورة الموازنة بين المخاطر والعائد :

لا يجدر بالمستثمر الإقدام على أي استثمار جديد يحمل درجة أعلى من المخاطرة ما لم يكن متوقعًا تحقيق عائد إضافي يعوض هذه المخاطرة، حيث يحاول العديد من المستثمرين ادخار أموالهم لاستخدامها في ظروف معينة.

2.7.1.3. العبرة بالتدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية :

عند قياس الثروة أو القيمة فان العبرة تكمن في التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية، إن المدير المالي المحترف يجب أن يهتم بتوقيت الحصول على الأموال وتوقيت استثمارها وتوقيت الحصول على عوائدها، ويجب عليه إدراك حقيقة أن التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية هي التي يتم الحصول عليها بواسطة المنظمة ويمكن إعادة استثمارها.

3.7.1.3.الاعتراف بالقيمة الزمنية للنقود:

إن النقود لها قيمة زمنية مصاحبة لها، النقد الذي يمكن الحصول عليه الآن أعلى قيمة من نفس النقد الذي يمكن الحصول عليه العام القادم، ونظرا لأنه يمكن تحقيق عائدا على النقود التي يتم تحصيلها اليوم، فالقاعدة أنه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكرا كلما كان ذلك ممكنا، ويجب التركيز على العملية تكوين وقياس الثروة أو القيمة فانه يجب استخدام مفهوم القيمة الزمنية للنقود لتقييم المنافع والتكاليف الخاصة بالمقترحات الاستثمارية.

4.7.1.3. تتوقف قيمة القرارات المالية على ناتج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها :

يحب التركيز على التدفقات النقدية عند قياس المنافع المصاحبة لاتخاذ قرارات المشروعات الجديدة ويمكن تعديل هذا المبدأ بحيث تركز عملية التقييم على التدفقات النقدية الإضافية، والتدفقات النقدية الإضافية هي الفرق بين التدفقات النقدية في حالة إقامة المشروع والتدفقات النقدية في حالة عدم إقامة مشروع ،إن القاعدة الإرشادية في الحكم على ما إذا كان التدفق النقدي إضافيا أم لا، هو النظر الى المؤسسة في ظل وجود أو عدم وجود المشروع أو المقترح الاستثماري أو المنتج.

5.7.1.3. الأخذ في الحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية:

يصعب عل المدير المالي اتخاذ أي قرار دون الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الضريبية المصاحبة لهذا القرار، وبالرجوع إلى المبدأ الرابع الذي ينص على الأخذ فقط بالتدفقات النقدية الإضافية عند تقييم القرارات المالية أو المقترحات الاستثمارية فإن ذلك يعني أن التدفقات النقدية التي يجب أخذها في الحسبان هي تلك التي يمكن تحقيقها بعد خصم الضرائب.

1.1.2. دور الإدارة المالية في المؤسسة: من أجل تحقيق الأهداف المالية ، تضطلع الإدارة المالية بالمسؤوليات والمهام الآتية:

- ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة، خاصة القروض قصيرة الآجال ومتوسطة وطويلة.
- وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية، والتدفقات النقدية والميزانية العمومية.
- دفع النفقات والمصاريف وتلقي المستحقات والحقوق عند جميع الأنشطة.
- مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على وضع المخطط وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة بما يتعلق بحيازة الأصول الثابتة ووضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية. **(بن ساسي ، قريشي،2011 ، ص26)**
- تحديد مصادر الأموال، سواءً مصادر داخلية أو مصادر خارجية.
- القيام بمختلف أنواع التحليل المالي.
- التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لها.
- وضع نظام مالي ومحاسبي للمنظمة تلتزم به جميع الوحدات التنظيمية فيها أثناء قيامها بنشاطاتها المختلفة، والتأكد من الالتزام بتطبيق هذا النظام. **(محفوظ وآخرون،2004،ص124)**
- وضع نظام رقابة مالية فعّال يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية والمصروفات والإيرادات، حسبما تتطلبه ضرورات وظروف العمل.
- تأمين قدرة المنظمة على تأمين السيولة الكافية واللازمة لتمكينها من ممارسة نشاطاتها.
- مراجعة التكاليف وتقديم التوصيات لتخفيضها والسيطرة عليها.
- إدارة الأموال (الأصول النقدية) بما يضمن توفير الأموال الكافية لتشغيل المنظمة من ناحية ودفع التزاماتها للغير من الناحية الأخرى. **(حسين حريم، 2019،ص 350)**

9.1.3.علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى بالمؤسسة:

يعتمد نجاح أي مشروع على التعاون بين مختلف الأقسام، ولا سيما بين الإدارة المالية وباقي الإدارات، فالموظف المالي هو حلقة الوصل بين التخطيط المالي وتنفيذ المشاريع، حيث يوفر المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية.

الإدارة المالية هي شريان الحياة لكل منظمة، فهي تتداخل مع جميع العمليات التشغيلية وتؤثر فيها وتتأثر بها، فالقرارات المالية لا تتخذ في عزلة، بل ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقرارات الإنتاجية والتسويقية والقانونية،

كما لها آثار مباشـــرة وغير مباشـــرة على الأداء المالي للمنظمة، وعلى المدى القصـــير والطويل، وكلها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذا فالتعاون بين الإدارة المالية وباقي الإدارات هو مفتاح النجاح.**(زياد رمضان،2007، ص61)**

10.1.3. أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية :

تعتمد المؤسسات الرياضية على مصادر تمويل متنوعة لتغطية نفقاتها، ويمكن تصنيف هذه المصادر إلى ثلاث فئات رئيسية: موارد مباشرة، موارد مدعمة و موارد غير مباشرة.

1.10.1.3. الإيراد المباشر :تعتمد المؤسسات الرياضية التي تستخدم التكنولوجيا بشكل مكثف على إيرادات الأحداث الرياضية كمحرك رئيسي لنموها، فمن خلال تطوير جودة الأحداث الرياضية التي تقدمها، تستطيع هذه المؤسسات بيع حقوق بث المباريات والإعلانات، مما يدر عليها أرباحًا كبيرة ويساهم في استدامتها المالية، ونظرا لأن بعض الهيئات تقع تحت ضغط قلة الإيرادات، فإن الإيراد الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسات الاقتصادية، حيث يعتبر هذا الأخير أمثل وسائل زيادة الدخل وأهمها.**(كمال درويش، أشرف عبد المعز، 2000،ص18)**

2.10.1.3. الإيراد المدعم: يعتمد جزء كبير من إيرادات المؤسسات الرياضية على الرعاية والتسويق، فشركات التأمين والمؤسسات الاقتصادية الأخرى تدعم الأندية والفعاليات الرياضية مقابل امتيازات تسويقية (هذا ما يعرف بالسبونسورينغ) ، مثل ظهور علامتها التجارية في الملابس الرياضية أو خلال البث التلفزيوني، ونجاح هذه الشراكات يعتمد على قدرة المؤسسة الرياضية على جذب الرعاة وتقديم قيمة مضافة لهم، والإيراد المباشر يتوقف على نجاح الإيراد المدعم، علما أن النوع الأول يتجسد بحضور رأس مال مصدره دعم المؤسسات الاقتصادية للهيئات الرياضية.**(شريفي سلمى،2012،ص 136)**

3.10.1.3. الإيراد غير مباشر :هذا النوع من الإيرادات تعتمده المؤسسة الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر والمدعم، حيث أنه بالإضافة إلى الرعاية والتسويق، تلعب المبيعات الرياضية دورًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية، فمن خلال استغلال شعبية الفريق أو الرياضة، يمكن لهذه المؤسسات توليد إيرادات من خلال بيع التذاكر والمنتجات المرتبطة بالرياضة، وتتطلب هذه الاستراتيجية بناء قاعدة جماهيرية قوية والتركيز على تجربة المشجع، هذا يمثل القيمة المضافة عن عمليات التسويق للأحداث الرياضية والمنافسات، لهذا يجعل العمل يرتكز على شعبية اللعبة و البروز القومي للأندية، ما أصبح يعد مهما في صناعة الرياضة.

ولتعزيز مكانة المؤسسة الرياضية وتحقيق الاستدامة المالية، يجب على هذه المؤسسة أن تتبنى نهجًا استباقيًا في إدارة مواردها حيث يتطلب ذلك وضع خطط مالية شاملة، والاستثمار في مشاريع مربحة، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية في مجال المالية كالتغيير وتحديد الاهتمامات، وتوفير المعلومات وترشيد القرارات، و تنظيم المصاريف و النفقات ثم تقييمها و مراقبتها بشكل جدي، وهي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة.**(شريفي سلمى،2012،ص 137)**

1.1.2. التحديات التي تواجه الإدارة المالية:

أجريت العديد من الدراسات التي استهدفت كبار المسؤولين الماليين بهدف استكشاف أفضل الممارسات لتحويل الإدارات المالية لتلبية احتياجات الشركات المتغيرة، وقد تمكنت هذه الدراسات من تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه الوظائف المالية في المستقبل، مما يوفر رؤى قيمة لصناع القرار في الشركات، ونذكر التحديات التي تواجه الإدارة المالية فيما يلي:**(Ilie,2015:227-228)**

- ✓ **اللوائح:**في ظل التزايد المتسارع في التعقيد وعدم اليقين في البيئة الاقتصادية، تتطلب الشركات تعديلات تنظيمية متكررة، هذا الأمر يفرض على المديرين الماليين مهمة إضافية تتمثل في ضمان امتثال الشركة لكافة اللوائح والقوانين المنظمة للأعمال.
- ✓ **العولمة:**مع تزايد عمليات العولمة، أصبح من الضروري أن يتمتع المدراء الماليون برؤية عالمية شاملة، ويجب عليهم فهم الاختلافات الثقافية والقانونية والاقتصادية بين الأسواق المختلفة، وتكييف استراتيجياتهم المالية وفقًا لذلك.
- ✓ **التكنولوجيا** :تعتبر الوظيفة المالية محركًا رئيسيًا للنمو والتطوير في المؤسسات، ومع ذلك، فإن تحقيق هذا الدور يتطلب الاستفادة من أحدث التقنيات لتحليل البيانات، فمن خلال تطبيق أدوات التحليل المتقدمة، يمكن للوظيفة المالية اكتشاف الفرص وتحسين الكفاءة وتقليل المخاطر.
- ✓ **المخاطر** :يواجه المدير المالي تحديًا كبيرًا يتمثل في إدارة المخاطر المتزايدة في بيئة أعمال متقلبة، يتطلب ذلك من الرؤساء التنفيذيين أن يكونوا قادرين على تحديد المخاطر المحتملة بشكل استباقي واتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية أصول الشركة.
- ✓ **إدارة أصحاب المصلحة** :لا يقتصر دور المدير المالي على إدارة الشؤون المالية فحسب، بل يتعداه ليشمل الشراكة الاستراتيجية مع الرئيس التنفيذي. فبفضل خبراته ومعارفه الواسعة، يمكن للمدير المالي أن يساهم بشكل فعال في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية للشركة ودعم اتخاذ القرارات.
- ✓ **التقارير** :الإدارة المالية الحديثة تتجاوز الأهداف المالية التقليدية لتشمل أبعادًا اجتماعية وبيئية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة للشركات والمجتمعات.
- ✓ **الموهبة والقدرة:** تتطلب البيئة المالية العالمية المعقدة اليوم مجموعة واسعة من المهارات من المدير المالي، فالعمل في بيئات متعددة الثقافات يتطلب منه أن يكون أكثر من مجرد متخصص مالي، بل شخصية تتمتع برؤية شمولية وقادرة على التعامل مع التنوع الثقافي والمهني.

2.3. <u>التمويل الرياضي:</u>

1.2.3.مفهوم التمويل:

التمويل هو عملية حيوية تتضمن جذب الأموال من مصادر متنوعة، وهو يشكل ركيزة أساسية لوظيفة الإدارة المالية في المؤسسات. **(محب خلة توفيقٌ، 2011، ص 42)**

التمويل هو العلم الذي يتعامل مع إدارة الأموال وتخصيصها، سواء كانت هذه الأموال مخصصة للأفراد أو المؤسسات، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب.

التمويل هو عملية جمع الأموال من مصادر مختلفة، سواء كانت من المساهمين أو الدائنين، بهدف تكوين رأس مال ثابت أو متداول للمؤسسة، مما يتيح لها القيام بأنشطتها وتوسيع أعمالها، رأس المال الجماعي للمؤسسة يتجسد في الميزانية التي تحتوي على:

- ❖ جانب الأصول: يظهر فيه الاستخدامات.
- ❖ جانب الخصوم: يظهر فيه الموارد.**(يوسف حسين ، 2012، ص171)**

2.2.3.التمويل الرياضي:

تحول الرياضة إلى قطاع تجاري يفرض على المسيرين للمؤسسات الرياضية، سواء كانت عامة أو خاصة امتلاك مجموعة واسعة من المهارات والتقنيات المالية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، لما يترتب عنها من مسؤوليات مالية تقع على عاتق المسير، و من بين أهم هذه المهارات الآتي:

- الاحتفاظ بمختلف السجلات المالية والمحاسبية.
- إعداد ميزانية سنوية دقيقة ومخططات مالية استراتيجية.
- التحكم في النفقات والمداخيل.
- توفير السيولة المالية المطلوبة.
- خلق مداخيل مالية أخرى واستثمارات.
- المراقبة والتحكم في مستويات المديونية.

إن عدم إلمام المسير المالي بالمهارات السالفة الذكر له أعراض وعواقب كبيرة تلقي بضلالها على الصحة المالية للمؤسسة، وتتمثل هذه الأعراض في مايلي: **(Bob stewart, 2007,p15)**

- عدم القدرة على التحكم في سير المؤسسة الرياضية وقياس أدائها.
- تدني قيمة الاستثمارات والمقتنيات.
- زيادة مستوى المديونية.
- نقص السيولة وزيادة النفقات.
- العشوائية في اتخاذ القرارات المالية.

3.2.3.أنواع التمويل:

1.3.2.3. من حيث المدة التي يستغرقها:

- **تمويل قصير الآجال** :هي الموارد المالية التي تستخدم لتمويل العمليات اليومية للشركة، مثل دفع رواتب الموظفين وشراء المواد الخام، وتتميز هذه الأموال بدورة حياة قصيرة حيث يتم استردادها خلال فترة لا تتجاوز سنة واحدة من خلال عمليات البيع.

- **تمويل متوسط الآجال** :الذي يمتد من سنتين إلى خمس سنوات، يهدف إلى تمويل شراء الأصول الثابتة مثل المعدات والآلات، والتي من المتوقع أن تساهم في زيادة الأرباح على المدى المتوسط، وبالتالي قدرة الشركة على سداد القرض.
- **تمويل طويل الآجال** :يمتد لفترة تتجاوز الخمس سنوات، ويهدف إلى تمويل المشاريع الاستثمارية الكبرى التي تتطلب تكوين أصول ثابتة جديدة، مثل توسيع المصانع أو شراء أراضٍ جديدة، مما يتيح للشركة تحقيق نمو طويل الأجل.

2.3.2.3.من حيث مصدر الحصول عليه :

- **تمويل ذاتي** :هذا التمويل يمنح النشاط القدرة على تمويل نفسه بنفسه، مما يقلل من اعتماده على مصادر تمويل خارجية ويجعله أكثر استدامة.
- **تمويل الخارجي:** يعتمد هذا الأسلوب على تحويل المدخرات المتاحة في السوق المالية إلى استثمارات في الشركة، وذلك عن طريق طرح أسهم جديدة للبيع، مما يساهم في نمو الشركة وتوسعها.

4.2.3.مصادر التمويل بالمؤسسة:

تعتبر عملية الحصول على التمويل من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث أن الأموال هي الوقود الذي يدفع عجلة الإنتاج والاستثمار، وتتنوع مصادر التمويل حيث نجد طريقتين للتمويل هما: **(منير شاكر وآخرون ،2005، ص 289)**

1.4.2.3. التمويل الذاتي:التمويل الذاتي (الداخلي) هو قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها المالية من خلال مواردها الداخلية، مثل الأرباح المتراكمة والأصول غير المستغلة، دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية، كما يعرف بأنه عملية استخدام الأرباح المتحققة والأصول المتاحة لدى المؤسسة لتمويل عملياتها ونشاطاتها المختلفة، وهو يعكس قوة المؤسسة المالية وقدرتها على تحقيق النمو الذاتي.

كما يمكن تعريف التمويل الداخلي على أنه عملية توليد الأموال من داخل المؤسسة نفسها، سواء من الأنشطة الأساسية أو من الأنشطة الثانوية، دون اللجوء إلى الاقتراض أو إصدار أسهم جديدة، ويجب التفريق بين التدفق النقدي، الذي يمثل الحركة النقدية الفعلية، والتدفق المالي هو قيد لا يترتب عنه عملية الدخول أو الخروج.

2.4.2.3.التمويل الخارجي:يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية وينقسم إلى: **(منير شاكر، وآخرون، 2005، ص290)**

- ✓ **التمويل بالمصادر قصيرة الآجال:** هو مجموعة من القروض قصيرة الأجل التي تستخدم لتمويل الأصول المتداولة للمؤسسة، والتي يتم سدادها خلال دورة التشغيل، وهو أنواع:
  - ❖ **الائتمان التجاري:** هو اتفاق بين البائع والمشتري يسمح للمشتري بالحصول على البضائع أو الخدمات الآن ودفع ثمنها في المستقبل، وهو يعد شكلًا من أشكال التمويل الذي يعتمد على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

❖ **الائتمان المصرفي:** هو اتفاق بين المؤسسة والبنك، يتم بموجبه قيام البنك بمنح المؤسسة مبلغًا من المال على شكل قرض قصير الأجل، مع الالتزام بسداده وفقًا للشروط المتفق عليه.

✓ **التمويل بالمصادر المتوسطة الآجال:** هو عملية حصول المؤسسة على الموارد المالية اللازمة لتشغيلها ونشاطاتها، سواء كانت هذه الموارد نقدية أو على شكل أصول ، ويتم الحصول على هذه الأموال من باقي المتعاملين الاقتصاديين، عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين سنتين وسبع سنوات.

✓ **التمويل بالمصادر الطويلة الآجال:** لا يكفي ما تمتلكه المؤسسة من أموال لتغطية كل احتياجاتها الاستثمارية، لذلك تلجأ إلى اقتراض الأموال من مصادر خارجية ولمدة طويلة.

1.2.3. مفهوم الميزانية :

هي خطة مالية تفصيلية تحدد جميع الإيرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة لمؤسسة عمومية خلال فترة زمنية محددة، عادة ما تكون سنة وقد تكون أقل أو أكثر، وتضم: **(سهيلة صالحي، 2009، ص13)**

❖ **الميزانية الأولية:** تعتبر الوثيقة الأساسية لكل النفقات والإيرادات السنوية المحققة، وأطلقت عليها هذه التسمية لأنها تمثل الوثيقة الأولى التي تمثل حالة تقديرات يتم إعدادها بناء على الإيرادات والنفقات الخاصة بالممارسة السابقة والمعروفة.

❖ **الميزانية الإضافية:** هي بمثابة تعديل أو تحديث للميزانية الأولية التي تم إعدادها في بداية السنة المالية، وتتميز بكونها مرتبطة بالسنة المالية السابقة التي تترك للسنة الجارية عمليات لم تتم بعد أو فائضا في الموارد أو عجز في المالية، فهي حساب منقول، بمعنى أنها تسترد العمليات الميزانية التي بدء في تنفيذها خلال الممارسة السابقة و لكن لم تنتهي عند بدء الممارسة الجارية، فهي بمثابة ضبط للميزانية الأولية للسنة الجارية.

6.2.3. الميزانية المالية للأندية الرياضية :(حسن احمد الشافعي،2001، ص 167)

كلمة "ميزانية" باللغة العربية تعود في أصلها إلى كلمة "Budget" باللغة الإنجليزية، والتي كانت تعني حقيبة النقود، ومع مرور الزمن، تطورت كلمة "ميزانية" لتشمل الوثائق والمخططات التي تحدد كيفية إنفاق الأموال، بدلاً من مجرد الحقيبة التي تحتوي على النقود.

وتُعرف اليوم الميزانية بأنها خطة مالية تفصيلية تحدد الإيرادات المتوقعة والمصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة، عادة ما تكون سنة، وهي أداة أساسية لإدارة الموارد المالية، أما "الموازنة" فهي عملية مقارنة بين الإيرادات والمصروفات للتأكد من التوازن المالي، وغالباً ما يستخدم مصطلح "الموازنة العامة" للإشارة إلى الميزانية السنوية للدولة.

لقد شهد مفهوم الميزانية تطوراً كبيراً على مر الزمن، حيث تحولت من كونها مجرد وثيقة قانونية تحدد الإيرادات والنفقات إلى أداة متكاملة للتخطيط والتحكم في الموارد، في الماضي، كانت النظرة القانونية للميزانية هي السائدة، حيث كانت تُعتبر بمثابة قانون يحدد الحقوق والواجبات، ومع تطور الفكر الاقتصادي

والاجتماعي، اتسعت هذه النظرة لتشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للميزانية، وباتت تعتبر أداة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة أو الدولة،من الناحية المحاسبية، تتكون الميزانية من جانبين رئيسيين: جانب الإيرادات وجانب النفقات.

في العصر الحديث، أصبحت الميزانية أداة أساسية لوضع السياسات المالية، حيث تساعد في توجيه الإنفاق العام نحو الأولويات الوطنية وتحقق العدالة الاجتماعية،كما أنها تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام، وتشجع على المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار.

إن العقلانية في إدارة الميزانية تكمن في اعتماد منهجيات محاسبية دقيقة وقانونية، وتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة.

7.2.3.المبادئ الأساسية للميزانية:

يتعين على المؤسسات العمومية وهي بصدد تنفيذ الميزانية، أن تضع في اعتبارها عدد من المبادئ العامة التي تحكم الميزانية والتي صـــارت من البديهيات في علم المالية العامة، وتتمثل هذه المبادئ الأربعة فيما يلي :**(بربريس شريف،2017 ، ص208)**

1.7.2.3. مبدأ سنوية الميزانية:

ينص هذا المبدأ على ضـرورة إعداد تقديرات تفصـيلية للإيرادات والنفقات الحكومية لفترة زمنية محددة هي السنة المالية، وإقرار هذه التقديرات سنويًا من قبل السلطة التشريعية المختصة.

2.7.2.3. مبدأ وحدة الميزانية:

يهدف هذا المبدأ إلى تجميع جميع المعاملات المالية للدولة في وثيقة واحدة، مما يســهل على صـــانعي القرار وأجهزة الرقـابـة المختلفـة من متـابعـة كيفيـة إنفـاق الأموال العـامـة ومطـابقتهـا للأهـداف المحـددة والاعتمادات الواردة في الموازنة كما وافقت عليها السـلطة التشـريعية، إن تطبيق مبدأ وحدة الميزانية يؤدي إلى قاعدة عدم تخصيص الإيرادات، بمعنى أنه لا يجوز ربط إيراد معين بنفقية محددة، بل يتم جمع جميع الإيرادات في حساب واحد لتغطية جميع النفقات وفقًا للأولويات التي تحددها الميزانية.

3.7.2.3. مبدأ عمومية الميزانية:

ينص هذا المبدأ على ضـرورة إظهار جميع التقديرات المالية للدولة، سواء كانت إيرادات أو نفقات، بشكل تفصـــيلي ومنفصـــل في وثيقة الميزانية، وهذا المبدأ يكمل مبدأ وحدة الميزانية، فبينما يركز مبدأ وحدة الميزانية على وجود وثيقة واحدة شـــاملة وهو يمثل الإطار الخارجي للميزانية، فإن مبدأ العمومية يهتم بتفصـيل محتويات هذه الوثيقة، حيث يظهر كل بند من بنود الإيرادات والنفقات بشـكل مسـتقل،وهذا المبدأ يمثل المضمون الداخلي لمبدأ وحدة الميزانية.**(بربريس الشريف، 2017، ص 208)**

4.7.2.3. مبدأ توازن الميزانية:

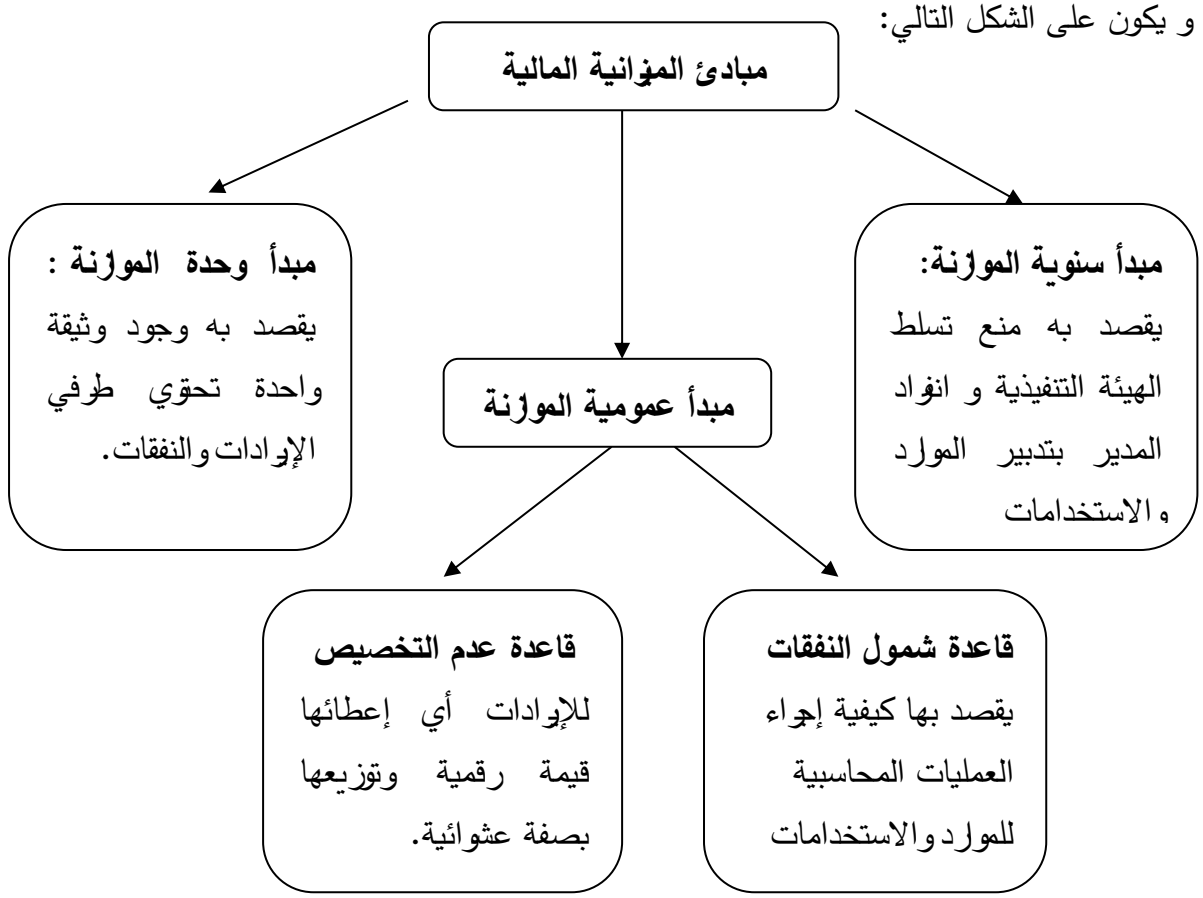
مبدأ توازن الميزانية قد تطوّر عبر الزمن، فبينما كان يُنظر إليه تقليدياً كمســـاواة بســـيطة بين الإيرادات والنفقات، بات اليوم يشمل اعتبارات اقتصادية واجتماعية أوسع، ويمكن شرح المفهومين كالتالي:

أ – المفهوم التقليدي لمبدأ توازن الميزانية: يعني أن إجمالي الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادرها المعتادة يجب أن يساوي بالضبط إجمالي النفقات التي تتكبدها خلال فترة زمنية معينة.

يعتبر المفهوم التقليدي لتوازن الميزانية مسألة حسابية بحتة تهدف إلى تحقيق التساوي بين الإيرادات والنفقات، تمامًا كما هو الحال في ميزانيات الأفراد والشركات، وذلك لتجنب العجز الذي يعني إما اقتراض المزيد من المال أو طباعة أموال جديدة، وكلاهما له آثار سلبية.

ومن ناحية أخرى، فإن تغطية العجز عن طريق الاقتراض يؤدي إلى سحب الأموال من الاقتصاد الحقيقي وتوجيهها نحو سداد الديون، مما يقلل من الاستثمارات في المشاريع الإنتاجية ويؤثر سلبًا على النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

ب – المفهوم الحديث لمبدأ توازن الميزانية: في ضوء التطورات المالية والاقتصادية المتسارعة في القرن الحادي والعشرين، فإن النظرة إلى العجز المالي قد تغيرت بشكل جذري، حيث لم يعد العجز يُعتبر بالضرورة كتهديد دائم للاستقرار المالي، بل أصبح أداة قد تستخدم لتحفيز النمو الاقتصادي في بعض الحالات، حيث يتضح المركز المالي للمؤسسة بوضوح عند تطبيق جميع مبادئ الموازنة بشكل متكامل، و يكون على الشكل التالي:



الشكل رقم (02): **مبادئ الميزانية المالية.المصدر(شريفي سلمى،2012،ص 145)**

وفقًا لهذه المبادئ، يجب أن تستند الميزانية إلى أسس محاسبية سليمة تهدف إلى تعزيز رؤوس الأموال، لاسيما الثابتة منها، وأن تعكس التركيز على الموارد الخاصة.

يسعى هذا النهج إلى تحقيق التنمية المستدامة والتنبؤ بدقة بالدخل، مما يضمن للمؤسسة مركزًا ماليًا قويًا يمكنها من مواجهة التحديات والنمو المستمر.**(شريفي سلمى،2012، ص 145)**

8.2.3. عناصر الميزانية المالية: تتكون الميزانية بشكل عام من قسمين رئيسيين: الموارد والاستخدامات، حيث تمثل الموارد جميع المصادر المالية المتاحة للمؤسسة، أما الاستخدامات فتُمثل الممتلكات، وتأخذ الشكل التالي :

الموجودات Actifs		المطالب Passifs	
استخدام المال	استثمارات مخزونات حقوق		أموال مملوكة مصدر الأموال ديون

الشكل رقم (03): هيكل الميزانية

تتكون الميزانية من قسمين رئيسيين: الاستخدامات والموارد،فتشمل الاستخدامات الأصول التي تمتلكها المؤسسة مثل المباني، المعدات، المخزون، والاستثمارات، أما الموارد فتتكون من حقوق الملكية (رأس المال والاحتياطيات) والالتزامات (الديون)، حيث تُعتبر الميزانية أداة محاسبية أساسية تقدم صورة ثابتة عن المركز المالي للمؤسسة في لحظة زمنية معينة،فيتم تحويل البيانات الواردة في الميزانية إلى جداول محاسبية أخرى لتحليل الأداء المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية والسياسة المالية الصحيحة.**(شريفي سلمى، 2012، ص 142)**

9.2.3.التحليل المالي للمؤسسة:

عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح للبيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب مع عملية اتخاذ القرار. **(عبد السلام.السيد،2017،ص24)**

والتحليل المالي بصورة مبسطة هو مجموعة الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسة والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.**(أحمد محمد العداسي،2010، ص49)**

أو هي تلك العملية الدقيقة والمدروسة التي تسعى الى تعزيز القرارات التي أثبتت القوائم المالية نجاحها، ومن جهة أخرى تعديل القرارات التي تبين وجود ثغرات فيها، وأيضا تكوين منظومة معلومات يستند عليها المدير المالي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.**(خلدون إبراهيم الشذيفات،2001، ص 93)**

التحليل المالي هو عبارة عن عملية هامة وضرورية تسعى إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لطرح العلاج المناسب.

1.9.2.3.أهداف التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي إلى تحويل البيانات المالية الخام إلى معلومات مفيدة وقابلة للتفهم، مما يساعد مختلف الأطراف على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة، وتتمثل هذه الأهداف في : **(عبد السلام.السيد،2017،ص28-29)**

- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- الحكم على مدى كفاءة الإدارة.
- التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصةكالرقابة والتقويم.

2.9.2.3. الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

يهتم العديد من الأطراف بالتحليل المالي للمؤسسة، ولكل طرف أهدافه الخاصة، يمكن تصنيف هذه الأطراف إلى:**(منير شاكر محمد و آخرون، 2005، ص18-19)**

- **إدارة المؤسسة:** تقوم إدارة المؤسسة بأعمال التحليل المالي لتحقيق الأغراض التالية:
  - قياس سيولة وربحية المؤسسة.
  - تقييم كفاءة المؤسسة وإدارة أصولها وخصومها.
  - اكتشاف الانحرافات السلبية في الوقت المناسب ومعالجتها.
  - معرفة مركز المؤسسة بشكل عام بين منافسيها في نفس القطاع.
- **المستثمرون:** يهتم المستثمرون بالتحليل المالي لتحقيق الأغراض التالية:
  - قدرة المؤسسة على توليد الأرباح بالمستقبل باحتساب القوة الإرادية للمؤسسة.
  - معرفة درجة السيولة لدى المؤسسة وقدرتها على توفيرها لحمايتها من الوقوع في العجز المالي.
  - تمكين المستثمرين من اكتشاف الفرص الاستثمارية المناسبة والتي تتلائم مع رغباتهم.
- **المقرضون:** يسعى المقرضون من خلال التحليل المالي إلى:
  - معرفة درجة السيولة لدى المؤسسة بالنسبة للقروض القصيرة.
  - معرفة درجة ربحية المؤسسة بالنسبة للقروض طويلة الأجل.
  - درجة الوفاء بتسديد الديون بتاريخ الاستحقاق.
- **الجهات الرسمية:** ممثلة في الدوائر الحكومية وتقوم بأعمال التحليل المالي للأغراض التالية:
  - احتساب ضريبة الدخل المستحقة على المؤسسة.
  - التسعير لإنتاج المؤسسة أو خدماتها.
  - متابعة نمو وتطور المؤسسة.

➢ **الأفراد والجهات المتعاملة بالأوراق المالية:** يستفيد سماسرة الأوراق المالية من التحليل المالي بهدف:

- تحليل التغيرات السريعة على أسعار أسهم المؤسسة في السوق المالي.
- متابعة ومراقبة الأحوال المالية السائدة وتأثيرها على السوق المالي.
- تحليل السوق المالي وتحديد المؤسسات التي يعتبر شراء أسهمها أفضل استثمار.

10.2.3.تحليل (SWOT) كآلية استراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة :

تحليل SWOT هو أداة قوية تساعد المؤسسات على تقييم وضعها الحالي وتحديد فرص النمو والتحديات التي تواجهها،حيث يتم إجراء هذا التحليل بناءً على البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال تحليل الإمكانات المؤسسية،ويركز تحليل SWOT على أربعة عناصر أساسية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة.

باستخدام نتائج تحليلSWOT، يمكن للمؤسسات تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف، كما يمكن استخدام هذا التحليل لتقييم مدى ملاءمة الاستراتيجيات المقترحة، وتحديد المخاطر المحتملة.ورغم ذلك، فإن نجاح تحليل SWOT يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك مشاركة جميع المستويات الإدارية والموظفين في العملية، وتوفر البيانات الدقيقة والموثوقة، ووجود بيئة عمل تعزز التفكير النقدي والإبداع، كما يجب أن يتم تحديث تحليل SWOT بشكل دوري للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن فهم تحليل SWOT في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): يمثل تحليل SWOT . (شريفي سلمى،2012،ص 163)

أثناء إعداد تحليل (SWOT) لأي مؤسسة اقتصادية يجب الاعتماد على النقاط الأربع التالية:

- **نقاط القوة:** توفر الموارد التي يمكن استغلالها في المشروع كالموارد البشرية أو الطبيعية.

- **نقاط الضعف:** غياب بعض نقاط القوة مثل قلة الموارد البشرية أو الطبيعية.
- **الفرص:** إمكانيات خارجية تعمل على تحقيق مكاسب للمشروع مثل ظهور تقنيات حديثة أو التخفيف من القيود القانونية أو وجود نوع جديد من المستهلكين في حاجه للمنتج.
- **التهديدات:** ضعف في الإمكانيات الخارجية للمشروع مثل التغير في متطلبات السوق وذوق العملاء أو ظهور قيود قانونية جديدة.

11.2.3. التحديات التمويلية في المجال الرياضي:

تعتبر الرياضة مجالاً اقتصادياً مهماً في المجتمع عند استغلالها بشكل جيد، حيث تحمل أهمية اقتصادية للأفراد والمجتمع على حد سواء. ونظراً للتحولات الاقتصادية التي تمر بها الدولة، قد لا يكون الدعم المالي متاحاً بسهولة لتحقيق أهداف الرياضة، لذلك يجب على الجهات المعنية بالعمل الرياضي والشبابي البحث عن طرق لاستغلال الموارد بشكل فعال وسريع، ولا يمكن لهذه المؤسسات تحقيق أهدافها إلا من خلال إدارة جيدة للموارد وتجنب الاستخدام العشوائي لها.

إن التحدي الرئيسي ليس في نقص الموارد وإنما في كثرة الهيئات التي تعتمد على الدعم المالي، مما يجعل من الصعب تلبية احتياجاتها، حيث ينبغي على الجهات الحكومية توفير البنية التحتية اللازمة لممارسة الرياضة، وتعتبر الأموال عنصراً أساسياً في إدارة المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

وترتكز وظيفة الأموال على نوعين من القرارات المالية وهما:

- القرارات متعلقة بالتمويل (تدبير الأموال اللازمة).
- القرارات متعلقة بالاستثمار (تشغيل الأموال في المحالات المختلفة).

ويجب على الجهات المعنية أن تكون مسؤولة وشفافة أمام الرأي العام والهيئات التشريعية والتنظيمية، أين يمكن للمواطنين والمنظمات المسائلة حول استخدام الأموال العامة، وربما تأتي تلك المسائلة في شكل تقارير غير محسوسة، مما يصعب على المسير المالي التقيد بها. **(امعارفية الطيب، 2018، ص 115)**

12.2.3. مجالات التمويل العمومي للرياضة:

تتولى الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تمويل أو مساهمة في تمويل الأنشطة الرياضية على اختلاف تنوعها. **(القانون 13-05، المادة 162)**

ووضح المشرع الجزائري مصارف التمويل الموجهة لقطاع الرياضة والآليات المعتمدة، حيث يتم تمويل الأنشطة الرياضية مع الأخذ في الحسبان المقاييس الآتية: **(قانون 13-05، ، المادة 163)**

- وضع آليات ترمي للتخفيف من الفوارق الجهوية، لاسيما عن طريق الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية.
- معاير تصنيف الاختصاصات الرياضية بالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة وإستراتيجية تنفيذها.

- أولويات القطاع والأهداف المسطرة و ديمومة الأداء بالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة وإستراتيجية تنفيذها.
- التوزيع العادل للموارد ببين مختلف الاختصاصات الرياضية لكل هيكل ولكل صندوق مؤسس بموجب هذا القانون.
- معاير التمويل حسب مؤشرات التطوير الرياضي الوطني.
- آليات المراقبة و التقييم.
- كيفيات تمويل الهياكل الجمعوية وتسييرها ومراقبتها.

13.2.3. العوامل المالية والاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الرياضية: تتأثر مالية واقتصاد الرياضة بالعديد من العوامل أهمها: **(Matthew T.Brown and others,2016, P 43.)**

1.13.2.3. الدورة الاقتصادية:

النمو (الانتعاش)، القمة، التراجع (الانكماش)، الاسترجاع، هي أربع مراحل رئيسية تمر بها الدورة الاقتصادية وتستمر في المتوسط لمدة ست سنوات. عندما يحدث انتعاش في الاقتصاد، يكون له تأثير مباشر على قطاع الرياضة، لأن العلاقة بين الاقتصاد والرياضة ليست أحادية الاتجاه، فالرياضة يمكن أن تلعب دورًا فعالًا في تحفيز النمو الاقتصادي يتجلى ذلك من خلال زيادة فرص العمل والإنتاج والمبيعات، وزيادة الدخل الفردي والناتج المحلي الإجمالي، زيادة الإنفاق على السلع والخدمات الرياضية، ويزيد إنفاق الحكومة على بناء المنشآت الرياضية الجديدة وشراء المعدات نتيجة زيادة الإيرادات الضريبية، والعكس تمامًا يحدث في حالة الانكماش.

2.13.2.3. مداخيل البث التلفزي:

حقوق البث التلفزيوني تمثل شريان الحياة المالي للعديد من المؤسسات الرياضية. لكن رغم ذلك، فإن هذه العوائد تتأثر بشكل كبير بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية. فمن ناحية، يؤثر ضعف القدرة الشرائية للأفراد على رغبتهم في شراء اشتراكات القنوات المشفرة. ومن ناحية أخرى، فإن التغيرات في سلوك المستهلك ونقص المشاهدين لهذه القنوات يؤدي إلى تراجع المؤسسات الاقتصادية عن الإعلان عن منتجاتها على هذه القنوات، مما يؤدي إلى سلسلة من التفاعلات. فتأثر طرف ما يستلزم تأثر باقي الأطراف.

لتجاوز هذه التحديات، يجب على المؤسسات الرياضية أن تتكيف مع التغيرات في السوق وأن تبحث عن طرق مبتكرة لزيادة عائدات حقوق البث، يمكن ذلك من خلال التعاون مع الشركات الرقمية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة للمشجعين، ومكافحة القرصنة. كما يجب على صانعي السياسات أن يعملوا على خلق بيئة تشريعية داعمة لنمو صناعة الرياضة، وتشجيع الاستثمار في البنية التحتية الرياضية.

3.13.2.3. العقارات:

وهي الأراضي التي تقع بالمحيط الجغرافي للمنشأة الرياضية، ويتم تحويل هذه الأراضي المجاورة للمنشأة الرياضية إلى مصدر إضافي لتمويل إيجارها من قبل المستثمرين في القطاع الخاص، حيث يتم استغلال

هذه المساحات من خلال إنشاء مرافق ترفيهية مثل المطاعم والسينما والمرافق الأخرى التي تجذب الزوار وتزيد من الإنفاق، حتى لو كانت هذه المرافق غير رياضية ويهدف المستثمرون في القطاع الخاص إلى تحقيق الربح بغض النظر عن مصدر التمويل.

4.13.2.3.التنمية المستدامة:

أثارت علاقة المنشآت الرياضية الكبرى بالتنمية المستدامة جدلاً واسعاً، حيث يطرح السؤال حول مدى تناسق هذه المشاريع الضخمة مع أهداف التنمية المستدامة، خاصةً فيما يتعلق بالتكلفة البيئية والاجتماعية، وتأثيرها على توزيع الموارد.

حيث تعتبر المنشآت الرياضية المتعددة الاستخدامات حلاً مبتكرًا لتحقيق التنمية المستدامة، فبدلاً من بناء منشآت ضخمة ومكلفة تستخدم لفعاليات رياضية محددة، يمكن تصميم هذه المنشآت بحيث تكون قابلة للتكيف مع استخدامات متنوعة بعد انتهاء الفعاليات، هذا النهج يساهم في تقليل التكاليف الإجمالية، وزيادة العائد الاقتصادي، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز التماسك الاجتماعي، كما يمكن لهذه المنشآت أن تلعب دورًا حيويًا في جذب الاستثمارات وتنشيط الاقتصاد المحلي. ومع ذلك، يتطلب تحقيق هذه الأهداف تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة.**(Matthew T. Brown and others,2016, p47)**

14.2.3.<u>الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المجال الرياضي:</u>

تعتمد المؤسسة الرياضية بدائل استراتيجية لتحقيق تطور في القطاع الرياضي العام من خلال الانفتاح على السوق والشراكة مع القطاع الخاص حيث يحقق ذلك العديد من الايجابيات من بينها:
(Gil Fried, 2010, p253)

- المستثمرون الإستراتيجيون هم كيانات تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل من خلال الاستثمار في شركات أخرى، قد تكون هذه الأهداف زيادة الحصة السوقية، الوصول إلى تكنولوجيا جديدة، أو تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين، غالبًا ما تكون هذه الاستثمارات طويلة الأجل وتتضمن مشاركة نشطة في إدارة الشركة المستثمر فيها، ومثال ذلك توفير المنشآت الرياضية من طرف دواوين المركبات المتعددة الرياضات دون إيجار مع منح الخبرة في التسيير والتخصص و النظرة التجارية في العلاقات مع الجمهور.
- تعتبر الشراكة مصدرًا حيويًا للتمويل الخارجي للمؤسسات الرياضية، حيث يساهم الشريك برأس المال اللازم للتوسع والنمو. علاوة على ذلك، تجلب الشراكات خبرات تسويقية وإدارية قيمة، وتوسع الشبكات، وتعزز السمعة، مما يعود بالنفع على المؤسسة الرياضية بشكل عام.
- توحد الرؤى و الأهداف الإستراتيجية بين الشركاء يحقق النمو و التوسع للشريكين.
- تقاسم المخاطر الناجمة عن الاستثمار يخفف من حجم الخسائر على الجانبين.

15.2.3.القطاع العام في الرياضة:

يعتبر الاستثمار في الرياضة استثماراً في المستقبل، حيث لا تسعى الحكومات من خلاله إلى تحقيق الربح المادي مثل القطاع الخاص وإنما تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية متعددة، فبالإضافة إلى تعزيز الصحة العامة واللياقة البدنية، تساهم الرياضة في بناء مجتمعات أكثر تماسكاً وحيوية،ويقوم القطاع العام بقياس نجاحه عن طريق مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة، ويقيس فعاليته عن طريق مقارنة الفوائد الاجتماعية المحققة بالبرامج المنفذة والنفقات المالية التي تم تغطيتها.

كما أن الاستثمارات في البنية التحتية الرياضية تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي من خلال جذب السياح وزيادة الإنفاق الاستهلاكي. ومع ذلك، فإن التكاليف المرتفعة لبناء هذه المنشآت تجعل القطاع الخاص مترددًا في الاستثمار فيها، مما يدفع الحكومات إلى القيام بهذا الدور. (**Matthew T. Brown and others , 2016 , P 590)**

يُعد الاستثمار في المشاريع الرياضية واسعة النطاق قراراً استراتيجياً يسعى لتحقيق أهداف متعددة تتجاوز الجانب الرياضي البحت، فبالإضافة إلى تعزيز الصحة العامة والرفاهية، يساهم هذا الاستثمار في تحفيز النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة، وجذب الاستثمارات، وزيادة الإيرادات السياحية.

على المدى القصير، يؤدي بناء المنشآت الرياضية إلى تنشيط قطاع البناء والتشييد، مما يخلق فرص عمل مباشرة لسكان المنطقة.

وعلى المدى الطويل، تساهم هذه المنشآت في تحفيز التنمية الحضرية من خلال جذب الاستثمارات التجارية والسكنية، مما يؤدي إلى خلق بيئة اقتصادية ديناميكية.

ولكن تحقيق هذه الفوائد يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة للمشاريع،حيث يجب أن يتم تصميم المشاريع الرياضية بحيث تكون مستدامة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً، كما يجب الحرص على الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع.**(Irving Rein and others ; p126)**

إن دعم الدولة للرياضة هو استثمار ذكي في مستقبل الوطن، فمن خلال بناء الملاعب والمراكز الرياضية وتنظيم الفعاليات الرياضية، تعمل الدولة على تعزيز الصحة العامة، وبناء مجتمع متماسك، وتحفيز النمو الاقتصادي، فالأحداث الرياضية تجذب السياح الذين ينفقون أموالهم في المدينة، مما يخلق فرص عمل جديدة في مختلف القطاعات وزيادة الإيرادات الضريبية ، كما أن هذه الأحداث تساهم في تعزيز الهوية الوطنية وتعزيز الترابط الاجتماعي بين أفراد المجتمع، ويوضح المخطط المالي دور تمويل المنشآت والفعاليات الرياضية من المال العام وتأثيرها. **(Bob Stewart ; 2007 ; p165)**

16.2.3.التدفقات المالية في السوق الرياضية:(EricBargetet.Jean-jaquesGouguet; p23)

لتقييم جدوى أي استثمار رياضي، يجب إجراء تحليل شامل للتدفقات النقدية المتوقعة من هذا الاستثمار، يتمثل ذلك في توقع الدخل الذي سيجلبه المشروع والتكاليف التي سيتطلبها على مدار فترة زمنية معينة. من خلال بناء جدول تدفق نقدي، يمكن للمحللين الماليين تقييم ربحية المشروع بشكل دقيق، ومع ذلك،

يجب أخذ الحيطة عند توقع هذه التدفقات، حيث يجب مقارنتها بالتقديرات المحاسبية وتحديد الأسس التي استندنا إليها.

3.3. سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

تعتبر الإدارة المالية أحد أهم الوظائف التي يعتمد عليها في إدارة النوادي والجمعيات الرياضية، وذلك بفضل دورها الفعال في إدارته وضبطه، من خلال أدواتها المتعددة والمتمثلة في الايرادات، النفقات، والموازنة، وقد تصاحب هذا الإدارة أثناء أدائها لنشاطها بعض الضغوطات وإذا لم يتم التحكم في هذه الضغوطات قد تتحول إلى اختلالات كبيرة، وهو ما يتطلب ضبط النفقات وترشيدها من أجل ضمان إستقرار النادي الرياضي.

وفي هذا الأمر، شهد العالم الأزمة المالية منذ سنة 2008، ومن أجل تصحيح الأوضاع وإنعاش الإقتصاد، انتهجت الحكومات ومنها الجزائر كغيرها من الدول سياسات لتجاوز الأزمة، ولعل أحد أهم تلك السياسات هي سياسة ترشيد النفقات.

1.3.3. ماهية النفقات العامة :

تشكل النفقات العامة العمود الفقري للسياسات المالية، حيث تغطي جميع جوانب النشاط الحكومي وتؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد ككل.(**قديد، العربي، 2021،ص 899)**

1.1.3.3. مفهوم النفقات العامة

بصفتها الجهة المسؤولة عن إدارة شؤون الدولة، تنفق الحكومة أموالاً على العديد من المجالات، وتُعرف هذه الأموال بالنفقات العامة، وهي عبارة عن مبالغ مالية تدفعها الدولة للحصول على السلع والخدمات التي تحتاجها.

تغطي النفقات العامة نفقات الحكومة المركزية والهيئات المحلية والمؤسسات العامة، وهي تشمل جميع الأموال التي تنفق على المشاريع والخدمات العامة، فالهدف الأساسي من النفقات العامة هو تلبية احتياجات المجتمع وتوفير الخدمات العامة التي تعود بالنفع على الجميع. **(المادة 23 من القانون 84 – 17 المتعلق بقانون المالية)**

2.1.3.3. **أهمية النفقة العامة:** تتميز النفقات العامة بأهمية كبيرة نظرا لتنوع وتزايد تقسيماتها.

- تعزز كفاءة وفعالية تنفيذ الميزانية
- تدعم عمليات المحاسبة والمراجعة والمراقبة.
- تسهل تحليل وتقييم الأنشطة العامة.
- يسهل تقسيم النفقات العامة إجراء تحليل مفصل لتكاليف كل نشاط ورصد أي تغييرات تحدث فيها.

(المادة 23 من القانون 84 – 17 المتعلق بقانون المالية)

3.1.3.3. **تقسيمات النفقات العامة وأهم القواعد المرتبطة بتحقيقها** :تتنوع النفقات العامة إلى عدة أنواع، وذلك حسب وظائفها طبيعتها وتكرارها، بالإضافة إلى شموليها ومدى استفادة أفراد المجتمع منها.

حيث تنقسم النفقات العمومية تبعا لهدفها المسطر إلى:

- ✓ **نفقات إدارية** : تشير بشكل مباشر إلى التكاليف اليومية لتسيير المصالح العامة للدولة.
- ✓ **نفقات اجتماعية:** أي النفقات اللازمة للقيام بخدمات اجتماعية.
- ✓ **نفقات اقتصادية** : تلعب **الاستثمارات العامة** دورًا حيويًا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

إلى جانب ذلك، تقسم النفقات العمومية تبعا لطبيعتها إلى نفقات حقيقية ونفقات تحويلية

- ✓ **النفقات الحقيقية:** هي الأموال التي تنفقها الدولة مقابل الحصول على سلع أو خدمات أو رؤوس أموال إنتاجية **(الوادي، أحمد عزام،2007، ص 134)**
- ✓ **النفقات التحويلية** : تمثل النفقات التحويلية تحويلات نقدية أو عينية من الدولة إلى أفراد أو مجموعات معينة محدودي الدخل.

أما النفقات حسب تكرارها الدوري فنجد ضمنها : **(الوادي، أحمد عزام، 2007، ص78)**

- ✓ **نفقات عادية** : هي مصروفات متكررة بشكل منتظم في الميزانية العامة للدولة
- ✓ **نفقات غير عادية:** تتميز النفقات غير العادية بكونها غير منتظمة وتعتمد على الظروف الطارئة.

وتقسم النفقات حسب معيار شمولية النفقة العامة ومدى استفادة أفراد المجتمع إلى نوعين:

- ✓ **نفقات مركزية:**تتولاها الحكومة المركزية وتشمل مجالات مثل الدفاع والأمن
- ✓ **نفقات لامركزية:** تقع على عاتق الجماعات المحلية.

كذلك تنقسم النفقات العمومية إلى **:نفقات التسيير ونفقات التجهيز.**

- ✓ **نفقات التسيير**:هي المصاريف اليومية اللازمة لإدارة الأعمال الحكومية.
- ✓ **نفقات التجهيز:** هي استثمارات في الأصول الثابتة لزيادة الإنتاج الوطني.

4.1.3.3. مبادئ وضوابط تنفيذ الإنفاق:

لتحقيق أقصى استفادة من الإنفاق العام وتلبية احتياجات المجتمع، يجب أن يخضع لضوابط صارمة تضمن شرعيته الدستورية وتحقق الأهداف المرجوة، وهذه الضوابط هي:

- تحقيق المصلحة والمنفعة العامة حيث يهدف الإنفاق العام إلى تلبية احتياجات المجتمع العامة.
- تقوم القوانين المالية بتنظيم عملية صرف الأموال العامة وإجراءات ترخيصها.**(العلي،2011، ص41-45)**
- تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الإنفاق العام بأقل تكلفة.**(طاقة،العزاوي، 2007، ص35)**

2.3.3.تعريف ترشيد النفقات العامة ومتطلبات نجاحها :

تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بشكل متزايد إلى تبني سياسات مالية حكيمة تهدف إلى ترشيد الإنفاق العام وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى معيشة المواطنين، فترشيد النفقات العامة هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي، وتقليل التكاليف، ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط النفقات، وتطبيق رقابة صارمة

عليها، والقضاء على التبذير والإسراف، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وهو ما يمثل الإدارة الرشيدة للإنفاق العام. **(قديد، العربي،2021،ص 901)**

وانطلاقا من ذلك، لا يكفي أن يكون الإنفاق مقتصدًا، بل يجب أن يكون هناك تبرير للإنفاق العام بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتحسين حياة المواطنين، حيث إن تخصيص الموارد المحدودة بفعالية وكفاءة يعني توجيهها نحو الاستثمارات التي تحقق أعلى عائد على الاستثمار، وتساهم في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق أهداف المجتمع.. **(دراز وآخرون، 2003 ، ص 338)**

ففي ظل محدودية الموارد، يهدف ترشيد النفقات العامة إلى تحقيق أقصى عائد على الاستثمار من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية بين القطاعين العام والخاص، والالتزام بفعالية تخصيص الموارد داخل قطاعات الدولة بما يضمن تعظيم رفاهية المجتمع. **(حامد وآخرون،2007، ص265)**

لا بد لعملية ترشيد النفقات العامة من توافر مجموعة من الشروط الأساسية، أهمها تحديد الأولويات الوطنية في ظل محدودية الموارد المتاحة والتي تستند على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي:**(محمد غنيم، 2004، ص9)**

- مدى خطورة التحديات التنموية التي تواجه المجتمع وآثارها السلبية.
- سرعة الإنجاز هي المعيار الأهم في اختيار البرامج
- المشاكل التي تحظى باهتمام أكبر تجد طريقها إلى قمة قائمة الأولويات للبحث عن حلولها.
- إعطاء الأولوية للمشاريع التي تتمتع بأعلى نسبة نجاح.

ولتحقيق ترشيد حقيقي للنفقات العامة، يجب إعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد، مع التركيز على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وتوسيع نطاق مشاركته في تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع التنموية. **(بصيري، 2013، ص 08)**

لا بد من تطوير نظام رقابي شامل يعتمد على التقييم المستمر، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها بما يتوافق مع قد تم تنفيذه، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحسينها بشكل مستمر.**(أبو دوح، 2006، ص105)**

بالإضافة إلى أن ترشيد النفقات العامة يتطلب تخطيطًا دقيقًا يحدد الأهداف والبرامج الحكومية بوضوح، ويرتبها وفقًا لأولوياتها، مع ضمان كفاءة الأجهزة الحكومية في إدارة المرافق والهيئات العامة.**(سعد أولاد، 2013، ص 93)**

3.3.3.تحديث نظام الموازنة في الجزائر وترشيد النفقات العامة:

الموازنة هي حجر الزاوية في إدارة شؤون الدولة، وقد عملت الجزائر على تطوير نظامها المالي من خلال تحديث أنظمة الموازنة وإجراءات تنفيذها.

1.3.3.3. مبادئ تحديث نظام الموازنة :يتضمن تحديث نظام الموازنة مجموعة من المبادئ أهمها:

- تعزيز دور الاستشارات في وزارة المالية وقدرتها في تقييم تكاليف المشاريع الحكومية المقترحة.

- تحديث أدوات الرقابة المالية لتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي ومتابعة تنفيذ المشاريع الاستثمارية".
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط الإجراءات الخاصة بمعالجة النشطات المتعلقة بنفقة واحدة وضمان اتساق البيانات المالية بين الآمرين بالصرف مع المراقبين الماليين والمحاسبين. **(ثابتي الحبيب، 2015 ، ص23)**

2.3.3.3. أهداف تحديث نظام الموازنة: من أهداف تحديث نظام الموازنة ما يلي :

- تحديث النظام المالي ليتناسب مع متطلبات الاقتصاد الحديث وتلبية احتياجات الدولة
- اعتماد أنظمة معلوماتية متطورة لتحسين مراقبة وترشيد الإنفاق العام.
- تدريب الكوادر المالية على أحدث الأساليب في التحليل والتقييم المالي
- ضمان الشفافية في جميع المعاملات المالية
- تحميل المسؤولين العموميين المسؤولية الكاملة عن قراراتهم المالية.
- متابعة دقيقة لتنفيذ الموازنة وفعالية تطبيق السياسات لعرض الموازنة العامة.
- اعتماد التخطيط الاستراتيجي لترشيد الإنفاق العام وجمع بيانات نوعية
- تحديث نظام الموازنة ليتماشى مع المراقبة المالية السليمة.
- تحديث أدوات وقدرات وزارة المالية لتسيير الانفاق العام ولتحسين أدائها في مجال التخطيط والتحليل والتنبؤ المالي.**(ثابتي الحبيب، 2015، ص23)**

وبالإضافة إلى ذلك، فإن تحديث نظام الموازنة في الجزائر، ضرورة حتمية أولتها الأوضاع المتجددة ومواكبة للتطور العالمي، تحقيق اللكفاءة في إدارة الأموال العامة، وتحديد والمسؤوليات، وإدخال تعديلات على دورة الموازنة العامة سيتيح ذلك متابعة جيدة ودائمة للأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها.

خلاصة:

في الختام يمكن القول إن الإدارة المالية هي ركيزة أساسية لنجاح أي نادي رياضي من خلال التخطيط المالي السليم، والتحليل الدقيق للأداء المالي، واتخاذ القرارات المالية الصائبة، يمكن للنوادي الرياضية تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز أدائها الرياضي. فالإدارة المالية في النوادي الرياضية تواجه العديد من التحديات، مثل ترشيد النفقات ونقص الإيرادات، والضغوط لتقديم نتائج فورية، والتنافس الشديد مع النوادي الأخرى، ومع ذلك، فإن هذه التحديات تمثل أيضًا فرصًا كبيرة للابتكار والنمو، فمن خلال تبني أفضل الممارسات الحديثة في الإدارة المالية، يمكن للنوادي الرياضية تعزيز مكانتها وتحقيق أهدافها واستدامتها. حيث تسعى الإدارة المالية للحفاظ على صحة النادي الرياضي ماليا وتنويع مصادر التمويل والحفاظ على الميزانية وترشيد أوجه نفقاتها بما يضمن تحقيق الأهداف.

الفصل الرابع:
الجمعيات والنوادي الرياضة

تمهيد:

تعد إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية مجالاً نشطا يتطلب مهارات تنظيمية وإدارية، فهي تساهم في توفير البيئة المناسبة لممارسة الرياضة، وتنظيم الأنشطة الرياضية المتنوعة وإدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة، بالإضافة إلى العلاقات القوية التي تنشأ مع الشركاء، فلتحقيق أهداف النادي وتطوير النشاط الرياضي كان لزاما على الإدارة الرياضية الالتزام بالرقابة المستمرة على الأداء المالي والإداري للنادي، والعمل على تحسين الأداء الرياضي.

إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة في وجود المنافسة المستمرة، وإيجاد حلول للمشكلات داخل المنشأة وبين اللاعبين والمدربين أو الجمهور، مما يستلزم وجود هيكل تنظيمي كفؤ يضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الرياضية والتنظيمية والإدارية، وهي لا تقتصر على الجوانب التنظيمية فحسب، بل تشمل أيضًا التعامل مع العلاقات العامة، والتسويق، والإعلام، من أجل تعزيز صورة النادي أو الجمعية الرياضية وبالتالي تضمن اهتمام الرعاة والجماهير بالرياضة. في هذا الفصل سنتطرق إلى النوادي الرياضية، مفهومها، الإطار القانوني له وهياكله، التنظيم الفني والإداري للنادي الرياضي وتصنيفاته، كما نتطرق إلى مفهوم الجمعية وتطورها التاريخي في الجزائر، الأحكام المالية للجمعية، طرق تأسيس الجمعيات من الناحية القانونية وفي الأخير نحاول عرض بعض المفاهيم حول الهيكل التنظيمي للنادي أو الجمعية الرياضية والرقابة في المجال الرياضي بشقيها الإداري والمالي.

1.4. النوادي الرياضية:

1.1.4.مفهوم النادي: جمعية ثقافية, سياسية, سياحية, إطار أين يعقد اجتماع للكلام, للعب, للقراءة. **(LA ROUSSE, 2001,P76)**

–دائرة أين يلتقي الأعضاء " **(LE ROBERT, P 129.)**

2.1.4. تعريف النادي: هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون 12–06 المؤرخ في 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات، تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني ويوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز وتفريق.**(قانون الجمعيات 12–06، ص 33)**

هيكل من بين هياكل التسيير, ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي، وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية، وتنظيم المنافسات والتدريبات .**(بوصلاح،2015، ص 11)**

النادي الرياضي هو هيئة رياضية تكونها مجموعة من الأشخاص الطبيعيين مجهزة بالمباني والملاعب لنشر الممارسة الرياضية، ويعمل النادي الرياضي على توفير الخدمات الرياضية للأعضاء، وما يتصل بها من نواح ثقافية واجتماعية وترويحية، وهو هيئة رياضية تثبت لها الشخصية الاعتبارية بمجرد شهر نظامها وفق أحكام القانون، ويعد من الهيئات الخاص ذات المنفعة العامة.**(محمود عبد الهادي وآخرون،2020، ص 252)**

النادي الرياضي مؤسسة رياضية تربوية واجتماعية وثقافية تسهم في بناء وإعداد مجتمع صحي يخدم تطلعات أبنائه في الرقي بما يوافق فلسفة الدولة، وفي الأزمنة الأخيرة صار يمثل مؤسسة تجارية ذات قيمة اقتصادية لأعضائه ومالكيه. **(مصطفى حميد،2021،ص 229)**

الأندية هي مؤسسات تربوية ترويجية ينتمي إليها الشباب لتحقيق النمو السليم والاستمتاع بوقت الفراغ في ترويح هادف بناء يكشف عن القدرات ويشبع الميول وينمي الهوايات ويكون أعضاؤه من الجنسين.

3.1.4.الإطار القانوني للنادي:

النادي الجزائري هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 12– 06 المؤرخ في 12يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات والقانون رقم 13–05 المؤرخ في 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها. وبموجب القانون رقم : 90–31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990م المتعلق بالجمعيات, وبموجب الأمر رقم : 95–2009 المؤرخ في 23 فيفري 1995 م المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها, **(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مؤرخ في 04 يونيو 1996)**

4.1.4.شروط الدخول إلى النادي:

كون النادي الرياضي يمثل جمعية رياضية فإنه يستلزم شروط خاصة بالانخراط ، هذه الشروط تتمثل في احترام حرية الانخراط والانسحاب, كما يستوجب احترام حرية الاستقالة و الطرد، إضافة إلى وجود أعضاء

المداولات والإدارة والجمعية العامة التكوينية ، وبعد تحرير القانون الأساسي يقوم الأعضاء المؤسسين بعقد اجتماع يستضيفون فيه المنخرطين .

5.1.4.التنظيم الإداري والفني للنادي الرياضي :(مصطفى حميد،2021،ص 231)

بما أن الإدارة الرياضية أصحبت علمًا واسعًا، فذلك يتطلّب إدارة الشؤون الرياضية في مجتمعنا إدارة فعّالة. ومن يعمل بالمجال الرياضي، عليه أولاً أن يكون على دراية بنظريات الإدارة، والتخطيط والإشراف الرياضي، وأمور أخرى كثيرة مرتبطة بعمل الإدارة الرياضية، إذ تتألف الإدارة الحديثة من استخدام علمي للقيام بالعمل الإداري، فالمدير الرياضي الجيّد هو الشخص القادر على القيام بهذا النوع من الخدمة بأسلوب علمي،وبفضل معرفته جيدًا بالنواحي الإدارية، يستطيع المديرون الرياضيّون المؤهلون أن يُقدموا مساهمات علمية وخدمات هامة للحركة الرياضية، وإن نجاح الإدارة الرياضية يتم من خلال إدارة وتنظيم وإشراف العاملين أنفسهم في هذه المؤسسة.

إن الإدارة الرياضية (هي فن تنفيذ وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار العام لتنفيذ الدولة على أن يراعى التطبيق مقتضيات الزمان والمكان).

من هذا نرى أن توفر أكثر من المستلزمات الأساسية في ميدان التربية والتربية الرياضية كالأدوات والأجهزة والساحات والأموال والعاملين لا يكفي لتكوين مشروعات للأنشطة الرياضية إلا بتوفر الأساس في ذلك وهو الإنسان الذي يستطيع أن يقرر الأهداف المطلوبة للوصول إليها وهذا يحتم عليه أن يكون ملماً بالمبادئ العامة للإدارة لكي يتمكن من القيام بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة على خير وجه.

من هذا نجد أن مكونات الإدارة تتضمن:

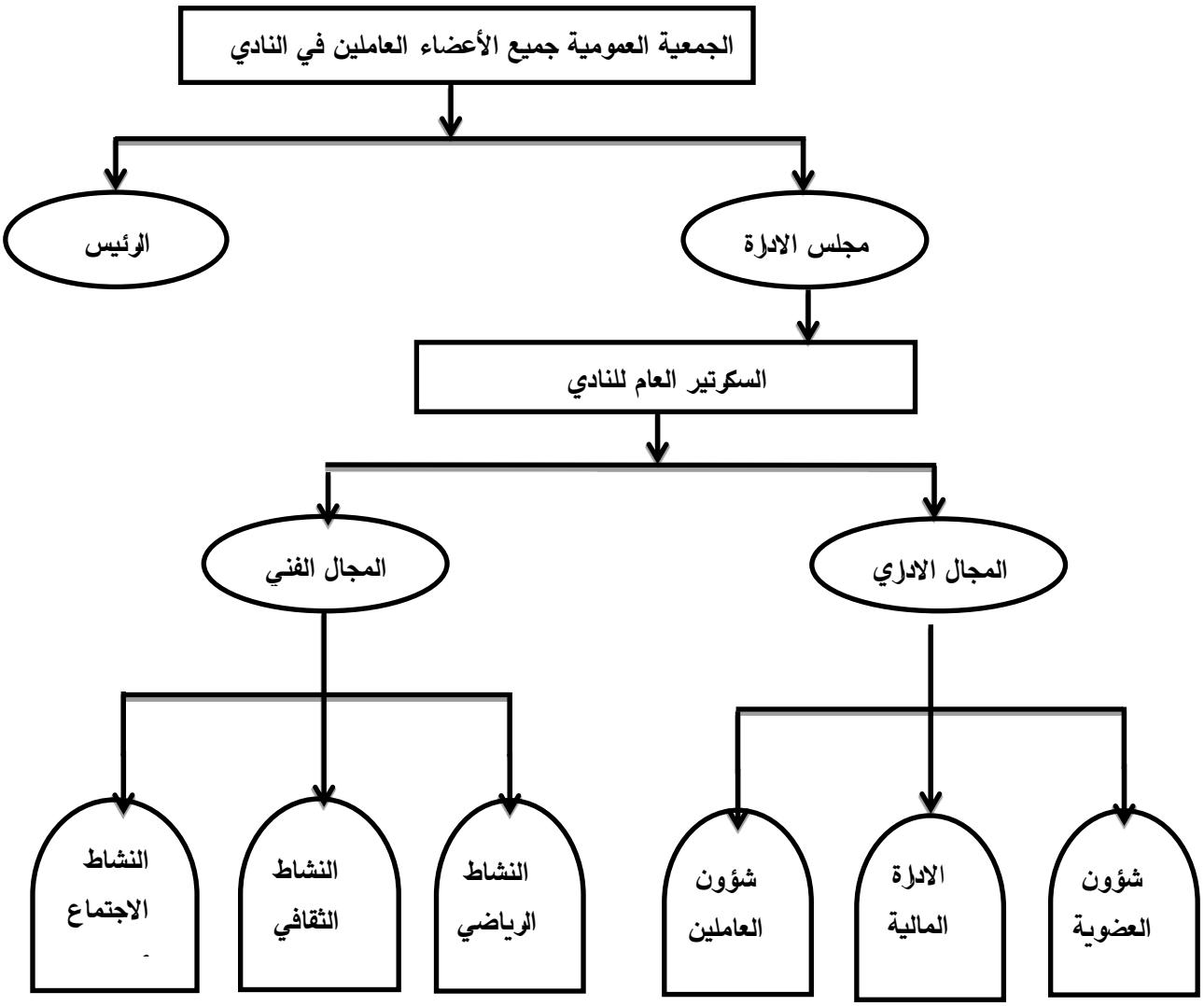
- العمل البشري.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- العمل الجماعي.
- القائد الإداري.

والأداء في مجال الإدارة الرياضية من المواضيع الأساسية والمهمة سواء كان فنياً أو إدارياً، وأهمية ذلك يعود في نجاح أية مؤسسة رياضية بالاعتماد على جانب كبير في مدى نجاح إداريها في القيام بإعمالهم، وبالإمكان تناول الأداء الإداري من وجهة نظر الكفاءة والفعالية إذ يمكن تقويم الأداء للأفراد من خلال هذين المصطلحين، فالكفاءة الإدارية تعني انجاز الأعمال بطريقة صحيحة أما الفعالية فهي انجاز الأعمال الصحيحة وهنا الفرق كبير بين هذين المصطلحين لأن الإداري الكفء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات أما من ناحية الفعالية فهي القدرة على تحديد واختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة.

ومن خلال ما تقدم نجد أن نجاح الإدارة يتعلق بتطبيق كل من الكفاءة والفعالية ومقدار المستوى في تطورهما في مراحل الأداء أو مكوناته.(**مصطفى حميد،2021،ص 231)**

ويتألف **اعضاء النادي** من :

- المؤسسين.
- الأعضاء المرشحين من الهيئة المؤسسة.
- طالبي الانتماء الذين يتم قبولهم في عضوية النادي وفق القانون وبموجب استمارة خاصة بطلب الانتماء تعدها وزارة الشباب والرياضة.
- الأعضاء المنتسبين من الأحداث الذين يتم قبولهم وفق القانون.
- أعضاء الشرف الذين يمنحهم النادي العضوية لخدماتهم أو مساعداتهم القيمة للنادي.**(مصطفى حميد،2021،ص 232).**



الشكل رقم: (05) يوضح الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي، المصدر: (طلحة مطر، 1997،ص 75)

6.1.4.مهام النادي : من بين المهام الرئيسية للنادي:

- الاهتمام بالنشاط الرياضي.
- تسيير وتنظيم الرياضة في إطار التربية الخلقية والروح الرياضية العالية
- تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع تطلعات الجماهير الرياضية.
- الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى .**(KAMEL LEMOUI,1989, P.12)**

وحسب ما نصت عليه المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 74/15المؤرخ في 16 فبراير 2015المحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الهاوي الاختصاصات التالية يتولى مكتب النادي:

- إدارة شؤون النادي وتصريف أموره وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطهم الرياضي.
- ضمان احترام أحكام القانون الأساسي والنظام الداخلي.
- تسيير أملاك النادي.
- إعداد مشروع النظام الداخلي واقتراح تعديلات القانون الأساسي.
- دراسة واقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو في النادي .
- بحث الشكاوي التي تقدم من الأعضاء أو ضدهم.
- إعداد مشاريع برامج العمل للنهوض بالمستوى الفني في مختلف فئات السن المتدرجة.
- قبول استقالة أعضاء المكتب.**(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد11،المادة 27)**

7.1.4.مشروع النادي:

إن القوانين الأساسية للنادي تشكل السند الشرعي لعقد كل شخص منخرط, والقانون الداخلي للنادي يدل على الشكل الخاص لعمل الجمعية بتطبيق هذه القوانين الأساسية, فنجد هذه القوانين غير كافية في خلق نشاط فما هي إلا سوابق ولا يمكن الاستغناء عن السوابق في العمل الذي يأتي من طرف المسيرين والمؤطرين المنتخبين،فعليهم حقا بتأسيس مشروع النادي الذي يمكن تعريفه كوسيلة نظرية التي تسمح بالنشاط. **(Michle leblanc, p 187)**

8.1.4.النوادي الرياضية الجزائرية:

إن الأندية دورها هام مهم و فعال فهي تعمل إلى جانب مختلف أجهزة الدولة، على تعليم الشباب ورعايتهم، فالأندية هي الوسيلة لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة، التي تقوم على مبادئ اجتماعية سليمة، وفق أصول و نظريات تربوية نفسية، و ذلك برسم البيانات و تخطيط البرامج. **(حسب المادة 42 من القانون 10/04)**

9.1.4. تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر:

تصنف النوادي الرياضية في الجزائر إلى صنفين، ذلك حسب المواد،43، 44، 45 من القانون 04-10 نذكرها فيما يلي:

1.9.1.4. النادي الرياضي الهاوي:

هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و أحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي.ويخضع تأسيس نادي رياضي هاوي قبل اعتماده إلى الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة.

وتحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه وسيره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم، ويمكن للنادي الرياضي الهاوي أن ينشئ مراكز للتكوين ما قبل التحضير أو مركزا لتكوين المواهب الرياضية، كما يجب على النادي الرياضي الهاوي إنشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هياكله لا سيما لفائدة الأصناف الشابة.

مهام النادي الرياضي الهاوي:

ونصت المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 16 فبراير 2015 المحدد لأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي على ما يلي :

يهدف النادي الرياضي الهاوي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والفكرية والنفسية والبدنية, عن طريق نشر التربية الرياضية, وبث الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم وذلك في إطار السياسة العامة للدولة ممثلة في وزارة الشباب و الرياضة.

يباشر النادي اختصاصاته في إطار السياسة العامة للدولة ممثلة في وزارة الشباب والرياضة, وينظم نشاطه الرياضي الرسمي وفقا للأسس والبرامج التي تضعها الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

احترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها, ولاسيما قانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات والقانون 13-05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية و تطويرها وكذا المرسوم التنفيذي المؤرخ في 16 فبراير 2015 الذي يحدد أحكام القانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي .

- توفير الظروف المادية والتنظيمية لممارسة الرياضة
- تسيير أملاك النادي الهاوي وصياغتها وفقا للتنظيم المعمول به .
- العمل على تنمية وترقية اختصاص أو عدة اختصاصات رياضية لأعضائه دون هدف مربح.
- السهر على احترام التنظيمات الرياضية المحددة من قبل الاتحادات الرياضية الوطنية .
- مسك الإحصائيات المتعلقة بهدفه وإرسال حصيلة دورية خاصة بنشاطه إلى الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المعنيتين .
- إعداد نظام داخلي .
- إحداث كل منشأة رياضية طبقا للتنظيم المعمول به
- السهر على حماية المنشآت والتجهيزات الرياضية الموضوعة تحت تصرفه.

2.9.1.4.النادي الرياضي المحترف:

يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ احد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه بأحكام القانون التجاري وبأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كيفيات تنظيمها وطبيعة المساهمات.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم.

يهدف النادي الرياضي المحترف إلى تحسين مستواه الاقتصادي و الرياضي ، وذلك عبر مشاركته في التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة –التجارية المرتبطة بهدفه.

مهام النادي الرياضي المحترف :

حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 73/15 يكلف النادي الرياضي المحترف بـــ

- المشاركة في مختلف التظاهرات والمنافسات الوطنية والدولية.
- التكوين لفائدة الرياضيين والمؤطرين وإحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ضمان تدريب رياضيي النادي .
- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة.
- تنظيم التظاهرات و المنافسات.
- إحداث كل منشأة واستغلالها في إطار التنظيم وتسيير وصيانة أمالك النادي.
- منح الرواتب لرياضيي النادي ومؤطريه.
- القيام بكل نشاط إشهار ورعاية من أجل تطوير موارده المالية.

2.4.الجمعيات الرياضية في الجزائر

1.2.4.تعريف الجمعية :

حسب قانون 06/12 المؤرخ في 2012/01/15 فإن الجمعية تجمع أشخاص طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدي لمدة محددة أو غير محددة، ويشتركون في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعا ولغرض غير مربح من أجل ترقية الأنشطة وتشجيعها، لا سيما في المجال المهني، الاجتماعي، العلمي، الديني والتربوي، الثقافي والرياضي... **(الجريدة الرسمية، قانون رقم 06/12، العدد02، ص 34)**.

2.2.4.الجمعيات و تطورها التاريخي في الجزائر:

مرت الجمعيات الرياضية في الجزائر خلال تطورها التاريخي بعدة مراحل و التي يمكن تقسيمها حسب الظروف التي تعاقبت على المجتمع الجزائر.

1.2.2.4.المرحلة الاستعمارية :

في الفترة التي سبقت استقلال الجزائر، برزت مؤسسات المجتمع المدني على شكل حركات دينية، وخاصة الطرق الصوفية، التي لعبت دورًا كبيرًا في الحفاظ على الهوية الوطنية ومقاومة الاستعمار الفرنسي، هذه الطرق الصوفية كانت تعتمد على نظام العشيرة وتتمثل في طرق متعددة مثل:القادرية، الشاذلية، الدرقاوية، العلاوية، التيجانية، كانت هذه الطرق تهتم بشكل أساسي بالحفاظ على الهوية الجزائرية، والتأكيد على ضرورة طلب العلم، وتعزيز العمل الخيري .بالإضافة إلى ذلك، مثلت الطرق الصوفية قاعدة شعبية مهمة لحركات المقاومة ضد الاستعمار الفرنسي، حيث انطلقت العديد من المقاومات المنظمة من هذه الأوساط، خاصة في منطقة **متيجة** القريبة من العاصمة الجزائرية، ومن أبرز المقاومات التي تأثرت بهذه الحركات:مقاومة الأمير عبد القادر،مقاومة أحمد باي، مقاومة فاطمة نسومر.

مع مرور الوقت، تحولت هذه الحركات التقليدية إلى أشكال أكثر تنظيمًا مع بروز الأحزاب السياسية والحركات الوطنية. وقد تميزت الحركة الوطنية الجزائرية بمختلف تياراتها، منها:الإدماجيون، الاستقلاليون، الإصلاحيون، المصاليون.

كانت جمعية العلماء المسلمين الجزائريين التي تأسست سنة 1931 من أبرز هذه الحركات الإصلاحية، وركزت على نشر الوعي السياسي ومحاربة الجهل، وكانت تسعى إلى تحرير الجزائر من الاستعمار الفرنسي عبر نشر العلم والوعي الوطني.

هذه الحركات، سواء الصوفية أو السياسية، مثلت اللبنات الأساسية لمؤسسات المجتمع المدني الجزائري، التي استمرت في الدفاع عن الهوية الوطنية والمقاومة السلمية للاحتلال حتى تحقيق الاستقلال في عام 1962.

2.2.2.4.مرحلة الاستقلال :

بعد استرجاع الجزائر استقلالها في 5 يوليو 1962، ركزت الحكومة الجديدة على تنظيم الحياة الاجتماعية ووضع إطار قانوني لضمان استمرارية المؤسسات وتنظيم النشاطات الاجتماعية، بموجب القانون 57-62 المؤرخ في 31 ديسمبر، تقرر مواصلة العمل بالقوانين الفرنسية التي لا تمس السيادة الوطنية، ومن بينها قانون الجمعيات لعام 1907، بناءً على هذا القانون، واصلت بعض الجمعيات التي تأسست خلال فترة الاستعمار نشاطها بعد الاستقلال، مثل الكشافة الجزائرية الإسلامية التي كان لها دور مهم في تكوين الشباب وتعزيز الهوية الوطنية، كما ظهرت جمعيات وطنية جديدة بعد الاستقلال، منها:جمعية القيم، شبيبة جبهة التحرير الوطني،الاتحاد الوطني لطلبة الجزائريين.

في إطار النظام السياسي الجديد الذي تبنته الجزائر بعد الاستقلال، والذي كان يعتمد على نظام الحزب الواحد، تولى الحزب الحاكم (جبهة التحرير الوطني) قيادة الجماهير وتحقيق طموحاتها، وكان من مسؤولياته الرئيسية تكوين المواطنين والتكفل بتنظيم حياتهم الاجتماعية، بما في ذلك توجيه الجمعيات والنقابات وفق أهداف الدولة.

برز هذا الدور في المادة 56 من الدستور، كما أشار إلى ذلك الباحث بوجمعة غشير في كتابه الصادر عام 1999، حيث تمحور النظام حول توجيه المجتمع نحو تحقيق الأهداف الوطنية التي وضعتها قيادة الحزب.**(بوجمعة غشير، 1999،ص 04)**

هذا جعل العمل الجمعوي لا يبرز بشكل كبير وواضح بل كان يرى ممثلي هذا النظام أن التعددية الحزبية لا تعبر عن الديمقراطية، بل تحقق تناقضات داخل المجتمع، وهذا ما يؤكده حزب جبهة التحرير الوطني في مؤتمره الأول عام 1962 على أن "الجهاز المعبر عن طموحات الجماهير هو الحزب الواحد الطبيعي حتى يكتسب القدرة على تعبئة الجماهيرية و قيادتها وتوجيهها عليه أن يصهر على تعزيز المنظمات الجماهيرية طبقا للاتحاد الاشتراكي ، الذي يعتبر المنظمات تستجيب فقط للخاصيات المميزة لكل فئة من السكان.

كان القانون التنظيمي للجمعيات في الجزائر 79-71 المؤرخ في 23 ديسمبر 1971 يعكس سيطرة الحزب الواحد بزعامة الرئيس – الهواري بومدين- وخضوع الجمعيات له، وهذا يؤكده ما جاء في المادة07 من هذا القانون "كل جمعية من شأنها أن تمس بالاختيارات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، للوطن تكون باطلة و ملغاة، أي لابد من الانصهار في بوتقة الحزب الحاكم، جبهة التحرير الوطني.**(بوجمعة غشير، 1999، ص5)**

وقد عمل هذا الحزب على إدماج بعض الاتحادات و المنظمات الجماهيرية التي كانت تتمتع بالكثير من الحقوق و الامتيازات عن بقية المنظمات و الجمعيات الحرة وقد تأسس في هذا السياق الاتحاد الوطني للشبيبة الجزائرية بتاريخ 19مايو1975 على أنقاض كل من شبيبة جبهة التحرير الوطني لطلبة الجزائريين ، الكشافة الإسلامية الجزائرية .

3.2.2.4.مرحلة التعددية الحزبية :

إن التحولات المختلفة التي عرفتها الجزائر بتبنيها النظام الليبرالي و التخلي عن النظام الحزب الواحد عرفت الحركة الجمعوية في ظل هذه الظروف تطورا خاصة الجمعيات السياسية ، و المدنية ، بعد أحداث 05 أكتوبر 1988 و الربيع الامازيغي الذي شل الجامعة الجزائرية مدة 06 أشهر فكان قانون 90 – 31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات الانطلاقة الحقيقية لتأسيس الجمعيات فظل التعددية الحزبية و الديمقراطية ، رغم هذا فقد عرفت الجزائر عدة إضرابات :"إضراب عام 1994 في منطقة القبائل شل معظم مؤسسات التعليم.**(محمد بوعشة، 2000، ص 70)**، فساهمت كل هذه الظروف في ضعف الدولة و تخليها عن دورها في تلبية طموحات الأفراد هذا ما شجع الجمعيات على الظهور بشكل متزايد في جميع المجالات.

3.2.4.أنواع الجمعيات في الجزائر :

حدد قانون 06/12 المجالات التي تسمح للأفراد العمل فيها من خلال تأسيس الجمعيات المختلفة تتمثل فيما يلي : الجمعيات ذات طابع مهني، اجتماعي، علمي، ديني، تربوي، ثقافي و**جمعيات ذات طابع رياضي** ،هذا النوع من الجمعيات التي ينشئها الشباب بهدف استثمار قدراتهم في المجال الرياضي مثل السباحة، الفروسية، الملاكمة، كرة القدم، وكرة اليد، هذه الجمعيات تحصل في الغالب على دعم من المؤسسات الخاصة والمتطوعين، ربما تكون هذه الجمعيات جزءًا من نوادٍ أو مؤسسات غير حكومية تركز على تطوير مهارات الشباب واستغلال طاقاتهم بشكل إيجابي، وهذا حسب المادة الثانية من هذا القانون.

ويمكن تقسيم الجمعيات حسب مكان تواجدها ومنها المحلية الوطنية والدولية:

أ. جمعيات محلية

ب. جمعيات وطنية

ج. جمعيات أجنبية – دولية (الجريدة الرسمية،قانون06/12، العدد2)

4.2.4.مفهوم الجمعيات الرياضية و تنظيماتها :

في ظل التحولات السياسية والاقتصادية أصبح للجمعيات الرياضية مكانة مهمة لأنها أصبحت وجهة وقبلة الشباب الذي لقي فيها كل الظروف للترويج عن نفسه وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى الجمعيات الرياضية و القوانين التي تحكمها و تسيرها في الجزائر .

1.4.2.4.مفهوم الجمعيات الرياضية :

إن أهم تشريع في المجال الرياضي ألا وهو القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها لم يتطرق إلى التعريف المباشر لها، إلا أنه أحال في كثير من أحكامه بعض الجمعيات الرياضية إلى خضوعها لأحكام القانون 12-06 المتعلق بالجمعيات، ويتعلق الأمر هنا بالاتحاديات والرابطات والنوادي وغيرها من الأوجه المتعددة للجمعيات الرياضية، في حين عرفها البعض بأنها جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانوناً في عملها بصفة دائمة ولها صفة قانونية، ولا تقصد الربح المادي ويجوز لها أن تكون المحترفة لأنشطة رياضية.**(دمانة عمر،2023،ص 393)**

ومن هنا يمكن القول بأن الجمعية الرياضية هي كل جمعية معتمدة حسب القانون وتقوم بترقية النشطات الرياضية سواء كانت مختصة أو غير مختصة وفق ما يحدده القانون الجزائري .

2.4.2.4. تنظيم الجمعية الرياضية وسيرها:

يعتبر القانون 06/12 المؤرخ في 18 صفر 1433هـ الموافق لـ 12 يناير 2012 المتعلق بالجمعيات هو الذي ينظم عمل الجمعيات الرياضية عامة وذلك من حيث أهدافها وكيفية تأسيسها والحقوق والواجبات والموارد والأملاك والقوانين الأساسية التي تسيرها، وسنتطرق إلى كيفية تأسيس الجمعية حيث اعتبر أنه يحق لكل شخص راشد أن يؤسس جمعية مع مراعاة مجموعة من الشروط :

- أن تكون جنسيتهم جزائرية وفوق سنة 18

- أن يتمتعوا بالحقوق المدنية والسياسية .
- غير محكوم عليهم بجناية أو جنحة تتنافي مع مجال نشاط الجمعية.
- أن لا يخالف هدف تأسيسها النظام التأسيسي والآداب العامة .

ثم يبين أيضا طريقة تأسيسها حيث أنه يتم تشكيلها بعد عقد جمعية عامة تأسيسية ثم القيام ببغض التدابير القانونية الأخرى .

أما فيما يخص الحقوق و الواجبات فقد بين القانون أنه من واجب الجمعية أن تتميز بهدفها و تسميتها وعملها عن أي جمعية ذات طابع سياسي، ولا يمكنها أن تتلقى منها إعانات أو هبات أو وصايا مهما كان شكلها و لا يجوز لها أيضا أن تساهم في تمويلها.

أما فيما يخص الأعضاء المنخرطين داخل الجمعية فقد بين القانون أنه يحق لكل واحد منهم أن يشارك في هيئته القيادية ضمن قانونها الأساسي وأحكام هذا القانون. **(القانون06/12،المواد.04-13-14)**

نصت المادة السادسة من القانون 06/12 بقولها: تؤسس الجمعيات بحرية من قبل أعضائها المؤسسين ويجتمع هؤلاء في جمعية عامة تأسيسية، وتتم المصادقة فيه على القانون الأساسي للجمعية خلال الجمعية العامة التي تضم جميع الأعضاء الذين تتوفر فيهم شروط التصويت المحددة في القانون الأساسي للجمعية.

ومن الواجب أن يكون عدد الأعضاء بالنسبة لـ:

- ✓ الجمعيات البلدية 10 أعضاء.
- ✓ الجمعيات الولائية 15 عضوا منبثقين عن بلديتين على الأقل
- ✓ الجمعيات ما بين الولايات (21) عضوا منبثقين عن ثلاث ولايات على الأقل
- ✓ الجمعيات الوطنية 25 عضوا منبثقين على 12 ولاية على الأقل.

في هذا القانون عكس القوانين السابقة فقد قلص عدد الأعضاء الواجبين لتأسيس جمعية الى عشرة اعضاء، وتحديد المشرع لتمثيل الجمعيات ما بين الولايات والجمعيات الوطنية بين 15 و 21 عضوا، للحفاظ على خاصية التنوع في هذا النوع من الجمعيات.

وحسب المادة 07: يخضع تأسيس الجمعية إلى تصريح تأسيسي وتسليم وصل تسجيل و يتم إيداع التصريح التأسيسي إلى:

- ✓ المجلس الشعبي البلدي بالنسبة للجمعيات البلدية.
- ✓ الولاية بالنسبة للجمعيات الولائية.
- ✓ وزارة الداخلية بالنسبة للجمعيات الولائية والوطنية

ويودع التصريح التأسيسي ويرفق بطلب تسجيل الجمعية ويكون موقعا من قبل رئيس الجمعية أو ممثله القانوني ، وقائمة اسمية تظم الأعضاء المؤسسين الهيئة التنفيذية) وحالتهم المدنية ووظائفهم وعناوين إقامتهم وتوقيعاتهم، وكذلك المستخرج رقم 03 السوابق العدلية لكل عضو من الأعضاء المؤسسين ونسختين

من القانون الأساسي (نسخ) طبق الأصل ومحضر الجمعية العامة التأسيسية المحرر من قبل محضر قضائي والوثائق وعنوان المقر.(**المادة 12، قانون 06/12)**

ويتم إيداع الملف من قبل رئيس الجمعية أو الممثل القانوني له لدى الجهات الإدارية المختصة، على أن يتم تسليم وصل إيداع من قبل الإدارة المعنية بعد تحقيق وفحص حضوري لوثائق الملف وهذا الأمر.

ويجب أن تتضمن القوانين الأساسية للجمعيات ما يلي:

- ✓ هدف الجمعية تسميتها ومقرها
- ✓ نمط التنظيم ومجال الاختصاص الإقليمي
- ✓ حقوق و واجبات الأعضاء
- ✓ شروط و كيفيات انخراط الأعضاء انسحابهم وشطبهم إقالتهم
- ✓ الشروط المرتبطة بحق التصويت للأعضاء
- ✓ قواعد و كيفيات تعيين المتدربين في الجمعيات العامة والهيئات التنفيذية
- ✓ طريقة انتخاب وتجديد الهيئات التنفيذية وقواعد النصاب والأغلبية المطلوبة في اتخاذ القرارات
- ✓ قواعد وإجراءات دراسة تقارير النشاط والمصادقة عليها
- ✓ القواعد والإجراءات المتعلقة بتعديل القوانين الاساسية
- ✓ قواعد وإجراءات أيلولة الأملاك في حالة حل الجمعية
- ✓ جرد أملاك الجمعية من قبل محضر قضائي في حالة نزاع قضائي

وحسب المادة 28 من ذات القانون : لا يجب أن تتضمن القوانين الأساسية للجمعيات بنودا أو إجراءات تميزية تمس بالحريات الأساسية لأعضائها. **(الجريدة الرسمية، قانون06/12، المادة27،28)**

5.2.4.حل الجمعية: تعرض الجمعية للحل و الإلغاء و تعليق نشاطاتها لعدة أسباب سواء كان أداريا أو عن السلطة القضائية:

يمكن أن يكون حل الجمعية إراديا أو معلنا عن طريق القضاء ويبلغ للسلطة التي منحت لها الاعتماد، ويعلن الحل الإرادي من طرف أعضاء الجمعية طبقا لقانونها الأساسي .إذا كانت الجمعية المعنية تمارس نشاطا معترفا به كنشاط ذي صالح عام و/أو ذي منفعة عمومية تتخذ السلطة العمومية المختصة التي أخطرت مسبقا التدابير الملائمة أو تكلف من يتخذها قصد ضمان استمرارية نشاطها.**(الجريدة الرسمية، قانون 06/12 المادة 42،ص 38)**

يمكن طلب حل الجمعية أيضا من قبل:

- السلطة العمومية المختصة أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا عندما تمارس هذه الجمعية نشاطا أو عدة أنشطة أخرى غير تلك التي نص عليها قانونها الأساسي أو حصلت على أموال ترد إليها من تنظيمات أجنبية خرقا لأحكام المادة 30 من هذا القانون أو عند إثبات توقفها عن ممارسة نشاطها بشكل واضح.

- الغير في حالة نزاع حول المصلحة مع الجمعية أمام الجهة القضائية المختصة.**(الجريدة الرسمية، قانون 06/12 المادة 43،ص 38)**

3.4. الهيكل التنظيمي في النادي الرياضي

1.3.4.الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي – ويطلق عليه أيضاً البناء التنظيمي – الناتج النهائي العملية التنظيم.

ويرى حسين حريم أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة، ويعرف الكاتب روبنز الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها.**(حسين حريم، 2019،ص 145)**

يعرف ستونار الهيكل التنظيمي على أنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. **(مؤمن عبد العزيز،2015،ص 50)**

لذلك، فإن الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي هو إطار يوضح دور الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار الفردية، وربط الأفراد والجماعات المختلفة للعمل معا كوحدات متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي هو مخطط يوضح كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة، ويمكن تشبيهه بخريطة تصور كيفية توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والأقسام وتبين علاقاتهم الرسمية.

2.3.4.أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يعد عنصرًا أساسيًا في بيئة العمل، حيث يؤثر على طريقة فهم الأفراد لدورهم ومسؤولياتهم، فعندما يكون الهيكل التنظيمي واضحًا ومحددًا، يساعد ذلك الموظفين على فهم المهام، والتفاعل مع الزملاء، وتحقيق الأداء المرجوة.**(John Ivancevich et all ,1990 ,p214)**

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، إنه وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح فالهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسة وهي :

- تحقيق مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنىدرجة ممكنة.
- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة،فالهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.**(حسين حريم،2019،ص 146)** .

❖ من ناحية أخرى ينظر لأهمية الهيكل التنظيمي من خلال **عرض النتائج والآثار** السلبية العديدة والخطيرة التي قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم و منها :

- تدني معنويات العاملين وحافزيتهم
- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة.

- حدوث الاحتكاك والنزاع، والافتقار للتنسيق.
- تزايد النفقات والمصروفات وبخاصة في المجالات الإدارية.(**حسين حريم، 2019،ص 149)**

إن الآثار السلبية الناتجة عن هيكل تنظيمي غير سليم لا تمثل حصرا شاملا لكل السلبيات المحتملة،وهذا يعكس أهمية تصميم هيكل تنظيمي مناسب، لأن أي خلل في الهيكل يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة تؤثر على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتصل خطورة هذه المشاكل إلى درجة أن بعض الآراء ترى أن عدم وجود هيكل تنظيمي قد يكون أقل ضررًا من تطبيق هيكل سيئ.

3.3.4.مؤشرات وعوارض الهيكل التنظيمي غير السليم:

من بين المظاهر والعوارض في المنظمة التي تشير إلى وجود مشكلات وسلبيات في الهيكل التنظيمي لأي منظمة ما يلي :

- وجود خمس مستويات تنظيمية أو أكثر بين أعلى مستوى وأدنى مستوى.
- وجود أفراد يتبعون لرؤساء لا يستطيع هؤلاء الرؤساء البت في تعيينهم أو فصلهم.
- ازدواجية واضحة في العمل بين الإدارات.
- عدم وضوح الأهداف.
- وجود عدد كبير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد بحيث لا يتسع وقته للتطوير والإرشاد.
- إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية.
- تلقي الأفراد أوامر وتوجيهات من قبل رئيسين فأكثر.
- عدم تحديد المسؤولية والمساءلة بوضوح.
- وجود مديرين يشرفون على عدد قليل من العاملين وبإمكانهم الإشراف على عدد أكبر.

ويمكن القول بأنه في حال عدم إنجاز العمل بشكل سليم، يمكن أن تكون هنالك مشكلة أو قصور في الهيكل التنظيمي، ويعزى هذا القصور أو المشكلة لعوامل وظروف كثيرة، من بينها المظاهر والعوارض السابق ذكرها. **(حسين حريم، 2019، ص 150)**

4.3.4.تصميم الهيكل التنظيمي: على المدير أن يتناول (6) عناصر أساسية حين تصميم الهيكل التنظيمي وهي:

- التخصص في العمل.
- تجميع الأعمال.
- سلسلة الأوامر.
- نطاق الإشراف.
- المركزية واللامركزية.
- الرسمية. **(حسين حريم، 2019،ص 151)**

5.3.4.العملية الإدارية في إدارة المورد البشري في النوادي والجمعيات الرياضية

1.5.3.4.تعريف العملية الإدارية:

هي وظيفة أساسية يقوم بها شخص يُدعى المدير بغض النظر عن منصبه الإداري، هذه الوظيفة تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تعتمد على تطبيق مبادئ وأسس وقواعد إدارية معينة، يستعين بها في تسيير العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة. **(ابتسام حسن، 2019، ص22)**

2.5.3.4.عناصر العملية الإدارية:تتكون العملية الإدارية من أربعة عناصر هي : التخطيط والتنظيم و(التوجيه والقيادة) والرقابة

1.2.5.3.4.التخطيط: هناك آراء مختلفة لعديد من علماء الإدارة حول تعريف التخطيط منها:

يرى فايول بأن التخطيط يشمل التوقع لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.**(عصام بدوي، 2001، ص59)**

يعرفه أمين ساعاتي أنه **عمل ذهني ومجهود فكري** يهدف إلى تحديد مسار العمل في المستقبل. **(محمد فوزي،2007، ص 97)**

ويعرف كذلك بأنه : الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية، المادية والمالية واستخدامها بطريقة علمية عملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة.**(الحريري رافدة،2012، ص 20)**

التخطيط يهدف إلى توفير رؤية واضحة للمستقبل ويشمل وضع الأهداف، تحديد الوسائل الملائمة، وتخصيص الموارد بالشكل الذي يضمن الوصول إلى الأهداف المطلوبة بأكبر قدر من الكفاءة.

2.2.5.3.4.التنظيم: يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال بحيث تكون مترابطة ومنسجمة لتحقيق الأهداف المرجوة،ووفقًا لتعريف لويس فالتنظيم هو عملية تحديد الأعمال التي يجب القيام بها وتجميعها بطريقة منطقية، مع توزيع وتفويض المسؤوليات والسلطات بشكل مناسب بين الأفراد.

ويعرفه ليندال إيرويك أنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.**(فائق حسني أبو حليمة، 2004،ص 46)**

هو عملية تحديد وتوزيع الواجبات والأنشطة على الأفراد وفقاً لاختصاصاتهم، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وإنشاء علاقات رسمية بينهم بهدف تمكين الفريق من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الأهداف المشترك. فالهيكل التنظيمي هو الترجمة العملية لهذه العملية الإدارية،ويعد أحد الأركان الأساسية للتنظيم، وهذا التلازم بين الهيكل والتنظيم الإداري يجعل من الصعب فصل أحدهما عن الآخر، ولذلك قد يشير البعض إلى التنظيم والهيكل التنظيمي كأنهما أمر واحد.**(ابتسام حسن، 2019، ص23)**

3.2.5.3.4.التوجيه: يشير التوجيه إلى عملية إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لضمان بدء العمل وتنفيذه بشكل صحيح. بما أن التوجيه يعتمد على تفاعل مباشر بين الرئيس والمرؤوسين، يصبح من الضروري أن يتفهم الرئيس شخصيات العاملين معه وأن يعاملهم بما يناسب خصائصهم الفردية، ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال.

التوجيه يعد من أهم وظائف الإدارة التي ترتبط بالعامل الإنساني داخل المنشأة، فهو يشمل القيادة والتحفيز والتواصل بشكل مباشر مع العاملين لضمان تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. **(محمد فوزي حلوة،2007، ص 56)**

التوجيه هو عملية التعامل مع العامل الإنساني، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان، التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين، بهدف التأكدمن تحقيق أهداف المنظمة.**(نداء محمد الصوص، 2007،ص 89)**

4.2.5.3.4.الرقابة والتقويم: تعتبر الرقابة والتقويم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية.

أ- **الرقابة :** تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

إن الرقابة الإسلامية سواء أكانت داخلية أو خارجية تؤدي للتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بصورة دقيقة وفقاً للمقاييس والمعايير والضوابط المرعية في خصوص شأنها، من الناحية العلمية والفنية والعملية والقانونية والدينية، وهذا ذاته ما يتفق مع مبدأ رقابة الجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة، وفي ذلك قال الله تعالى: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ أَن اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا } النساء01، وقوله سبحانه وتعالى: {مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ } ق 18، وكذلك قوله سبحانه وتعالى: {وَوُضِعَ الْكِتَابُ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يَا وَيْلَتَنَا مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحدا }الكهف 49. **(ابتسام حسن ،2016، ص 34-35)**

تعرف **الجريوي الرقابة** بأنها : الجهاز العصبي لجسد الإدارة، حيث تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات ومن خلالها يتأكد المدير أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف.**(سمية الجريوي، 2021، ص 60)**

ب- **التقويم :** عبارة عن عملية اكتشاف الانحراف ومعرفة الأسباب الحقيقية لهذا الانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء. **(ابتسام حسن، 2019، ص24)**

أما **عناصر الرقابة والتقويم:**

- تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعة وحسب الهدف العام.
- قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعة سلفا.
- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- المتابعة المستمرة لتلافى تكرار الأخطاء.**(ابتسام حسن، 2019، ص25)**

6.3.4.الرقابة في المجال الرياضي:

إن الرقابة في العمل الرياضي تعد من الأنشطة المهمة جدا التي تمارس من قبل الإداريين من مدى تطور مستوى انجازهم كل في مجاله وهي حلقة ضرورية لاستكمال التكامل بين حلقات العملية الإدارية في جميع مراحلها، إلا أن الرقابة يجب أن لا ترتكز على تصيد الأخطاء فقط أو تركها تستمر بدون تصحيح حتى يتم انجاز النشاط، لأن تراكم الأخطاء سوف يؤدى حتما إلى عدم تحقيق الانجاز الجيد للمؤسسة، لهذا يجب أن يضع كل المسؤولين العاملين في الوسط الرياضي معايير ثابتة يمكنهم بواسطتها تقييم النتائج المحققة واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما استدعى الأمر ذلك أثناء عملهم، إلا أنه من الأفضل أن يقلل الإداري من دور الرقابة في عمله إذا ما كان العمل يسير بشكل جيد، إلا أن هذا لا يمنع من متابعة تحديد الأخطاء وبذل الجهود لتصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة.**(بوصلاح النذير،2015، ص42)**

فالرقابة الإدارية في المجال الرياضي تهدف إلى التأكد من أن جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة تسير وفقًا للخطط والسياسات الموضوعة، وأن الموارد البشرية والمادية تُستخدم بأفضل شكل ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين تهدف الرقابة المالية إلى التأكد من أن الموارد المالية للمؤسسة تُستخدم بشكل صحيح وفعال، وأن الحسابات المالية دقيقة وشاملة، سنتكلم بالتفصيل عن الرقابة الإدارية والمالية.

1.6.3.4.الرقابة الإدارية:

على النادي الرياضي الهاوي أن يعلم البلدية التي منحت له الإعتماد ومديرية الشباب والرياضة للولاية بكل التعديلات التي تدخل في القانون الأساسي، وجميع التغيرات التي تطرأ على هيئاتها القيادية كما يجب على النادي أن يعلم الرابطة المنضم إليها بهذه التعديلات.**(الجريدة الرسمية الجزائرية،العدد11،المادة 56)**

1.1.6.3.4.مفهوم الرقابة الإدارية:على الرغم من تعدد تعريفات الرقابة الإدارية، إلا أنها تتفق جميعها على أنها أداة أساسية لضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعة، واستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة، وسنذكر بعض التعريفات:

يقول أحمد يوسف أن الرقابة هي عملية مقارنة بين ما تم إنجازه فعلياً وما كان مخططاً له، بهدف تقييم الأداء وتحسينه.**(احمد يوسف دودين،2012، ص97)**

هي مجموعة الآليات التي تتبعها الإدارة الوسطى والعليا لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق أهداف المنظمة، والمراقبة الفعالة للعمل.**(البراني وآخرون،2020، ص 2)**

الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية أساسية تهدف إلى متابعة وتقييم سير العمل والتأكد من مطابقته للخطط الموضوعة، وذلك من خلال تنظيم وتنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة. **Ganahreh, et al. 2018,p53)**

والرقابة الإدارية هي عنصر أساسي في عملية الإدارة، تعمل جنباً إلى جنب مع التخطيط والتنظيم والتوجيه، لضمان تحقيق أهداف المنظمة وتقييم مدى كفاءة وفعالية هذه الوظائف. فمن خلال الرقابة الدورية،

يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.(**الشويكي،2006 ،ص176**)

ويذكر زكريا الدويري بأنها وظيفة لقياس الأداء الفعلي لمختلف جوانب المنظمة ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، بهدف الكشف عن أي انحرافات أو أخطاء و إبلاغ الجهات المسؤولة عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.(**زكريا الدوري وآخرون ،2012 ،ص256**)

لم يتفق الخبراء على تعريف واحد للرقابة الإدارية، بل ظهرت عدة تصورات مختلفة حول طبيعتها ومفهومها. ويمكن تقسيم هذه التصورات إلى ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية:

أ-الفكر الكلاسيكي: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرقابة الإدارية هي عملية مراقبة مشددة لأداء الأفراد داخل المنظمة، أي أن الرقابة تعتمد بشكل أساسي على تقديم الحوافز والمكافآت لتشجيع السلوك الإيجابي، وتطبيق العقوبات لردع السلوك السلبي.(**الفاعوري ،2008 ، ص18**)

ب- الفكر السلوكي: وفقًا لـCiglionو Bodian فإن الرقابة الإدارية هي عملية مراقبة وتقييم الأداء، يقوم بها فرد أو جماعة منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة و التأثير فيه، بالإضافة إلى التدخل لتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة.(**الطروانة،عبد الهادي،2012،ص21**)

د- الاتجاه العلمي: ركز أصحاب هذا الفكر على الجانب العملي للرقابة، حيث اقترحوا عملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية: تحديد المعايير، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير ، وتصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية والخطوط الموضوعة.(**الفاعوري، ،2008 ، ص19**)

2.1.6.3.4.أهمية الرقابة الإدارية :

أهميتها تكمن في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية وأهمها، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة المنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.(**بن حبتور،2008، ص215**)

ويمكن تحديد أهمية الرقابة فيما يلي:

- تعتبر الرقابة الإدارية حجر الزاوية في التخطيط الفعال بالمنظمة.
- تؤسس الرقابة الإدارية هيكلاً تنظيمياً متماسكاً يحدد الأدوار والمسؤوليات.
- بفضل نظام الرقابة الإدارية، يتم اكتشاف الأخطاء الصغيرة ومعالجتها فوراً.
- تسيطر الرقابة الإدارية على جميع جوانب العمل داخل المنظمة، بما في ذلك الجوانب الفنية والسلوكية والإدارية والتي تزايدت بفعل الإدارة المعاصرة.
- تربط الرقابة الإدارية بين جميع وظائف الإدارة، مما يستلزم توجيه كافة الجهود في المنظمة لضمان تحقيق الأهداف.(**الحاج، ظافر،2023، ص10**)

3.1.6.3.4.مراحل الرقابة الإدارية :

الرقابة الإدارية تتضمن مراحل وخطوات محددة وهي:

-**تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** يعتبر تحديد الأهداف نقطة البداية الأساسية لوضع وتحديد المعايير والمقاييس، حيث أن هذه المعايير مصممة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف حيث ذكر بيتر دراكر : إن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها للأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة.**(الطروانة،2012 ص47-48)**

- **وضع المعايير الرقابية:** تلعب المعايير دوراً حيوياً في تقييم الأداء، فهي تحدد بشكل واضح العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة، مما يساعد على قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي.**(مصطفى،2012 ، ص22)**

- **قياس وتقيم الأداء الفعلي:** بعد تنفيذ المهام وظهور النتائج الفعلية، يتم مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقًا لتقييم مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وتحديد أي انحرافات إيجابية أو سلبية، بعبارة أخرى الإنحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الأهداف الأخرى التي يستدعي معالجتها وتصحيحها فوريا، نظرا لتأثيره الكبير على تحقيق الأهداف.**(كمال بربر،1997، ص153)**

4.1.6.3.4.وسائل الرقابة الإدارية:أجمع الخبراء على أن بعض أساليب الرقابة الإدارية قد أثبتت فعاليتها بشكل أكبر وتستخدم على نطاق واسع في المنظمات ، ومن بينهاما يلي:

أ- الوسائل التقليدية:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد هذه الأداة من أقدم الأدوات وأكثرها كفاءة في مجال الرقابة الإدارية، وأفضلها في جمع البيانات، وهي أسلوب رقابي يعتمد على التواصل المباشر بين المدير والموظفين بهدف تقييم الأداء وتقديم التوجيهات اللازمة، هذا الأمر يسمح بتقديم صورة واقعية عما يحدث فعليًا في بيئة العمل أثناء التنفيذ.**(زكريا الدوري وآخرون، 2010، ص 269)**
- **التقارير الإدارية:** التقرير هو عرض رسمي وشامل للمعلومات المتعلقة بموضوع أو مشكلة ما، ويقدم تحليلاً دقيقًا للأحداث.**(الطروانة،2012،ص71)**
- يعتبر التقرير بوصلة توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، حيث يساعد في تحديد الانحرافات عن الخطة ووضع الحلول المناسبة.
- **الشكاوى** :وهو أسلوب قديم لكنه يتيح الفرصة للعاملين والجمهور للتقدم بالشكوى إلى المسؤولين حول العمل الإداري.**(الحاج، ظافر،2023، ص12)**

تهدف هذه الطلبات إلى تحريك آلية التحقيق الرقابي في حالات حدوث مخالفات أو أخطاء، أو خلل في السلوكيات، وتندرج هذه السلوكيات تحت مسميات متعددة كالبلاغات والمقترحات والطعون، والتي تشترك في الكشف عن أخطاء سلوكية أو وظيفية.

ب- الوسائل الرقابية المتخصصة:

نظم إدارة المعلومات:في عصرنا الرقمي، لا يمكن تحقيق رقابة فعالة إلا بوجود بيانات دقيقة وموثوقة.

الرقابة على الجودة الشاملة: تركز معايير الجودة الشاملة على الرقابة على الإنتاج من خلال رسم الرسوم التوضيحية التي تظهر مدى الانحرافات عن مستويات الأداء المقبولة خلال فترات محددة.

تحليل نقطة التعادل:يمكن من خلالها تحديد كميات البيع والإنتاج التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين النفقات والإيرادات.**(الحاج، ظافر،2023، ص13)**

5.1.6.3.4.أنواع الرقابة الإدارية:يمكن تصنيف الرقابة الإدارية إلى أنواع مختلفة بناءً على معايير متنوعة كالزمن والنوعية والمصدر، وسنستعرض هذه الأنواع بشكل مبسط :

1.5.1.6.3.4.أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت القيام بها:

أ- **الرقابة المستمرة الموجهة:** تُعرف هذه الرقابة بأنها رقابة قبلية أو مباشرة أو رقابة وقائية حيث تُمارس قبل بدء عملية التنفيذ أو في بدايتها، تتميز هذه الرقابة بكونها استباقية، حيث تسعى إلى تحديد المخاطر المحتملة والتخطيط للتعامل معها قبل حدوثها.**(علي عباس،2008، ص 26)**

ب-**الرقابة المرحلية:** تتمثل الرقابة المرحلية في متابعة وتقييم أداء كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها مباشرة. يتم ذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المحققة بالمعايير المحددة مسبقًا لكل مرحلة.

ت-**الرقابة بعد التنفيذ(اللاحقة):** تُعرف هذه الرقابة بأنها رقابة لاحقة أو بعدية أوغير مباشرة، وفي هذه الحالة، تُستخدم الرقابة لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة بعد الانتهاء من تنفيذها، وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المحددة مسبقًا.**(الفاعوري،2012 ص28)**

2.5.1.6.3.4.أنواع الرقابة من حيث مصدرها:

أ- **الرقابة الداخلية:** هي الرقابة التي يقوم بها فريق العمل(الإدارة ، العاملون) لضمان سير العمل أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة، ويقصد بها تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة، والعاملين بالمشروع بهدف التعرف على ما يجري أثناء التنفيذ وضمان تحقيق النتائج المرغوبة ومن مهامها مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المحددة مسبقا وبذلك تأخذ شكلين مميزين، متابعة وتقويم الأداء.**(مصطفى كافي، 2013،ص357)**

ب-**الرقابة الخارجية:** تتميز الرقابة الخارجية بطابعها المستقل عن المنظمة، حيث تقوم بها جهات خارجية سواء كانت مرتبطة بها بعقد أو بموجب القانون، ويلزم القانون في العديد من الدول الشركات المساهمة العامة بتعيين مدقق خارجي معتمد لمراجعة حساباتها وتقديم تقرير يثبت مدى مطابقتها للمعايير المحاسبية المقبولة..**(درة عبد الباري و محفوظ جودة،2012،ص280)**

3.5.1.6.3.4.أنواع الرقابة حسب أهدافها :وتظم نوعين:

أ- الرقابة الايجابية.

ب- الرقابة السلبية.**(غلوسي دلال ،2015 ص82)**

4.5.1.6.3.4.الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي:

أ- الرقابة الفردية.

ب –الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية.

ج–الرقابة على مستوى المؤسسة ككل.**(مصطفى محمد،2012 ص106)**

5.5.1.6.3.4.أنواع الرقابة حسب التخصص والأنشطة : تتمثل هذه الأنواع في :

أ/ الرقابة على الأعمال الإدارية.

ب/ الرقابة المالية على عمل الجهاز التنفيذي.

ج/ الرقابة الفنية.

د/ الرقابة على الأنشطة الروتيني. **(غلوسي دلال،2015 ص83)**

6.1.6.3.4.الرقابة الإدارية والوظائف الإدارية الأخرى:

أ– الرقابة والتنظيم: العلاقة بين الرقابة والتنظيم علاقة تكاملية، حيث يؤثر كل منهما على الآخر، حيث يؤثر التنظيم في شكل الرقابة وتنظيم وحداتها، وتؤثر الرقابة في فعالية التنظيم. فيما يتعلق بالأداء المستمر ومقارنته بالمعايير المحددة، مع إعداد تقارير دورية عن النتائج، والاستجابة الفورية للتغيرات الداخلية والخارجية.**(درة و جودة،2012، ص268)**

ب–الرقابة والتخطيط: الرقابة والتخطيط لا يكونان بمعزل عن بعض،فالتخطيط هو بمثابة الخريطة التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ولتحقيق النجاح في تنفيذ الخطط، يجب أن يكون هناك نظام رقابة فعال يضمن أن الأداء يسير وفقًا للمسار المحدد في الخطة ،والعملية الرقابية هي الأساس الذي يبث الروح في الخطة وبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقومون بأداء شيء مخطط، كم أن الإهمال في الرقابة يؤدي إلى تدهور الأداء وتأخر في تحقيق الأهداف، مما يضر بسمعة المنظمة وكفاءتها.**(الرحاحلة وخضور،2012 ، ص46)**

ت–الرقابة والتوجيه: المشاركة الفاعلة لأفراد المنظمة في وضع الخطة تزيد من وعي الأفراد بأهمية دورهم في تنفيذها، وبالتالي ترفع من مستوى الرقابة الذاتية لديهم. ولأن أفراد المنظمة شاركوا في وضع الخطة والمعايير، يقبل الأفراد هذه المعايير كمعايير دقيقة لقياس أدائهم، فيصبح من السهل مراقبة أدائهم وتصحيح أي انحرافات قد تطرأ على الأداء. **(ديري زاهد،2011 ص41)**

2.6.3.4. الرقابة المالية:

يمكن للنادي الرياضي الهاوي أن يطلب من السلطات العمومية إعانة مالية وتتجسد هذه الإعانة ميدانيا عن طريق إبرام عقد برنامج بين النادي الرياضي الهاوي، طالب الإعانة العمومية من جهة والسلطات العمومية مانحة الإعانة، ويحدد التزامات كل طرف فيما يخص نشاط النادي الهاوي والنتائج التي يراد تحقيقها حيث ترصد لكل عملية يلتزم بها النادي الهاوي في إطار عقد برنامج تؤدى وتصرف لغرض تحقيق تلك الأهداف المحددة مسبقا.**(المادة 174 من القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها)**

القانون 06/12 المؤرخ في18صفر1433الموافق لـ 12 يناير سنة 2012،ويتعلق بالجمعيات، وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن العمليات المنجزة قد تمت طبقا للأحكام التشريعية وما تم الاتفاق عليه،وتأمين

التصرف الناجح في الموارد العمومية،ولتسهيل مهمة الرقابة يقع على النادي الرياضي الهاوي أن يمسك محاسبة حسب نظام القيد المزدوج،كما يقع على النادي الرياضي مسك الدفتر اليومي ودفتر الحسابات ودفتر الجرد،كما يتعين عليه إعداد ميزان الحسابات بصفة دورية ومرة في السنة على الأقل.**(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد02،المادة 33،الفقرة 2)**

1.2.6.3.4.تعريف الرقابة المالية: تعددت التعاريف للرقابة ونذكر منها:

عرف المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية بأنها منظومة متكاملة تجمع بين المبادئ الاقتصادية ومعايير المحاسبة وأساليب الإدارة الفعالة، بهدف حماية الأموال العامة وتحقيق أقصى استفادة منها**(محمد رسول العموري، 2005، ص 21)**

وعرفت من الناحية القانونية بأنها سلطة دستورية أو قانونية تكفل للجهات المعنية مراقبة تنفيذ المشاريع وضمان اتباع الإجراءات الصحيحة، وتحمل الرقابة معنى وصاية الدولة لوضع حدود وقيود معينة.**(خالد راغب الخطيب،2010، ص 60)**

2.2.6.3.4.أهداف الرقابة المالية

تهدف الرقابة المالية إلى حماية الأموال العامة وضمان استخدامها الأمثل وفقًا للقوانين واللوائح المعمول به، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- التأكد من أن الأموال العامة تم الحصول عليها بطرق قانونية وشفافة، وعدم وجود أي فساد أو محسوبية في عملية الحصول عليها
- التأكد من أن الأموال تصرف في الأغراض المخصصة لها وفقًا للميزانية المعتمدة، وعدم وجود أي انحرافات وكشف المخالفات التي يمكن أن تحدث.**(خالد راغب الخطيب،2010، ص 61)**
- متابعة دقيقة لتنفيذ الخطط وتقييم أداء الوحدات بشكل دوري، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المحددة والكشف عن أي انحرافات عن المسار المخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء المستقبلي.
- ضمان سلامة الأطر القانونية والتنظيمية المالية ومدى ملائمتها والكشف عن نقاط الضعف فيها لتطويرها بما يضمن كفاءة الرقابة على المال العام.
- العمل على ترشيد الإنفاق العام والدفع بالأجهزة الرقابية نحو تبني أفضل الممارسات في إدارة الموارد المالية، بهدف تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوى الخدمات المقدمة**(عبد الرؤوف جابر،2004، ص 19-20)**
- التأكد من التزام الحكومة بالحدود التي حددتها لها القوانين والموازنة العامة للدولة
- العمل على اكتشاف وتصحيح أي أخطاء أو انحرافات محتملة في الإجراءات المالية قبل وقوعها، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح.

- ضمان تحصيل كافة الإيرادات العامة للدولة بشكل كامل ومنظم وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وعدم وجود أي نقص أو هدر في هذه الإيرادات.

مما سبق يمكن القول أن الرقابة المالية تهدف إلى حماية المال العام وضمان استخدامه الأمثل وفقًا للقوانين واللوائح المعمول بها، وذلك من خلال مراقبة جميع العمليات المالية للإدارات الحكومية، وضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية.

3.2.6.3.4.الهيئات المكلفة بالمراقبة

لضمان فعالية الرقابة المالية، يجب وجود هيئات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال، وسنتناول أهم الهيئات الرقابية.

1.3.2.6.3.4.رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي

يمثل المراقب المالي والمحاسب العمومي ركيزة أساسية في منظومة الرقابة المالية، حيث يساهمان بشكل فعال في ضمان سلامة وصحة المعاملات المالية.

أ- **المراقب المالي**: هو موظف حكومي متخصص في الرقابة المالية، يعين بقرار وزاري من الوزير المكلف بالمالية.

يمكن تقسيم المراقبين الماليين إلى نوعين،مراقب مالي ومراقب مالي مساعد. يختار المسؤول عن المالية هؤلاء المراقبين من موظفي المديرية العامة للميزانية.

- المراقب المالي مسؤول عن تسيير المصالح تحت الرقابة.(**المادة 145 من المرسوم التنفيذي 92-374**)
- يعمل تحت إشراف المراقب المالي الرئيسي، وينفذ المهام التي توكّل إليه.

أ-1- مهام المراقب المالي:

مهمته الرئيسية هي مراقبة جميع العمليات المالية(تنفيذ النفقات العمومية) للتأكد من مشروعيتها وامتثالها للأنظمة والقوانين، كما يتولى مهمة متابعة الوضع المالي للمؤسسات الخاضعة لرقابته.

وتطبيقاً للمادة 09 من المرسوم التنفيذي 92-414 المؤرخ في 1992/11/14 والمتعلق بالإجراءات الإلزامية يتحقق المراقب المالي من:

- صفة الأمر بالصرف.
- مشروعية النفقة العمومية ومطابقتها بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- توفر الاعتمادات أو المناصب المالية.
- التخصص القانوني للنفقة.
- مطابقة مبلغ الالتزام للعناصر المبينة في الوثيقة المرفقة.
- وجود التأشيرات أو الآراء المسبقة التي سلمتها السلطات الإدارية المؤهلة لهذاالغرض (**المادة09من المرسوم التنفيذي 92-414**)

لا يقتصر دور المراقب المالي في التأكد من مشروعية النفقات العامة من خلال الموافقة أو رفض طلبات تأشيرة الدفع، بل يتولى المراقب المالي أدواراً إدارية أخرى تجعله بمثابة مستشار مالي للأمر بالصرف.

أ-2- مسؤولية المراقب المالي:

يتحمل المراقب المالي المسؤولية الكاملة أمام الهيئات الرقابية ووزارة المالية عن أي مخالفة للقوانين والأنظمة المالية المرتكبة خلال عملية صرف النفقات العامة، وفي حالة إصدار المراقب المالي لتأشيرة غير قانونية، فإنه يخضع للمساءلة القانونية أمام الغرفة التأديبية للميزانية المالية التابعة لمجلس المحاسبة المؤهلة قانونياً لتحقيق ومراقبة نشاط المراقب المالي.

وفي حال ثبوت مخالفة المراقب المالي لأحكام الميزانية، ستتخذ الغرفة التأديبية الإجراءات التأديبية اللازمة بحقه، وذلك وفقاً للبند رقم 07 من المادة 88 من 20/95 والمؤرخ في جويلية 1995 المتعلق بمجلس المحاسبة.

ب- مراقبة المحاسب العمومي

ب-1- تعريف المحاسب العمومي:

يُعتبر موظفًا عامًا كل من له الصفة القانونية للقيام بأعمال نيابة عن الدولة أو الجماعات المحلية أو الهيئات العامة، ويختص المحاسب وبعمليات الايرادات والنفقات وتداول الأموال العمومية، ويحدد القانون الجزائري مهام المحاسب العمومي بشكل واضحوذلك حسب المادة 33 من القانون رقم 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية حيث يعدمحاسباً 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
- حساب الموجودات.

ب-2- مهام المحاسب العمومي:

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

وحسب المادة26 من قانون21-20، يجب على المحاسب العمومي قبل قبول آية نفقة أن يتحقق مما يلي

- مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها
- شرعية عمليات التصفية.
- صفة الأمر 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.

2.3.2.6.3.4. رقابة المفتشية العامة ومجلس المحاسبة

تؤدي كل من المفتشية العامة ومجلس المحاسبة دورًا حيويًا في مراقبة الأداء المالي للإدارات والمؤسسات العمومية، وضمان امتثالها للقوانين والأنظمة المعمول بها.

أ- المفتشية العامة للمالية:

أ-1- تعريف المفتشية العامة للمالية

مع تزايد أنشطة الدولة الجزائرية ازدادت النفقات العامة أين برزت الحاجة إلى رقابة مالية على تلك النفقات، ولذلك، تم إنشاء المفتشية العامة للمالية في الجزائر عام 1980 لضمان حسن إدارة الأموال العامة بموجب المرسوم رقم 80 / 53 المؤرخ في01 مارس 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.**(المادة01: المرسوم رقم 80 / 53)**

أ-2- مهام المفتشية العامة للمالية:

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92-78 المؤرخ في 22 فيفري 1992 فإنه: تنص رقابة المفتشية العامة للمالية على التسيير المالي والمحاسبي لمصالح الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات والأجهزة والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية.**(المادة 2 : المرسوم التنفيذي رقم 92-78)**

وتمارس الرقابة أيضا على ما يأتي:

- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- المستثمرات الفلاحية العمومية.
- هيئات الضمان الاجتماعي على اختلاف أنظمتها الاجتماعية.

بشكل عام، تخضع جميع الهيئات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي التي تستفيد من مساعدات الدولة، بالإضافة إلى أي شخص معنوي يستفيد من دعم مالي عام، إلى الرقابة المالية.

ب- مجلس المحاسبة:

ب-1- تعريف مجلس المحاسبة:

حسب المادة 2 من القانون رقم 20/95 المؤرخ في 17 يوليو 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة :يعتبر مجلس المحاسبة المؤسسة العليا للرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية.**(المادة 2 من القانون 20/95 المتعلق بمجلس المحاسبة)**

يراجع بدقة شروط استخدام الموارد والوسائل المادية والأموال العامة التي تم تخصيصها للهيئات الخاضعة لرقابته، ويدقق في مدى مطابقة العمليات المالية والمحاسبية التي تقوم بها تلك الهيئات للأطر القانونية والتنظيمية السارية، وقد كفل الدستور في المادة 170 الفصل الأول من الباب الثالث المتعلق بالرقابة والمؤسسات، إنشاء مجلس محاسبة مستقل مهمته الرقابة اللاحقة على الأموال العامة،حيث نصت المادة 170 : يؤسس مجلس محاسبة ويكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية.(**المادة 170: الدستور الجزائري)**

ب-2- صلاحيات مجلس المحاسبة:

يخول القانون لمجلس المحاسبة صلاحيات واسعة في مجال الرقابة اللاحقة على إدارة الأموال العامة في :

- ✓ **في مجال ممارسة صلاحياته الإدارية** :يراقب مدى التزام الهيئات الخاضعة لرقابته بالمعايير المحددة لاستخدام الموارد العامة، ويقوم بتقييم أدائها في تحقيق الأهداف المنوطة بها.
- ✓ **مراجعة حساب المحاسبين العموميين:** يختص مجلس المحاسبة بمراجعة حسابات المحاسبين العموميين، والتأكد من صحة العمليات المالية المسجلة فيها وامتثالها للقوانين والأنظمة المعمول بها، ويصدر أحكامه النهائية بشأنها.
- ✓ **رقابة نوعية التسيير**:يقوم مجلس المحاسبة بتقييم مدى فعالية ونجاعة الهيئات والمرافق والمصالح العمومية في استخدام الموارد والأموال العامة لتحقيق الأهداف المحددة، وذلك من خلال مراقبة عملياتها وإجراءاتها.

خلاصة

لقد تمكنا من خلال هذا الفصل من إبراز دور الجمعيات والنوادي الرياضية وأهميتها في المجتمع، حيث تحكمها قوانين ومراسيم متتالية يعدل بعضها الآخر لتتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ومع كل المتطلبات التي يفرضها الزمان والمكان كما تحدد مجالات نشاطها، وقد اهتمت الجزائر بالجمعيات والنوادي الرياضية في مختلف الأزمنة، وهذا ما نلحظه في القوانين الحديثة في تسيير النوادي والجمعيات الرياضية التي يشرعها المشرع والتي تحفز الإدارة الرياضية لتذليل جميع الصعوبات المحلية والعالمية، وإجراءات الرقابة على الإدارة الرياضية في النادي أو الجمعية الرياضية.

الفصل الخامس:
منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية أحد العناصر الأساسية في بناء وتوثيق البحث العلمي، حيث يعتمد الباحث على هذه الخطوات للتحقق والتوسع في فهم الظواهر المتعلقة بموضوع الدراسة. تتميز الدراسة الميدانية بأنها تكمل الجانب النظري للبحث من خلال تقديم تفاصيل تطبيقية وواقعية تعكس تأثير الظواهر المدروسة في السياق الفعلي.يعتبر هذا الفصل جزءًا أساسيًا من البحث، إذ يُسلط الضوء على مجموعة من الإجراءات والعناصر المختلفة المتعلقة بعملية الدراسة. الهدف من هذا الفصل هو تقديم لمحة شاملة حول مجالات الدراسة، المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات. من خلال هذا الفصل، سيتم توضيح كيفية جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تقديم تفاصيل حول الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها لضمان دقة وموثوقية النتائج. بذلك يساهم هذا الفصل في ربط النظرية بالتطبيق ويوفر فهماً أعمق وأكثر شمولية للموضوع قيد الدراسة.

1.5. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في عملية البحث العلمي، حيث تسهم في فهم وتحليل واقع المجتمع الذي يشكل محور الدراسة. تتجلى أهميتها في التعرف على ميدان وواقع الدراسة الحالية، تحديد المجتمع الفعلي المدروس، التعرف على استجابة المبحوثين، ورصد الملاحظات والصعوبات. كما تساعد في تأكيد صدق وثبات الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة، وإجراء التعديلات الممكنة عليها إذا لزم الأمر.قمنا بإجراء دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى الجمعيات والنوادي الرياضية بولاية المسيلة لجمع المعلومات الأولية حول حوكمة التسيير المالي في هذه الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات وتحديد المجتمع المراد دراسته. شملت عينة الدراسة الاستطلاعية **27 فرداً (رؤساء وأمناء المال** لبعض الجمعيات والنوادي الرياضية**)**من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الاصلية، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

2.5.منهج الدراسة:

بناءً على موضوع بحثنا الحالي، الذي يركز على وصف الظواهر المتعلقة بتطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، يتضح أن المنهج العلمي هو الوسيلة الوحيدة التي تمكننا من كشف الحقائق وتحليلها بشكل منهجي ودقيق.

1.2.5.المنهج الوصفي التحليلي:

لكل بحث منهجية محددة لدراسة المشكلة. في دراستنا، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كإجراء لجمع وتفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها، وذلك لأننا نعتقد أنه الأنسب لهذه الدراسة. "فالمنهج الوصفي التحليلي هو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة، ويعبر عنها إما نوعياً أو كمياً"**(سعد المشهداني، 2019، ص126)**،وفقًا لبرلسون، يُعرف المنهج التحليلي بأنه "أسلوب بحث يهدف إلى وصف المحتوى الظاهر للاتصال بطريقة موضوعية ومنظمة وكميّة"**(صلاح الدين شروخ، 2019، ص156)**.بناءً على ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي يساعدنا في وصف وتحليل تطبيق حوكمة الإدارة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات في الجزائر.

3.5. متغيرات الدراسة: (السيد، البدرى، 2023، ص54)

1.3.5. المتغيرات المستقلة:هي العناصر التي تؤثر على المتغيرات التابعة في البحث العلمي أو التحليل الإحصائي. دورها أساسي في اختبار الفرضيات وفهم العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة. يتم استخدام المتغيرات المستقلة لتحليل كيفية تأثيرها على المتغيرات التابعة، مما يساعد في تفسير التغيرات التي حدثت أو التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل.

* المتغير المستقل في دراستنا هو:"**تطبيق حوكمة التسيير المالي**" هو المتغير الذي نرغب في دراسته لنرى كيف يؤثر على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.

2.3.5. المتغيرات التابعة: هي تلك المتغيرات التي نسعى إلى تفسيرها وفهم الأسباب المؤدية إليها من خلال دراسة المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر عليها. بمعنى آخر، المتغير التابع هو النتيجة أو الأثر الذي نحاول التنبؤ به أو تفسيره بناءً على العلاقات مع المتغيرات الأخرى.

* المتغير التابع في دراستنا هو: **"إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات"** هو المتغير الذي نتوقع أن يتغير نتيجة لتطبيق حوكمة التسيير المالي.

4.5. المجتمع وعينة الدراسة:

1.4.5. مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث يُعتبر الإطار المرجعي لاختيار العينة في الدراسة. يمكن أن يكون هذا المجتمع كبيرًا أو صغيرًا، ويتمثل في مختلف البيئات مثل الأفراد أو المدارس أو الجامعات أو الأندية الرياضية. في دراستنا الحالية يتمثل مجتمع الدراسة المتاح في رؤساء وأمناء المال بالجمعيات والنوادي الرياضية بولاية المسيلة، الذين بلغ عددهم 620 فردًا من أصل 310 جمعية ونادي رياضي. وهو عبارة عن مجتمع متجانس.

2.4.5. عينة الدراسة:

هي مجموعة فرعية من المجتمع تتمتع بنفس الخصائص الأساسية للمجتمع الذي تنتمي إليه. الهدف من هذه المجموعة هو جمع معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأفراد للدراسة بحيث يمثلون المجتمع بشكل دقيق.**(السيد، البدرى، 2023، ص155)**

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ قوامها **200 فردًا**، بنسبة **32.25%** من المجتمع الأصلي المتجانس والبالغ عدده **620 فردًا**، حيث تم استرجاع **192** استمارة واستبعاد **(2)** استمارتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يمثل عدد الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات المستبعدة
200	192	190	02
% 100	%96	%95	%1

5.5. أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: لقد تم توزيع 200 استمارة من الاستبانة النهائية غير أنه تم استرجاع 192 استمارة، في حين تم استبعاد (2)استمارتين غير صالحة، وبالتالي يكون عدد استمارات الاستبيان الخاضعة للدراسة 190 استمارة أي بنسبة مئوية بلغت(30.64%) من مجتمع الدراسة، في حين **أن** الاستمارة النهائية احتوت على 45 عبارة موزعة على ثلاث محاور كالاتي:

- **المحور الأول:** الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، احتوى على 10 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 15).
- **المحور الثاني:**الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، احتوى على 15 عبارة (من العبارة 16 إلى العبارة 30)
- **المحور الثالث:** وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، احتوى على 15 عبارات (من العبارة 31 إلى العبارة 45).

6.5.الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1.6.5.الصدق:

- **صدق المحكمين:**قد تم تقديم الاستبيان الأولي إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بهدف إجراء التعديلات اللازمة أو حذف بعض العبارات. ونتيجة لذلك تضمن الاستبيان 45 عبارةكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين محاور الأداة وعدد عبارات كل محور

المحـــــور	عـدد العبارات
الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**15**
الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**15**
وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**15**
مجموع عبارات الاستبانة ككل	**45**

- **الصدق الاتساق الداخلي:**تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 27 فردًا من مجتمع الدراسة. تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة. إضافةً إلى ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

باستخدام البرنامج الإحصائي .(SPSS) الجداول التالية توضح هذه الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها.

الجدول رقم (03): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له.

المحور ورقم العبارة		العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	ع 01	تعتقد أن التشريعات والقوانين الحالية تسهم في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**0.966	0.000 دال
	ع 02	توافق على ضرورة وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي.	**0.589	0.001 دال
	ع 03	تعتقد أن توافق المنظومة القانونية الجزائرية مع القوانين الدولية ساعد في تفادي المشاكل في إدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.853	0.000 دال
	ع 04	كان للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي تأثير كبير على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**0.987	0.000 دال
	ع 05	يعتبر ضعف البيئة القانونية والتشريعية عائقًا أساسيًا يحول دون تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**0.743	0.000 دال
	ع 06	ترى أن القوانين والتشريعات الحالية تخدم مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية وتساهم في ترشيد عملية التسيير المالي وتحقيق الأهداف.	**0.953	0.000 دال
	ع 07	تعتقد أن القوانين والتشريعات الحالية متماشية مع النظام المالي المطبق في تسيير الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.707	0.000 دال
	ع 08	ترى أن هناك آليات فعّالة يمكن اتخاذها لتحسين وتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**0.754	0.000 دال
	ع 09	تعتبر الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية ضروريًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات.	**0.959	0.000 دال
	ع 10	ترون أن تطبيق التغذية الراجعة ضروري لإدارة فعّالة للنوادي والجمعيات الرياضية لضمان زيادة فرص نموها.	**0.957	0.000 دال
	ع 11	يعتبر نقص خبرات وتجارب رؤساء الأندية عاملاً يؤدي إلى عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	**0.732	0.000 دال
	ع 12	تعتقد أن الإرادة السياسية يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحديد الأولويات ووضع السياسات التي تدعم إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.711	0.000 دال
	ع 13	ترى أن هناك آليات قوية للرقابة المالية يمكن أن تمنع الاحتيال والاستخدام غير المناسب للموارد المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.552	0.003 دال
	ع 14	تعتقد أن هناك قصورًا في القوانين والتشريعات المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.652	0.000 دال
	ع 15	تجري مراجعة التشريعات والقوانين الخاصة بالجمعيات والنوادي الرياضية وتطويرها باستمرار.	**0.774	0.000 دال

** – الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * – الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (04): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له.

المحور ورقم العبارة		العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	ع 16	تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يساعد في تحسين حوكمة التسيير المالي.	**0.685	0.000 دال
	ع 17	تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية على نهج لامركزية في عملها.	**0.942	0.000 دال
	ع 18	يعتقد موظفو الجمعيات والنوادي الرياضية أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في إدارة الموجودات.	**0.894	0.000 دال
	ع 19	يتوافق الهيكل التنظيمي في الجمعيات والنوادي الرياضية مع المتطلبات والنظم الإدارية الحديثة.	**0.829	0.000 دال
	ع 20	يسمح الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية بتدفق المعارف والمعلومات بشكل فعال في كل الاتجاهات.	**0.616	0.001 دال
	ع 21	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين الدوائر والأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.675	0.000 دال
	ع 22	تلتزم الجمعيات والنوادي الرياضية بسياسة المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية.	**0.817	0.000 دال
	ع 23	تدرك إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضي.	**0.863	0.000 دال
	ع 24	يتوافق الهيكل التنظيمي والمرن مع برامج ومشاريع الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.600	0.001 دال
	ع 25	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.909	0.000 دال
	ع 26	يوجد وصف وظيفي محدد للموظفين في الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.906	0.000 دال
	ع 27	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة في الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.795	0.000 دال
	ع 28	تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن أن يتكيف بشكل أفضل مع سياسات ترشيد النفقات وإدارة المال.	**0.773	0.000 دال
	ع 29	تعتقد أن هناك حاجة إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية لتحسين إدارة التسيير المالي.	**0.695	0.000 دال
	ع 30	تعتقد أن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها.	**0.710	0.000 دال

- **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 - *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (05): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له.

المحور ورقم العبارة		العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	ع 31	تجهز الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية تقارير مالية دوريا تسمح بمقارنة أرصدة الحسابات مع التقديرات أو الميزانيات التقديرية.	**0.806	0.000 دال
	ع 32	تتم مراجعة وتحليل البيانات المالية بانتظام لتحديد الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.724	0.000 دال
	ع 33	يعد الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية ضروريًا لضمان شفافية ونزاهة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.954	0.000 دال
	ع 34	يثق أعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية في النظام المحاسبي المعمول به.	**0.918	0.000 دال
	ع 35	تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية استراتيجيات مالية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهدافها.	**0.784	0.000 دال
	ع 36	تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة وتقييم النفقات وتحديد الأولويات والتخصيص الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.	**0.590	0.001 دال
	ع 37	تهدف وظيفة تسيير الموارد المالية إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، من خلال تقديم تقارير مالية دورية وشفافة والتواصل بشكل فعال مع أعضاء الجمعيات والجهات المعنية	**0.777	0.000 دال
	ع 38	يساهم وجود خطة مالية في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.	**0.900	0.000 دال
	ع 39	سياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة كان لها الأثر البالغ في محدودية الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية.	**0.872	0.000 دال
	ع 40	تساهم الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.	**0.564	0.002 دال
	ع 41	يتم تجهيز ميزانيات تقديرية بالجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم في ظل سياسة ترشيد النفقات.	**0.881	0.000 دال
	ع 42	يتم الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بكل شفافية.	**0.911	0.000 دال
	ع 43	يمكن للإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.	**0.749	0.000 دال
	ع 44	توفر الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملة.	**0.843	0.000 دال
	ع 45	يحدد النظام المحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.	**0.519	0.000 دال

- **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 - *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

من خلال الجداول رقم (03، 04، 05) نلاحظ أن جميع العبارات ترتبط ارتباطا دال إحصائيا مع درجة المحور الذي تنتمي إليه وهذا يؤكد توفر شرط الصدق التكويني.

- **الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان:**

الجدول رقم 06: درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان.

رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط
01	**0.972	13	**0.608	25	**0.909	37	**0.729
02	**0.594	14	**0.621	26	**0.901	38	**0.874
03	**0.790	15	**0.776	27	**0.784	39	**0.884
04	**0.979	16	**0.688	28	**0.783	40	**0.554
05	**0.691	17	**0.954	29	**0.652	41	**0.909
06	**0.937	18	**0.881	30	**0.701	42	**0.911
07	**0.696	19	**0.840	31	**0.812	43	**0.729
08	**0.743	20	**0.596	32	**0.669	44	**0.853
09	**0.976	21	**0.673	33	**0.972	45	**0.522
10	**0.952	22	**0.818	34	**0.926		
11	**0.742	23	**0.889	35	**0.759		
12	**0.552	24	**0.566	36	**0.544		

- **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 - *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

ومن خلال نتائج الجدول رقم (06) والقيم المتحصل عليها فإنه تبين وجود ارتباط بين كل من العبارات والدرجة الكلية وبالتالي تبين صدق الأداة.

الارتباط بين المحور والدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم 07: درجة الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحور	عنوان المحور	الارتباط
01	الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	**0.984
02	الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	**0.994
03	وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	**0.989

من خلال ما سبق ومن خلال القيم المتحصل عليها، فإنه تبين وجود ارتباط دال بين كل من العبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين العبارة والدرجة الكلية، وبين كل محور والدرجة الكلية، وبالتالي يمكن أن نقول إن صدق الأداة قد تحقق.

الجدول رقم 08: صدق الاستبانة بطريقة صدق المقارنة الطرفية.

الفئة	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفعلية
الدنيا	08	141.75	21.69	9.165	14	0.000 دال
العليا	08	214.75	6.06			

من خلال نتائج الجدول رقم(08) يتضح أن قيمة(ت)تساوي (9.165) وهي دالة عند مستوى دلالة(0.05) وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بصدق تمييزي (أي نستطيع أن نميز بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا للمبحوثين) ونستخلص مما سبق أن الاستبانة تتمتع بقدر مقبول من الصدق وهذا بطرق مختلفة (صدق الاتساق الداخلي، صدق المقارنة الطرفية).

2.6.5. الثبات:

– **طريقة ألفا كرو نباخ:**قدرت درجة معامل الثبات ألفا كرونباخ بـ: **0.983**وهي جد عالية بعد حسابها باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الاصدار الثاني والعشرون

الجدول رقم 09: ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرو نباخ.

محاور الاستبيان	قيمة ألفا كرو نباخ
المحور الاول	0.951
المحور الثاني	0.946
المحور الثالث	0.955
الكل	**0.983**

– **طريقة التجزئة النصفية:**

الجدول رقم 10: معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة (سيبرمان وبروان)	N
0.962	**0.981**	**27**

يوضح الجدولين (09، 10) أن معاملات الفاكرونباخ جميعها تفوق قيمة (0.700) وهذا بعد حساب معامل الثبات للاستبانة بطريقتين مختلفتين (ألفاكرونباخ، التجزئة النصفية) وأن معامل الثبات الكلي (0.983)،

وهذا يدل على توافر الاستبانة على المعايير السيكومترية الجيدة التي يجب أن تتوافر في أداة البحث لأجل مباشرة البحث.

7.5.خطوات إجراءات الدراسة الميدانية:

لقت أداة الدراسة بعد الانتهاء من تحكيمهما، وصياغتهما في صورتها النهائية على النحو التالي:

- الحصول على الموافقة من الجهات الرسمية، لتطبيق أداتي الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة "الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، ثم جمعها منهم، ومعالجتها إحصائياً وتحليلها لاستخراج نتائج الدراسة.

8.5.تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS22 وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وهي كالآتي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لتحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة وتحليل استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي شملتها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ولترتيب العبارات.
- **المتوسط الحسابي للمحاور الرئيسة:** لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- **معامل ألفا كرونباخ:** لحساب ثبات الاستبانة.
- **الانحراف المعياري:** لتحديد درجة تشتت استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- **اختبار "كا2":** للتحقق من مدى المطابقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **حساب المدى:** لتحديد طول فئة المجال (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا).:

المدى= أعلى درجة 5 (موافق بشدة) – أدنى درجة 1 (غير موافق بشدة) / 5 (عدد المستويات)

أي أن **المدى** = (5-1) /5 ⟸ **المدى=5/4= 0.8**

وبالتالي وفقا للمتوسطات الحسابية فإن:

من **1** إلى **1.80** تقابله درجة **منخفض جدا**.من **1.80** إلى **2.60** تقابله درجة **منخفض**.

من **2.60** إلى **3.40** تقابله درجة **متوسط**.من **3.40** إلى **4.20** تقابله درجة **مرتفع**.

من **4.20** إلى **5** تقابله درجة **مرتفع جدا**.

خلاصة:

في هذا الفصل، تم تقديم وصف مفصل للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ هذه الدراسة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها المحددة. قمنا بتوضيح منهج الدراسة بشكل شامل، متضمنين شرحاً دقيقاً لمجتمع الدراسة، الأدوات المستخدمة، والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها.تناولنا منهج الدراسة من حيث الأسلوب المتبع في البحث والإطار النظري الذي يستند إليه. قمنا بتحديد مجتمع الدراسة بدقة، مع وصف للخصائص الديموغرافية والاجتماعية لأفراد هذا المجتمع، مما يوفر فهماً شاملاً للعينات التي تمت دراستها.

تم عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات بالتفصيل، حيث شمل ذلك تصميم الاستبانة، وتطوير أسئلتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة. تم التركيز على كيفية قياس صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، لضمان موثوقية النتائج.فيما يتعلق بإجراءات جمع البيانات، تم توضيح الخطوات المتبعة بدءاً من تصميم الاستبانة، مروراً بتوزيعها وجمعها، وصولاً إلى إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج .SPSS22 تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار "كا2"، وحساب المدى، لتحقيق تحليل دقيق وشامل للبيانات.

الفصل السادس:
عرض وتحليل
ومناقشة النتائج

6.عرض وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة:

1.6 عرض وتحليل عبارات المحور الأول – "الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر"

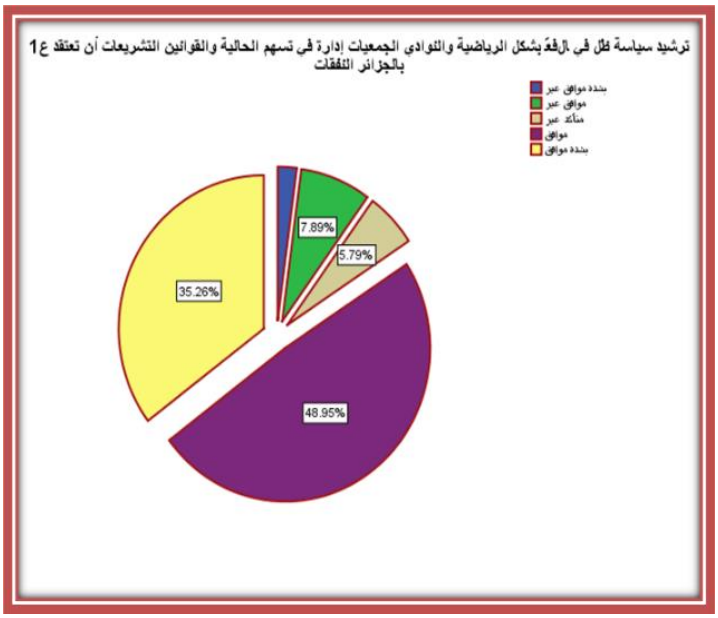
عرض وتحليل نتائج العبارة 01: تعتقد أن التشريعات والقوانين الحالية تسهم في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

الهدف: تسعى العبارة إلى تقييم مدى كفاءة هذه القوانين في دعم الأندية الرياضية والجمعيات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، رغم التحديات المالية.

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية وكا^2 المحسوبة والمجدولة للعبارة 01.

العبارات		التقديرات					كا^2 "كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 01	ت	67	93	11	15	04	165.26	9.49	4	0.000 دال
	%	35.3	48.9	5.8	7.9	2.1				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 01:



الشكل رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 1

نلاحظ أن ما نسبته **35.3%** _موافق بشدة_ و**48.9%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن التشريعات والقوانين الحالية تسهم في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرا يعتقدون أن التشريعات والقوانين الحالية لا تسهم في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر وهو يمثل نسبة **10.0%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **165.26** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة

0.05 ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، من هنا يمكن القول أن التشريعات والقوانين الحالية في الجزائر تسهم بشكل فعّال في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات من خلال توفير إطار قانوني يضمن التمويل المستدام والشفافية والمساءلة. تشمل هذه التشريعات آليات لتوجيه الدعم الحكومي وتنظيم الشراكات مع القطاع الخاص، مما يقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي المباشر. كما تفرض القوانين آليات للتدقيق المالي والإداري، مما يعزز من النزاهة في إدارة الموارد. إضافةً إلى ذلك تشجع التشريعات على الاستثمار الخاص في القطاع الرياضي عبر حوافز ضريبية ودعم لوجستي، وتوفر قواعد واضحة لتشكيل مجالس الإدارة ولجان الرقابة، مما يسهم في اتخاذ قرارات فعّالة ومدروسة. تشجع القوانين أيضاً على إشراك المجتمع المحلي في الأنشطة الرياضية، مما يعزز من الدعم الشعبي ويزيد من فعالية إدارة النوادي والجمعيات الرياضية، يمكن القول إن التشريعات الحالية تشكل إطارًا قانونيًا مهمًا لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر، ولكنها تحتاج إلى تطوير وتحديث لتلبية التحديات الحالية. من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة، يمكن تحسين أداء هذه الجمعيات والنوادي والمساهمة في تطوير الرياضة الجزائرية، كان آخر هذه القوانين المرسوم التنفيذي رقم 15-74 والمؤرخ في 15 فيفري 2015 والذي ترمي من خلالها الدولة إلى حوكمة الأندية الرياضية من أجل محاربة الفساد وكذلك ترشيد النفقات الموجهة من طرف قطاع الشباب والرياضة لتمويل الأندية الرياضية وكذلك الاعتمادات المالية المقدمة من الجماعات المحلية بغية تنظيم القطاع الرياضي.

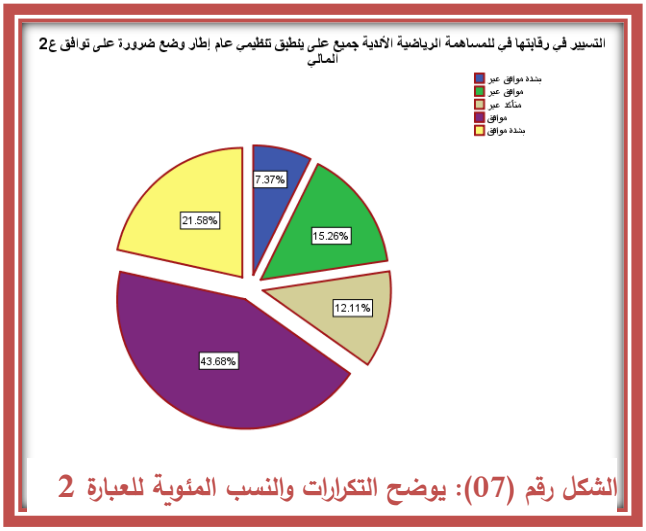
- **عرض وتحليل نتائج العبارة 02:** توافق على ضرورة وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي.

- **الهدف:** هو التأكيد على أهمية إنشاء نظام أو إطار تنظيمي موحد يُطبق على جميع الأندية الرياضية. هذا النظام يسهم في تحقيق الرقابة والإشراف على كيفية إدارة الأندية لأموالها وضمان استخدامها بشكل صحيح وشفاف. الهدف الأساسي هو تعزيز النزاهة والشفافية في التسيير المالي للأندية الرياضية.

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^{2}المحسوبة للعبارة 02.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 02	ت	41	83	23	29	14	76.737	9.49	4	0.000 دال
	%	21.6	43.7	12.1	15.3	7.4				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 02:



الشكل رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 2

نلاحظ أن ما نسبته **21.6%** _موافق بشدة_ و**43.7%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة توافق على ضرورة وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي، بما يتساوى مع **124مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **43**مسيرا لا توافق على ضرورة وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي وهو ما يمثل نسبة **22.7%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **76.737** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية 4، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، لذا من الضروري وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي. هذا الإطار يجب أن يشمل معايير واضحة وملزمة للشفافية المالية، وإجراءات دقيقة للتدقيق والمراجعة المالية، بالإضافة إلى آليات فعالة للمساءلة والرقابة المستمرة. من خلال هذا التنظيم الشامل، يمكن تحقيق توازن مستدام بين دعم الأنشطة الرياضية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يسهم في تعزيز الثقة لدى جميع الأطراف المعنية، من الجهات الممولة إلى الأعضاء والمشجعين. كما يتيح هذا الإطار للأندية الرياضية العمل بكفاءة أكبر، حيث يكون لديها توجيهات واضحة لتسيير أمورها المالية بشكل رشيد ومسؤول، مما يعزز من استدامتها وتطورها على المدى الطويل.

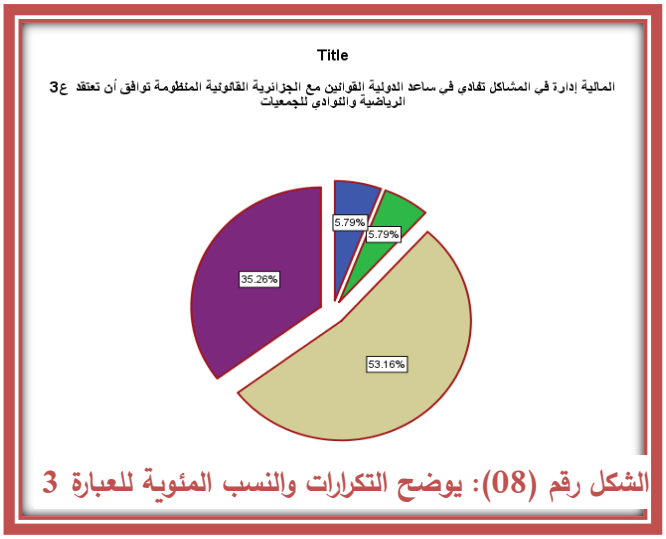
- **عرض وتحليل نتائج العبارة 03:** تعتقد أن توافق المنظومة القانونية الجزائرية مع القوانين الدولية ساعد في تفادي المشاكل في إدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو الإشارة إلى أن مواءمة النظام القانوني الجزائري مع المعايير والقوانين الدولية كان له دور كبير في تجنب المشاكل المرتبطة بإدارة الشؤون المالية للجمعيات والنوادي الرياضية. بمعنى آخر، التوافق القانوني مع المعايير الدولية قد وفر إطارًا قانونيًا منظمًا وموثوقًا، مما ساعد على تجنب الفوضى أو الفساد المالي في هذا القطاع.

الجدول رقم (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 03.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 03	ت	67	101	11	0	11	124.36	9.49	3	0.000 دال
	%	35.3	53.2	5.8	0	5.8				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 03:



الشكل رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 3

نلاحظ أن ما نسبته **35.3%** _موافق بشدة_و**53.2%**_موافق_من إجابات أفراد العينة تعتقد أن توافق المنظومة القانونية الجزائرية مع القوانين الدولية ساعد في تفادي المشاكل في إدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع 168مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 11مسيرا لا تعتقد أن توافق المنظومة القانونية الجزائرية مع القوانين الدولية ساعد في تفادي المشاكل في إدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية وهو ما يمثل نسبة **5.8%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **124.36** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، ومن هنا نرى أن توافق المنظومة القانونية الجزائرية مع القوانين والمعايير الدولية ساهم بشكل كبير في تفادي المشاكل المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، هذا التوافق يضمن تبني أفضل الممارسات في الشفافية والمساءلة المالية، مما يعزز من ثقة المستثمرين والشركاء الدوليين. كما أن التوافق يسهل عملية التدقيق المالي ومراقبة الإنفاق، ويشجع على اتباع إجراءات صارمة لإدارة الموارد بكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، يساعد في خلق بيئة قانونية مستقرة تعزز من جذب الاستثمارات الأجنبية والتعاون مع الهيئات الرياضية الدولية، مما يساهم في تحقيق استدامة مالية أفضل.

عرض وتحليل نتائج العبارة 04:كان للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي تأثير كبير على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

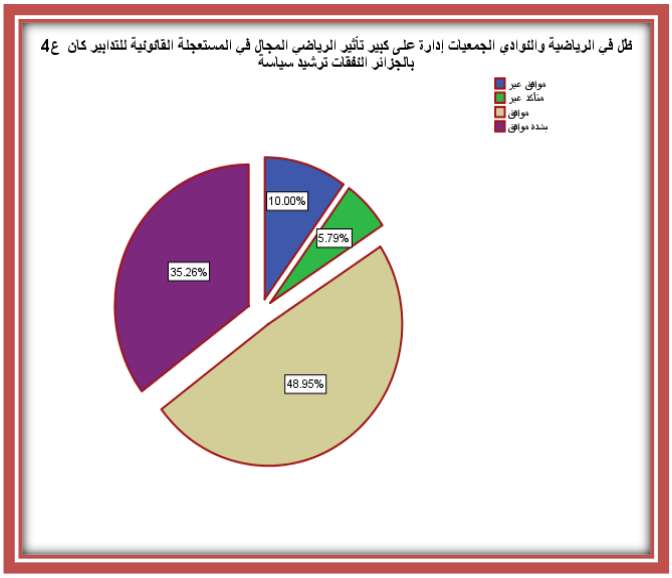
- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على التأثير الكبير للتدابير القانونية المستعجلة التي تم اتخاذها في المجال الرياضي على كيفية إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر، خاصة في ظل

سياسة ترشيد النفقات. بمعنى آخر، توضح العبارة أن الإجراءات القانونية الجديدة التي تم تطبيقها بسرعة أثرت بشكل ملموس على الطريقة التي تُدار بها هذه الجمعيات والنوادي الرياضية، مع التركيز على ضرورة الاقتصاد والتقليل من الإنفاق.

الجدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 04.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 04	ت	67	93	11	19	0	96.737	0.98	3	0.000 دال
	%	35.3	48.9	5.8	10	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 04:



الشكل رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 4

نلاحظ أن ما نسبته **35.3%** _موافق بشدة_ و**48.9%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة أن للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي تأثير كبير على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، بما يتساوى مع 160 مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرا جاءت اجاباتهم كلها غير موافق لأنهم اعتبروا أنه لم يكن للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي تأثير كبير على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر ،وهو ما يمثل نسبة **10.0%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **96.737** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، من هنا نستنتج ان هناك تأثير كبير للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر. هذه التدابير القانونية، إذا تم تصميمها وتنفيذها بشكل فعّال، يمكن أن تسهم في تحقيق توازن مهم بين تنظيم النشاطات الرياضية وبين تحقيق الاستدامة المالية. على سبيل المثال يمكن لتلك التدابير أن توفر إطارًا قانونيًا لتوجيه الدعم المالي من الحكومة وتشجيع الاستثمارات الخاصة في القطاع الرياضي، مما يسهم في تخفيف الاعتماد على التمويل الحكومي. إضافةً إلى ذلك، يمكن

لهذه التدابير أن توفر آليات لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال والموارد، مما يسهم في منع الفساد وتحقيق إدارة مالية فعّالة. في النهاية، يعزز التوازن الذي توفره هذه التدابير بين تنظيم الأنشطة الرياضية وبين تحقيق الاستدامة المالية وقدرة الجمعيات والنوادي الرياضية على الازدهار وتقديم خدمات عالية الجودة للمجتمع. يمكن القول إن التدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي في الجزائر تحمل في طياتها فرصًا وتحديات. فمن جهة، يمكن أن تساهم في تطوير الرياضة الجزائرية وتحسين أدائها، ومن جهة أخرى، قد تؤدي إلى عواقب غير مرغوبة إذا لم يتم تطبيقها بحكمة ووعي، خاصة إذا لم تتوفر القيادات المؤهلة لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشقيها الإداري والمالي وهو ما نلحظه في الآونة الاخيرة من تقلبات كبيرة في النوادي والجمعيات الجزائرية من نقص للتمويل وعدم القدرة على سداد مختلف النفقات بالإضافة إلى الديون الكبيرة المترتبة عنها رغم التمويل الذي تملكه.

عرض وتحليل نتائج العبارة05: يعتبر ضعف البيئة القانونية والتشريعية عائقًا أساسيًا يحول دون تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

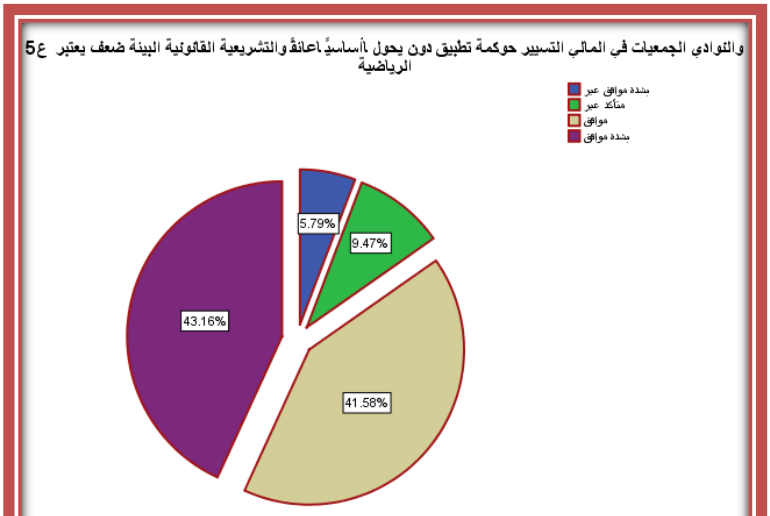
- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على التحدي الذي يشكله ضعف البيئة القانونية والتشريعية في الجزائر أمام تطبيق مبادئ حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية. تُظهر العبارة أن البيئة القانونية غير الملائمة تعيق الجهود المبذولة لترشيد النفقات وتحقيق الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية لهذه المؤسسات. يشير ذلك إلى الحاجة الملحة لتحسين الإطار القانوني والتشريعي لضمان تطبيق أفضل لمبادئ الحوكمة المالية وبالتالي تحسين الأداء المالي والإداري في الرياضة.

الجدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 05.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 05	ت	82	79	18	0	11	92.316	9.49	3	0.000 دال
	%	43.2	41.6	9.5	0.0	5.8				

من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 05:

نلاحظ أن ما نسبته **43.2%** _موافق بشدة_ و**41.6%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أن ضعف البيئة القانونية والتشريعية يعد عائقًا أساسيًا يحول دون تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، بما يتساوى مع **161مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **11**مسيرا فقد اعتبروا أن ضعف البيئة القانونية والتشريعية لا يعد عائقًا أساسيًا يحول دون تطبيق حوكمة التسيير المالي في



الشكل رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 5

الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائروهو ما يمثل نسبة **5.8%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **92.316** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة)، من هنا نقول أن ضعف البيئة القانونية والتشريعية يعد عائقًا أساسيًا يحول دون تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر. تعاني هذه الجمعيات والنوادي من غياب إطار قانوني واضح وفعال يضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، مما يؤدي إلى سوء استخدام الموارد المتاحة وعدم تحقيق الاستدامة المالية. إضافة إلى ذلك، يفتقر النظام الحالي إلى آليات قوية لمكافحة الفساد والممارسات غير القانونية، مما يزيد من التحديات التي تواجه هذه الهيئات في تحقيق أهدافها. هذه العوامل تضعف الثقة في النظام المالي للنوادي والجمعيات، وتعرقل الجهود الرامية إلى تحسين أدائها وتطوير بنيتها التحتية، وبالتالي تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من سياسة ترشيد النفقات.

إن الإشكالية الجوهرية التي تواجه القطاع الرياضي في الجزائر، هي العلاقة بين ضعف الإطار القانوني والتشريعي وبين صعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد المالية للأندية والجمعيات الرياضية، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات التي انتهجتها الجزائر، بالإضافة إلى وجود ثغرات في التشريعات السابقة مما

يسهل التهرب من المسؤولية وعدم الالتزام بالشفافية، وحتى في وجود تشريعات، قد تواجه هذه التشريعات صعوبة في التطبيق على أرض الواقع بسبب غياب الآليات الكفيلة بضمان تنفيذها.

فعدم مواكبة التشريعات للتطورات التي يشهدها المجال الرياضي الجزائري، وخاصة على مستوى الإدارة المالية، يجعل هذه التشريعات غير قادرة على مواجهة التحديات الجديدة، والمشرع الجزائري في كل مرة يدخل تحسينات على التشريعات السابقة أملا في تقديم الإضافة المرجوة

إن ضعف البيئة القانونية والتشريعية يشكل عائقًا كبيرًا أمام تطبيق حوكمة التسيير المالي في الأندية والجمعيات الرياضية الجزائرية، لذا يتطلب الأمر جهودًا مشتركة من جميع الأطراف المعنية لإصلاح هذا الوضع، وتوفير الإطار القانوني والمؤسسي اللازم لضمان إدارة شفافة وفعالة للموارد المالية في القطاع الرياضي في الجزائر.

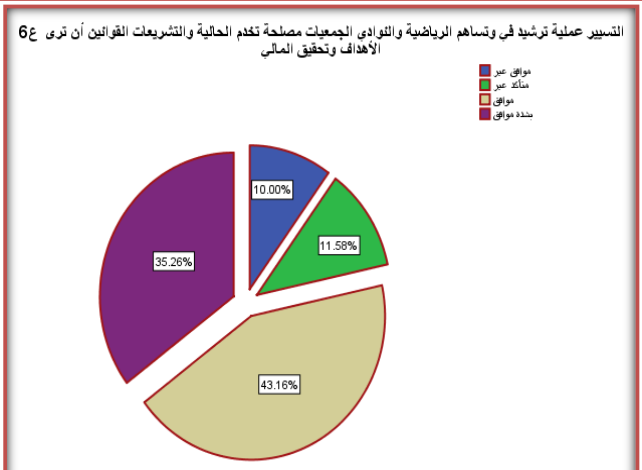
عرض وتحليل نتائج العبارة 06: ترى أن القوانين والتشريعات الحالية تخدم مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية وتساهم في ترشيد عملية التسيير المالي وتحقيق الأهداف

- **الهدف:**العبارة تهدف إلى التأكيد على أن القوانين والتشريعات الحالية لها تأثير إيجابي على الجمعيات والنوادي الرياضية. هذه القوانين تساعد في:خدمة مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية (عبر توفير إطار قانوني يدعم أنشطتها ويسهل عملياتها).ترشيد عملية التسيير المالي(من خلال وضع قواعد وأنظمة تضمن إدارة مالية فعّالة وشفافة).تحقيق الأهداف(عبر توفير بيئة قانونية وتنظيمية تساهم في تحقيق الأهداف الرياضية والإدارية المحددة).

الجدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 06.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 06	ت	67	82	22	19	0	63.853	9.49	3	0.000 دال
	%	35.2	43.2	11.6	10	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 06:



الشكل (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 6

نلاحظ أن ما نسبته**35.2%** _موافق بشدة_ و**43.2%**_موافق_من إجابات أفراد العينة ترى أن القوانين والتشريعات الحالية تخدم مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية وتساهم في ترشيد عملية التسيير المالي وتحقيق الأهداف، بما يتساوى مع 149مسيراموافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرالا ترى أن القوانين والتشريعات الحالية تخدم مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية وتساهم في ترشيد عملية التسيير المالي وتحقيق الأهدافوهو ما يمثل نسبة **10.0%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **63.853** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، يمكننا اعتبار أن القوانين والتشريعات الحالية في الجزائر أساسية في دعم مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية، حيث تساهم بشكل فعّال في ترشيد التسيير المالي وتحقيق الأهداف المرجوة. من خلال توفير إطار قانوني واضح للتمويل المستدام، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال، تتيح هذه التشريعات بيئة ملائمة للنمو والاستدامة. كما تشجع على الاستثمار الخاص والشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما يقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، تعزز القوانين من كفاءة إدارة الموارد، وتدعم التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الجمعيات، مما يساهم في بناء هيكل إداري قوي وفعّال. كل هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى إدارة مالية رشيدة وتحقيق الأهداف الرياضية والمجتمعية المنشودة.

- **عرض وتحليل نتائج العبارة 07:**تعتقد أن القوانين والتشريعات الحالية متماشية مع النظام المالي المطبق في تسيير الجمعيات والنوادي الرياضية.

- **الهدف:**العبارة تهدف إلى تقييم مدى توافق القوانين والتشريعات الحالية مع النظام المالي المتبع في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. يمكن فهم الغرض من العبارة في عدة جوانب:التوافق القانوني(التحقق مما إذا كانت القوانين والتشريعات الحالية تلائم وتدعم النظام المالي المطبق في الجمعيات والنوادي الرياضية).

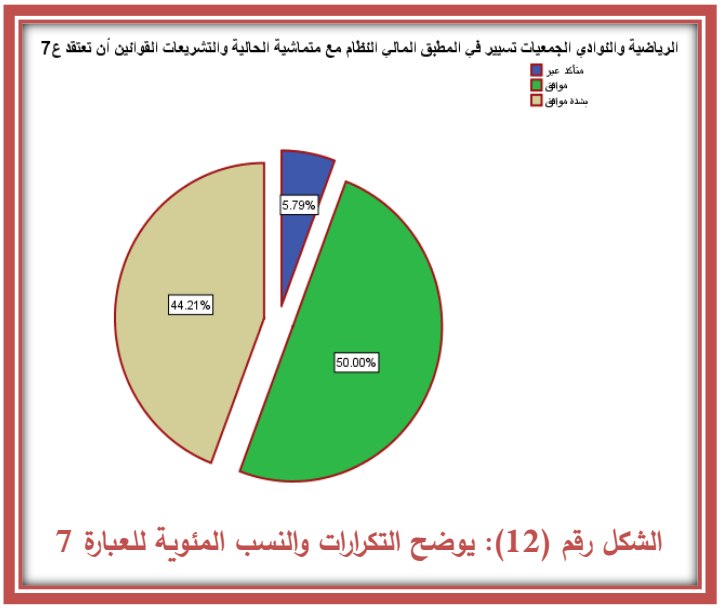
الكفاءة الإدارية (التأكد من أن القوانين تسهل الإدارة المالية وتساعد في تحقيق الأهداف المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بفعالية).التحديات والعوائق(رصد أي تحديات أو عوائق قانونية تواجه الجمعيات والنوادي

الرياضية في تطبيق نظامها المالي بسبب القوانين والتشريعات الحالية).الامتثال والشفافية(ضمان أن النظام المالي المطبق يتوافق مع المتطلبات القانونية المتعلقة بالشفافية والمساءلة المالية). التطوير والتحسين (التعرف على أي جوانب في القوانين الحالية تحتاج إلى تعديل أو تحسين لدعم النظام المالي للجمعيات والنوادي الرياضية بشكل أفضل).

الجدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 07.

العبارات		التقديرات					كا^2 "كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 07	ت	84	95	11	0	0	65.821	9.49	2	0.000 دال
	%	44.2	50	5.8	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 07:



الشكل رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 7

نلاحظ أن ما نسبته **44.2%** _موافق بشدة_ و**50%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن القوانين والتشريعات الحالية متماشية مع النظام المالي المطبق في تسيير الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **179مسيرا**موافقون وموافقون بشدة، أما البقية **(11مسيرا)** فقد جاءت اجاباتهم كلها غير متأكد وهو ما يمثل نسبة **5.8%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **65.821** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق)، تعد القوانين والتشريعات الحالية في الجزائر متماشية إلى حد كبير مع النظام المالي المطبق في تسيير الجمعيات والنوادي الرياضية، حيث أنها تضع إطارًا تنظيميًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين دعم النشاطات الرياضية وترشيد النفقات. توفر هذه التشريعات آليات تمويل مستدامة من خلال الدعم الحكومي والشراكات مع القطاع الخاص، وتعزز الشفافية والمساءلة من خلال متطلبات التقارير المالية الدورية

وعمليات التدقيق. إضافةً إلى ذلك تشجع القوانين الاستثمار الخاص في المجال الرياضي وتضع قواعد لتنظيم الهيكل الإداري وضمان تمثيل جميع الأطراف المعنية. مع التركيز على التدريب والتطوير المستمر للعاملين في هذا القطاع، تساهم هذه التشريعات في إدارة فعّالة وشفافة للموارد المالية والبشرية، مما يدعم الأهداف الوطنية في تعزيز الرياضة وتطويرها بشكل مستدام.

عرض وتحليل نتائج العبارة 08: ترى أن هناك آليات فعّالة يمكن اتخاذها لتحسين وتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

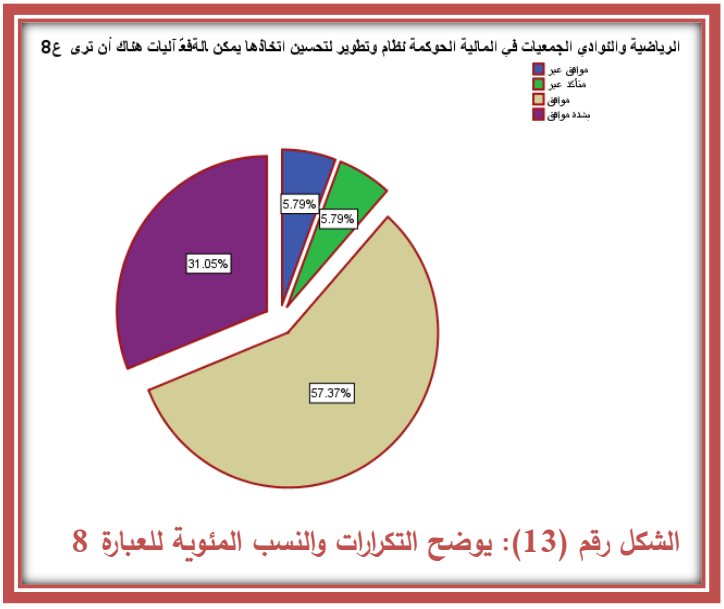
- **الهدف:** من العبارة هو التأكيد على وجود إجراءات وأدوات فعّالة يمكن تطبيقها لتحسين وتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية بالجزائر. هذا يأتي في إطار سياسة ترشيد النفقات التي تتبعها البلاد. يعني ذلك أن هناك حلولاً وإجراءات يمكنها تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد المالية، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتقليل الهدر والنفقات غير الضرورية.

الجدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 08.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 08	ت	59	109	11	11	0	138.50	9.49	3	0.000 دال
	%	31	57.4	5.8	5.8	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 08:

نلاحظ أن ما نسبته **31%** _موافق بشدة_و **57.4%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أن هناك آليات فعّالة يمكن اتخاذها لتحسين وتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، بما يتساوى مع **168 مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **11**مسيرلا يرى أن هناك آليات فعّالة يمكن اتخاذها لتحسين وتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر وهو ما يمثل نسبة **5.8%**



الشكل رقم (13): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 8

في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **138.50** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).لتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر في ظل سياسة ترشيد النفقات، يمكن اتخاذ عدة آليات فعّالة. أولاً ينبغي تعزيز الشفافية من خلال وضع آليات واضحة للتقارير المالية المنتظمة والخضوع لعمليات تدقيق مستقلة. ثانياً يمكن تفعيل شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص لتأمين مصادر تمويل بديلة ومستدامة، عبر تقديم حوافز ضريبية واستثمارية. ثالثاً، يجب تنظيم برامج تدريبية مستمرة لأعضاء الإدارات لتحسين كفاءتهم في إدارة الموارد المالية بفعالية. رابعاً، يمكن تعزيز مشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة الرياضية، مما يسهم في زيادة الدعم الشعبي والمادي للنوادي. وأخيراً، يجب تطوير القوانين واللوائح لضمان النزاهة والشفافية في جميع العمليات المالية، بما يعزز الثقة ويحد من الفساد. اعتماد هذه الآليات سيساعد على تحقيق إدارة مالية أكثر كفاءة واستدامة في الجمعيات والنوادي الرياضية.

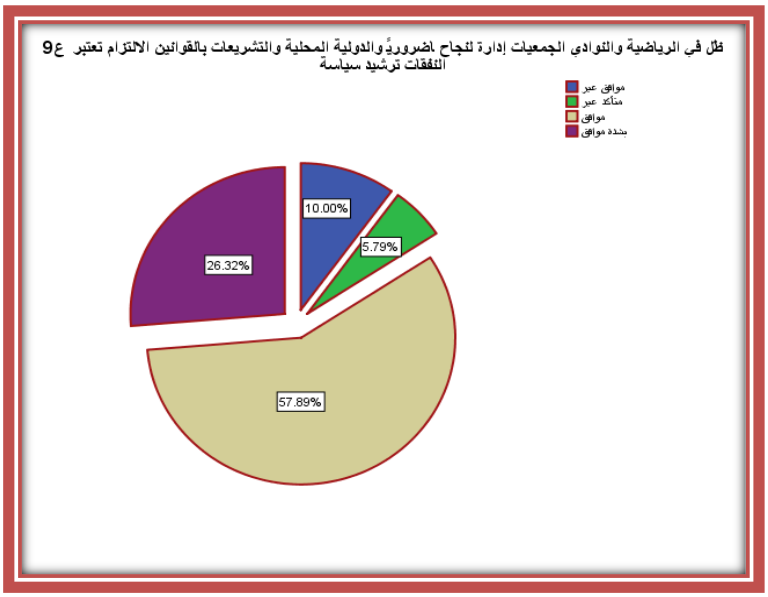
- **عرض وتحليل نتائج العبارة 09:** تعتبر الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية ضروريًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات.

- **الهدف:** العبارة تهدف إلى توضيح أهمية الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية لضمان نجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات. يعني ذلك أن الالتزام بالقوانين لا يقتصر فقط على الالتزامات القانونية والأخلاقية، بل يمتد أيضًا إلى كونه ضروريًا لتحقيق كفاءة التشغيل والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

الجدول رقم (19): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 09.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 09	ت	50	112	11	17	0	127.52	9.49	3	0.000 دال
	%	26.3	58.3	5.8	9.6	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 09:



الشكل رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 9

نلاحظ أن ما نسبته **26.3%** _موافق بشدة_و **58.3%**_موافق_من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية ضروريًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات، بما يتساوى مع **162مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **17مسيرا** فقد اعتبروا أن الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية لا يعد ضروريًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات وهو ما يمثل نسبة **9.6%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **127.52** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).يُعَدّ الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية ضروريًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات، حيث يضمن هذا الالتزام تنظيم الأنشطة الرياضية بشكل قانوني وفعّال، مما يحد من الفساد والممارسات غير القانونية. تساهم القوانين في توفير إطار عمل واضح لإدارة الموارد المالية والبشرية، مما يعزز من الشفافية والمساءلة. كما تُسهم التشريعات في تشجيع الاستثمارات الخاصة وتوفير حوافز ضريبية، مما يخفف من العبء المالي على الحكومة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الامتثال للتشريعات الدولية يعزز من مكانة الجمعيات والنوادي الرياضية على الساحة العالمية، ويشجع على التعاون الدولي. بذلك، يحقق الالتزام بالقوانين التوازن المطلوب بين التنظيم والاستدامة المالية، مما يضمن استمرارية وفعالية الأنشطة الرياضية في الجزائر.

يعد الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية شرطًا أساسيًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، خاصة في ظل سياق سياسة ترشيد النفقات. فمن خلال الامتثال لهذه القوانين، تضمن هذه المؤسسات استدامتها وتحمي سمعتها وتجنب التعرض للمسائلة القانونية. فعديد الاندية الجزائرية المحترفة والتي لم تلتزم بعقود بعض اللاعبين مما أدى إلى النزاع على مستوى المحكمة الرياضية ونتج عنه دفع أموال طائلة لهؤلاء اللاعبين، مما يدفعنا إلى القول أنه لو كان هناك التزام من قبل الإدارة الرياضية بالقوانين والتشريعات لما وصل الأمر إلى المحاكم وخسارة الاموال، كما يؤدي الالتزام بالقوانين في بناء الثقة بين الجمعيات والنوادي الرياضية والجماهير والرعاة والمستثمرين، مما يعزز فرص الحصول على الدعم المالي

اللازم لتطوير الأنشطة الرياضية. وفي ظل سياسة ترشيد النفقات، فإن الالتزام بالقوانين يمثل أداة فعالة لإدارة الموارد المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتجنب الانفاق الغير مبرر والفساد المالي. كما أنه يساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة في القطاع الرياضي

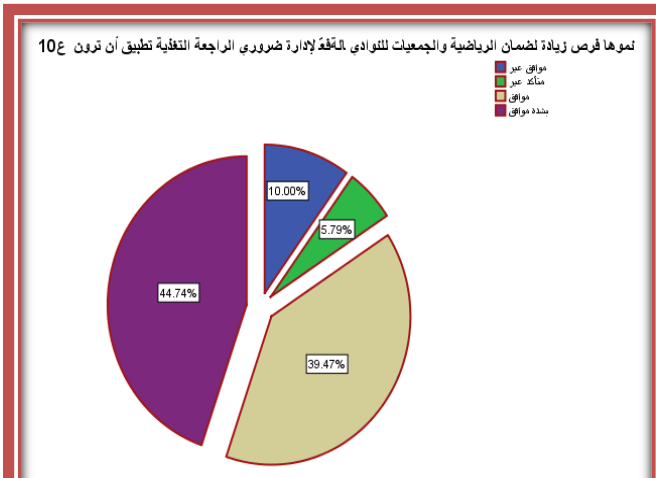
عرض وتحليل نتائج العبارة 10: ترون أن تطبيق التغذية الراجعة ضروري لإدارة فعّالة للنوادي والجمعيات الرياضية لضمان زيادة فرص نموها.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية تطبيق مبدأ التغذية الراجعة في إدارة النوادي والجمعيات الرياضية. تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الأداء بانتظام يمكن أن يساعد في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. الاستفادة من التغذية الراجعة يمكن أن تساعد في تحسين البرامج والخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة فرص نمو النادي أو الجمعية الرياضية.

الجدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 10.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 10	ت	85	75	11	19	0	90.674	9.49	3	0.000 دال
	%	44.7	39.5	5.8	10	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 10:



الشكل (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 10

نلاحظ أن ما نسبته **44.7%** _موافق بشدة_ و**39.5%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة يرون أن تطبيق التغذية الراجعة ضروري لإدارة فعّالة للنوادي والجمعيات الرياضية لضمان زيادة فرص نموها، بما يتساوى مع 160مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 19مسيرافقد اعتبروا أن تطبيق التغذية الراجعة ضروري لإدارة فعّالة للنوادي والجمعيات الرياضية لضمان زيادة فرص نموهاوهو ما يمثل نسبة **10.0%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **90.674** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).إن تطبيق التغذية الراجعة ضروري لإدارة فعّالة للنوادي والجمعيات الرياضية، حيث يسهم في زيادة فرص نموها بشكل كبير. من خلال تحليل الأداء واستعراض النتائج بانتظام، يمكن للجهات القيادية في هذه الجمعيات والنوادي تحديد النقاط القوية والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية.علاوة على ذلك تساعد التغذية الراجعة في

تحسين تخصيص الموارد وتحديد الأولويات، مما يسهم في تحسين إدارة النوادي والجمعيات الرياضية وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التغذية الراجعة في بناء علاقات قوية مع الأعضاء والمتطوعين والشركاء، مما يعزز من دعمها وانتشارها في المجتمع بشكل أوسع.

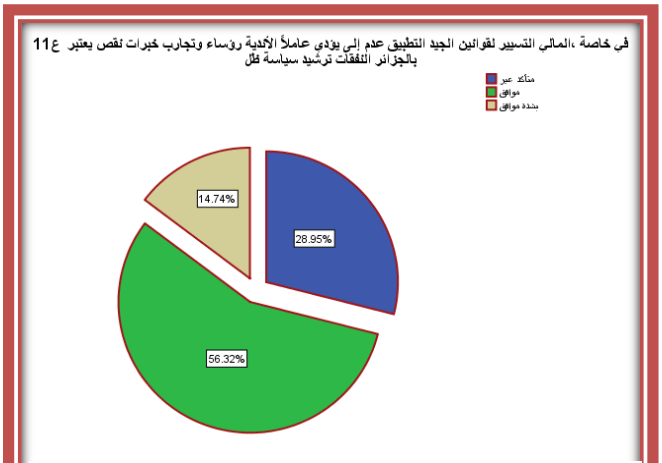
عرض وتحليل نتائج العبارة11: يعتبر نقص خبرات وتجارب رؤساء الأندية عاملاً يؤدي إلى عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

-الهدف: الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على تأثير نقص خبرات وتجارب رؤساء الأندية على كيفية إدارة الشؤون المالية للأندية في الجزائر. تشير العبارة إلى أن هذا النقص يساهم في عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي، مما يؤثر سلباً على سياسة ترشيد النفقات في البلاد. بعبارة أخرى، تبرز العبارة أهمية الخبرة والتجربة في تحقيق إدارة مالية فعالة ومراعية للضوابط والقوانين المالية.

الجدول رقم (21): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 11.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 11	ت	28	107	55	0	0	50.916	9.49	2	0.000 دال
	%	14.7	56.4	28.9	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل السابقين سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 11:



الشكل (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 11

نلاحظ أن ما نسبته **14.7%** _موافق بشدة_و **56.4%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن نقص خبرات وتجارب رؤساء الأندية عاملاً يؤدي إلى عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، بما يتساوى مع **135مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **55**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **28.9%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **50.916** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).يُعَدُّ نقص خبرات وتجارب رؤساء الأندية عاملاً رئيسياً يؤدي إلى عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر. فالرؤساء الذين يفتقرون إلى الخبرة والمعرفة اللازمة قد يجدون صعوبة في فهم وتطبيق القوانين واللوائح المالية المعقدة، مما يعرض الأندية إلى مخاطر مالية وإدارية. وقد يكون هؤلاء الرؤساء غير قادرين على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد المالية بشكل

كفء وتحقيق التوازن بين الإنفاق والإيرادات. هذا النقص في الخبرة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة.

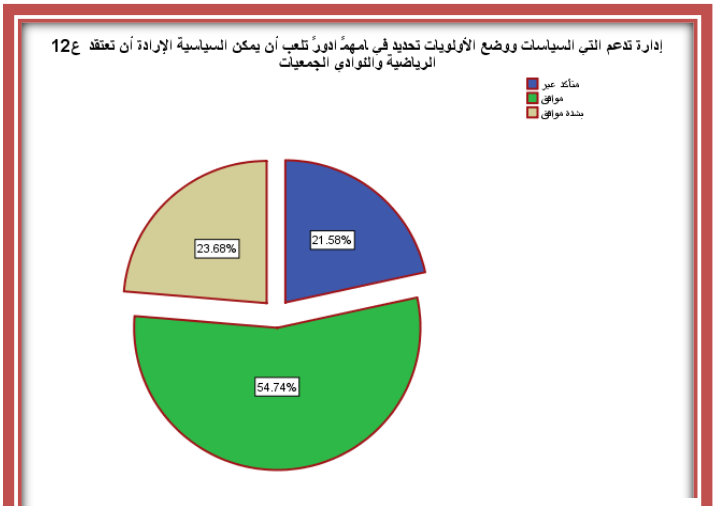
عرض وتحليل نتائج العبارة 12: تعتقد أن الإرادة السياسية يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحديد الأولويات ووضع السياسات التي تدعم إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.

- **الهدف:** هو التأكيد على أهمية الإرادة السياسية في تشكيل وتحديد السياسات والأولويات التي تدعم وتطور إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. الفكرة هي أن الدعم السياسي والتوجيه الحكومي يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، سواء من خلال توفير التمويل اللازم، أو وضع اللوائح التنظيمية الملائمة، أو خلق بيئة تشجع على المشاركة الرياضية والنشاط البدني.

الجدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 12.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 12	ت	45	104	41	0	0	39.295	9.49	2	0.000 دال
	%	23.7	54.7	21.6	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 12:



لشكل رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 12

نلاحظ أن ما نسبته **23.7%**_موافق بشدة_و**54.7%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن الإرادة السياسية يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحديد الأولويات ووضع السياسات التي تدعم إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **149مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **41**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **21.6%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **39.295** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).تلعب الإرادة السياسية دورًا حاسمًا في تحديد الأولويات ووضع السياسات التي تدعم إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال. عندما يكون هناك التزام واضح من الحكومة بدعم القطاع الرياضي، يمكن توجيه الموارد وتوفير الأطر التشريعية اللازمة لضمان التمويل المستدام والشفافية في إدارة الأموال. كما يمكنها أن تشجع على إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص، وتوفير الحوافز للاستثمارات الخاصة، مما يقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي وحده، ويمكن أن تدعم

مبادرات تدريب وتطوير الكفاءات في الإدارة الرياضية، وتعزيز النزاهة والتنافسية من خلال وضع قوانين رياضية صارمة. بالتالي، تساهم الإرادة السياسية القوية في بناء بيئة رياضية صحية ومستدامة.

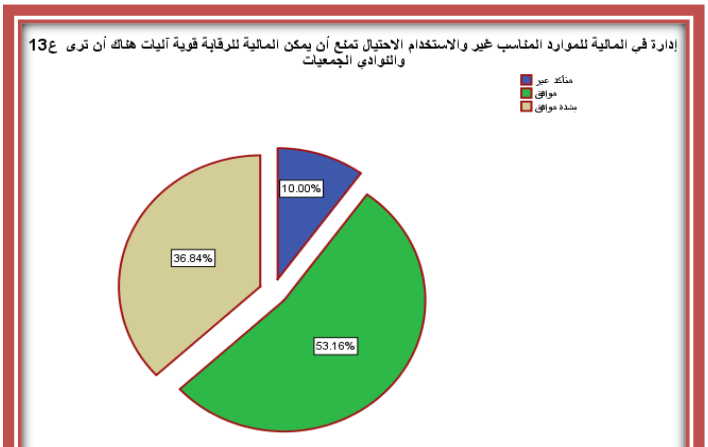
عرض وتحليل نتائج العبارة13: ترى أن هناك آليات قوية للرقابة المالية يمكن أن تمنع الاحتيال والاستخدام غير المناسب للموارد المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.

- **الهدف:** هو التأكيد على أهمية وجود آليات رقابة مالية قوية لضمان الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد المالية للجمعيات والنوادي الرياضية. هذه الآليات تلعب دوراً حاسماً في منع الاحتيال والاستخدام غير المناسب للموارد المالية، مما يساعد على الحفاظ على الثقة العامة وضمان استدامة المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (23): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 13.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع'		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 13	ت	70	101	19	0	0	54.137	9.49	2	0.000 دال
	%	36.8	53.2	10	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 13:



الشكل رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 13

نلاحظ أن ما نسبته**36.8%** _موافق بشدة_و**53.2%** _موافق_من إجابات أفراد العينة ترى أن هناك آليات قوية للرقابة المالية يمكن أن تمنع الاحتيال والاستخدام غير المناسب للموارد المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **171مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **10.0%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **54.137** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).تعد آليات الرقابة المالية القوية ضرورية لمنع الاحتيال والاستخدام غير المناسب للموارد المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. من أهم هذه الآليات وضع نظام محاسبي شفاف وفعال يتضمن تدقيقًا داخليًا وخارجيًا دوريًا يضمن دقة وسلامة البيانات المالية. كما ينبغي تعزيز دور الجهات الرقابية المستقلة التي تعمل على فحص وتقويم الأداء المالي للجمعيات، بالإضافة إلى فرض عقوبات صارمة على المخالفات المالية. الشفافية في الإعلان عن الميزانيات والتقارير المالية وتوفيرها للأعضاء والمجتمع المحلي وسيلة فعالة لتعزيز الثقة والمساءلة. كما يجب تشجيع الشراكة مع المؤسسات المالية والمحاسبية المتخصصة لتقديم الدعم والمشورة،

مما يساهم في تعزيز الكفاءة المالية والحد من المخاطر، هذه الآليات مجتمعة تسهم في حماية الموارد المالية وضمان استخدامها لتحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية للجمعيات والنوادي.

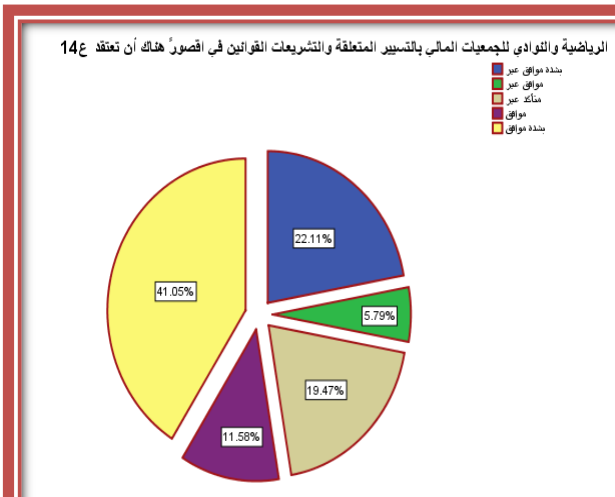
عرض وتحليل نتائج العبارة 14: تعتقد أن هناك قصورًا في القوانين والتشريعات المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية.

- **الهدف:** هو لفت الانتباه إلى أن القوانين الحالية غير كافية أو غير ملائمة لتنظيم التسيير المالي بشكل صحيح، مما قد يؤدي إلى مشكلات مالية أو إدارية.الدعوة للإصلاح والتشديد على الحاجة لإجراء تعديلات أو تطوير التشريعات القائمة لضمان إدارة مالية أكثر فعالية وشفافية.زيادة الوعي بين المسؤولين وأعضاء هذه الجمعيات والنوادي والجمهور العام حول أهمية وجود قوانين قوية وواضحة للتسيير المالي.

الجدول رقم (24): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 14.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 14	ت	78	22	37	11	42	68.474	9.49	4	0.000 دال
	%	41.1	11.5	19.5	5.8	22.1				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 14:



الشكل (19): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 14

نلاحظ أن ما نسبته **41.1%** _موافق بشدة_ و**11.5%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن هناك قصورًا في القوانين والتشريعات المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **100مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **53**مسيرا لا يعتقدون أن هناك قصورًا في القوانين والتشريعات المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضيةوهو ما يمثل نسبة **27.9%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **68.474** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).هناك قصور ملحوظ في التشريعات المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر. على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أن هذه القوانين غالباً ما تفتقر إلى الصرامة والوضوح اللازمين لضمان إدارة مالية فعّالة، من بين المشكلات الرئيسية هو عدم وجود آليات فعالة لمراقبة وتدقيق الحسابات بشكل دوري، مما يفتح المجال

للتلاعب وسوء الإدارة. كما تفتقر التشريعات إلى الحوافز الكافية لتشجيع الاستثمارات الخاصة والشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما يزيد من الاعتماد على التمويل الحكومي المحدود.

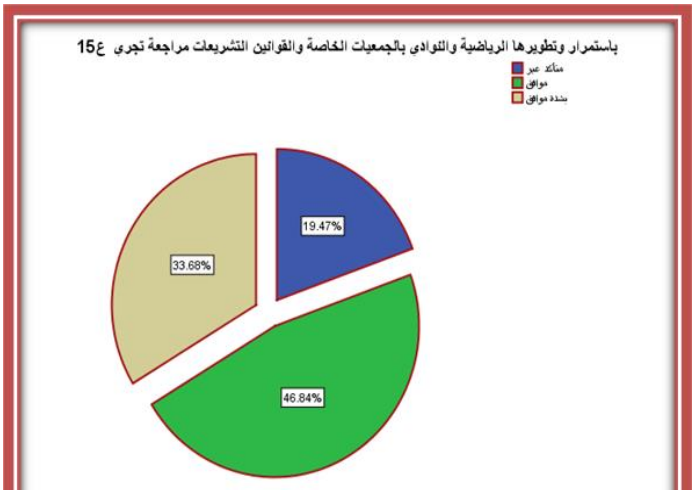
عرض وتحليل نتائج العبارة 15: تجري مراجعة التشريعات والقوانين الخاصة بالجمعيات والنوادي الرياضية وتطويرها باستمرار.

- **الهدف:** هو توضيح أن التشريعات والقوانين المتعلقة بالجمعيات والنوادي الرياضية تخضع لمراجعة وتطوير مستمرين. يهدف هذا إلى ضمان أن تكون هذه القوانين محدثة وملائمة للتغيرات والاحتياجات الحالية، مما يساهم في تحسين إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية وتعزيز دورها في المجتمع.

الجدول رقم (25): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 15.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 15	ت	64	89	37	0	0	21.358	9.49	2	0.000 دال
	%	33.7	46.8	19.5	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 15:



الشكل رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 15

نلاحظ أن ما نسبته **33.7%** _موافق بشدة_ و**46.8%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أنه تجري مراجعة التشريعات والقوانين الخاصة بالجمعيات والنوادي الرياضية وتطويرها باستمرار ،بما يتساوى مع **153مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **37**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **19.5%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **21.358** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).نرى أنه تجري مراجعة التشريعات والقوانين الخاصة بالجمعيات والنوادي الرياضية وتطويرها باستمرار لضمان تحقيق إدارة فعّالة ومستدامة تتماشى مع سياسة ترشيد النفقات في الجزائر. تهدف هذه المراجعات إلى توفير إطار قانوني متين يدعم التمويل المستدام ويعزز الشفافية والمساءلة، مع توفير آليات لتشجيع الاستثمار الخاص وتحفيز المشاركة المجتمعية. من خلال تحديث القوانين بانتظام، يتم ضمان تكييفها مع التحديات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يتيح للجمعيات والنوادي الرياضية العمل بكفاءة أكبر واستغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه المراجعات في تطوير هيكل إداري

قوي وتوفير التدريب المستمر لأعضاء الجمعيات، مما يعزز من قدراتهم على إدارة الأنشطة الرياضية بفعالية وتحقيق الاستدامة المالية.

2.6 تحليل فقرات المحور الثاني –الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر:

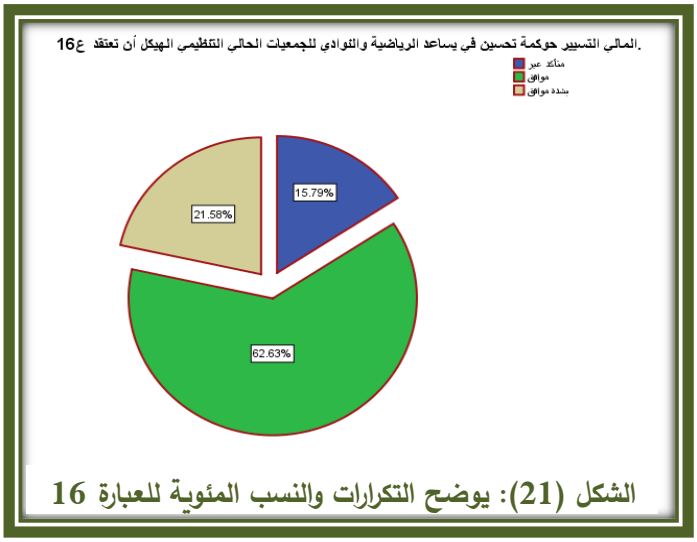
عرض وتحليل نتائج العبارة 16: تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يساعد في تحسين حوكمة التسيير المالي.

الهدف: العبارة تشير إلى أن الهدف من الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية هو تحسين حوكمة التسيير المالي. بمعنى آخر، يقترح البيان أن الطريقة التي يُنظم بها النادي أو الجمعية الرياضية نفسها تسهم في تعزيز شفافية وفعالية إدارة الموارد المالية للمؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 16.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 16	ت	41	119	30	0	0	74.347	9.49	2	0.000 دال
	%	21.6	62.6	15.8	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 16:



الشكل (21): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 16

نلاحظ أن ما نسبته **21.6%** _موافق بشدة_ و**62.6%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يساعد في تحسين حوكمة التسيير المالي، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **30**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **22.4%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **74.347** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يلعب دوراً مهماً في تحسين حوكمة التسيير المالي. من خلال تحديد مسؤوليات واضحة وتوزيع صلاحيات إدارة الموارد المالية بشكل فعال، يمكن للهيكل التنظيمي أن يسهم في زيادة الشفافية والمساءلة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز الهيكل التنظيمي الجيد من كفاءة استخدام الأموال ويوفر إطاراً لاتخاذ

القرارات المالية المدروسة والمبنية على أسس متينة، مما يسهم في استدامة النشاطات الرياضية وتحقيق أهداف الجمعيات والنوادي بشكل أكثر فعالية.

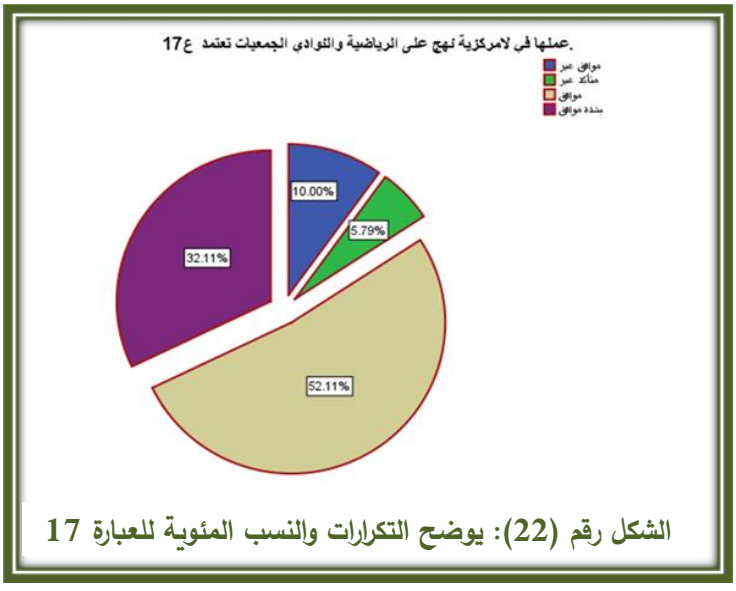
- **عرض وتحليل نتائج العبارة 17:** تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية على نهج لامركزية في عملها.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو أن الجمعيات والنوادي الرياضية يعتمدون في عملهم على نهج لا مركزي، مما يعني أن القرارات والإجراءات لا تتخذ بشكل مركزي من قبل جهة واحدة أو هيئة واحدة. بل تتخذ القرارات على مستوى متنازل وموزع بين مختلف الأعضاء والفروع المختلفة في الجمعيات والنوادي الرياضية. هذا يشمل التخطيط للأنشطة الرياضية، والتدريبات، والمسابقات، وإدارة الموارد، وتنظيم الفعاليات، وغيرها من الأمور ذات الصلة.

الجدول رقم (27): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 17.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 17	ت	61	99	11	19	0	104.82	4.49	3	0.000 دال
	%	32.1	52.1	5.8	10	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 17:



الشكل رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 17

نلاحظ أن ما نسبته **32.1%** _موافق بشدة_ و **52.1%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أن الجمعيات والنوادي الرياضية على تعتمد نهج لامركزية في عملها، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرا فقد اعتبروأن الجمعيات والنوادي الرياضية على لا تعتمد نهج لامركزية في عملها وهو ما يمثل نسبة **10.0%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **104.82** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق تتبنى الجمعيات والنوادي الرياضية نهج لامركزي في عملها، حيث تسعى إلى تفويض السلطات وتمكين القواعد المحلية من اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج المحلية بشكل أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي.

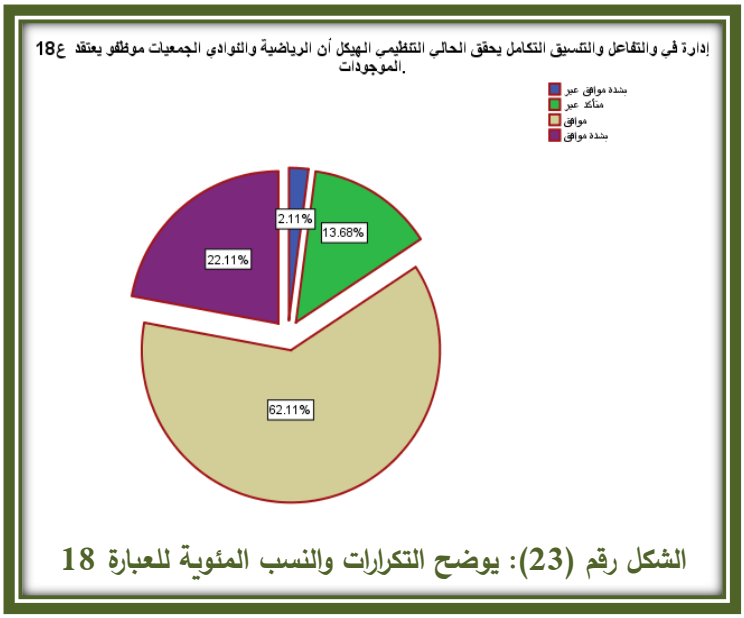
عرض وتحليل نتائج العبارة 18: يعتقد موظفو الجمعيات والنوادي الرياضية أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في إدارة الموجودات.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على رأي موظفي الجمعيات والنوادي الرياضية بأن الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في تحقيق التكامل، والتنسيق، والتفاعل في إدارة الموجودات. يعني ذلك أنهم يرى أن هذا الهيكل يعمل بشكل فعال في جمع الموارد وتنظيمها، وضمان تعاون الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر في إدارة الموارد والأنشطة الرياضية.

الجدول رقم (28): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 18.

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 18	ت	42	118	26	0	4	154.84	9.49	3	0.000 دال
	%	22.1	62.1	13.7	0.0	2.1				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 18:



الشكل رقم (23): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 18

نلاحظ أن ما نسبته **22.1%** _موافق بشدة_ و **62.1%** _موافق_ من إجابات أفراد العينة أن موظفو الجمعيات والنوادي الرياضية يعتقدون أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في إدارة الموجودات، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **04** من المسيرين فقد اعتبروا أن موظفي الجمعيات والنوادي الرياضية لا يعتقدون أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في إدارة الموجودات وهو ما يمثل نسبة **2.1%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **154.84** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).يعتقد موظفو الجمعيات والنوادي الرياضية أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل الفعال في إدارة الموارد والأصول.

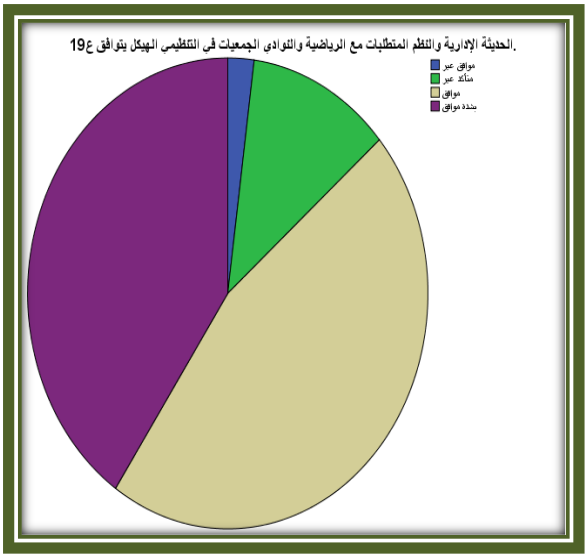
عرض وتحليل نتائج العبارة19: يتوافق الهيكل التنظيمي في الجمعيات والنوادي الرياضية مع المتطلبات والنظم الإدارية الحديثة.

الهدف:الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية تكييف هيكل التنظيم في الجمعيات والنوادي الرياضية مع المتطلبات الإدارية الحديثة والنظم الإدارية الفعالة. وضع الهيكل التنظيمي المناسب يساعد على تحقيق أهداف الجمعية أو النادي بكفاءة أكبر، وتنظيم إدارتها بشكل أفضل، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وتعزيز فعالية الأداء الإداري والرياضي. بمعنى آخر، يسعى النص إلى إظهار أهمية تطوير الهيكل التنظيمي ليتماشى مع متطلبات العصر وتحدياته الإدارية المعاصرة.

الجدول رقم (29): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارات 19:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 19	ت	77	87	22	4	0	104.69	9.49	3	0.000 دال
	%	40.5	45.8	11.6	2.1	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 19:



الشكل (24): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 19

نلاحظ أن ما نسبته**40.5%** _موافق بشدة_و**45.8%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الهيكل التنظيمي في الجمعيات والنوادي الرياضية يتوافق مع المتطلبات والنظم الإدارية الحديثة، بما يتساوى مع 164مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما **04**مسيرين اعتبروا أن الهيكل التنظيمي في الجمعيات والنوادي الرياضية لا يتوافق مع المتطلبات والنظم الإدارية الحديثةوهو ما يمثل نسبة **2.1%** في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت **4.14** وبانحراف معياري قدره **0.85**، أما قيمة كا^{2}فقد بلغت **104.69** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).يتماشى الهيكل التنظيمي في الجمعيات والنوادي الرياضية مع المتطلبات والنظم الإدارية الحديثة، حيث يتم تصميمه ليكون شفافًا وفعّالًا في إدارة الموارد والأنشطة. يتضمن هذا الهيكل تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتنظيم عمليات اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية وشفافة، بالإضافة إلى إنشاء آليات للرقابة والمساءلة. يعزز هذا النهج من كفاءة الإدارة ويساهم في تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية للجمعيات والنوادي الرياضية بطريقة مستدامة ومنسجمة مع متطلبات الوقت الحاضر

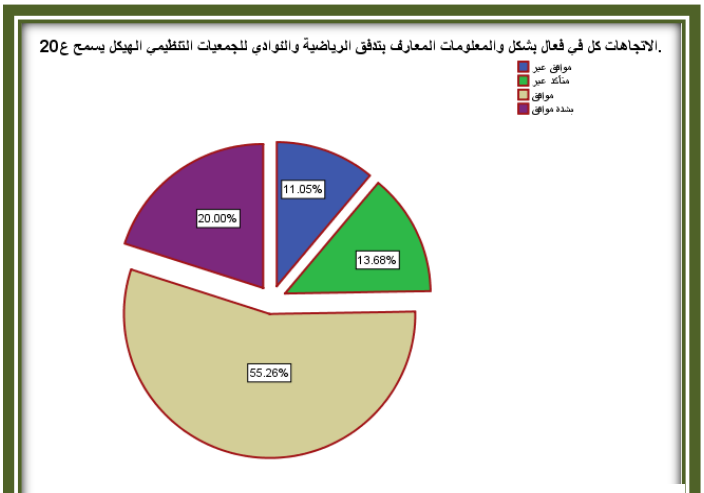
عرض وتحليل نتائج العبارة 20: يسمح الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية بتدفق المعارف والمعلومات بشكل فعال في كل الاتجاهات.

الهدف:الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية الهيكل التنظيمي الجيد للجمعيات والنوادي الرياضية. يسمح الهيكل التنظيمي الفعال بتسهيل تدفق المعارف والمعلومات بشكل سلس وفعال في كل الاتجاهات، مما يعزز التواصل الداخلي بين أفراد الجمعية أو النادي ويسهم في تحقيق أهدافهم المشتركة بطريقة أكثر كفاءة.

الجدول رقم (30): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارات 20:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 20	ت	38	105	26	21	0	96.021	9.49	3	0.000 دال
	%	20	55.3	13.6	11.1	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 20:



الشكل (25): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 20

نلاحظ أن ما نسبته**20.0%** _موافق بشدة_ و**55.3%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية يسمح بتدفق المعارف والمعلومات بشكل فعال في كل الاتجاهات، بما يتساوى مع **143مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **21**مسيرا اعتبروا أن الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية لا يسمح بتدفق المعارف والمعلومات بشكل فعال في كل الاتجاهاتوهو ما يمثل نسبة **11.1%**

في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **96.021** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).يسمح الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية بتدفق المعارف والمعلومات بشكل فعّال في كل الاتجاهات. هذا يتضمن تبادل المعلومات بين أعضاء الجمعية أنفسهم، وبين الإدارة والأعضاء، وبين الجمعية والجهات الخارجية مثل الحكومة والشركات الراعية. هذا النوع من التدفق السلس للمعرفة يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات وفي تحقيق أهداف الجمعية بفعالية أكبر.

عرض وتحليل نتائج العبارة 21: توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين الدوائر والأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية.

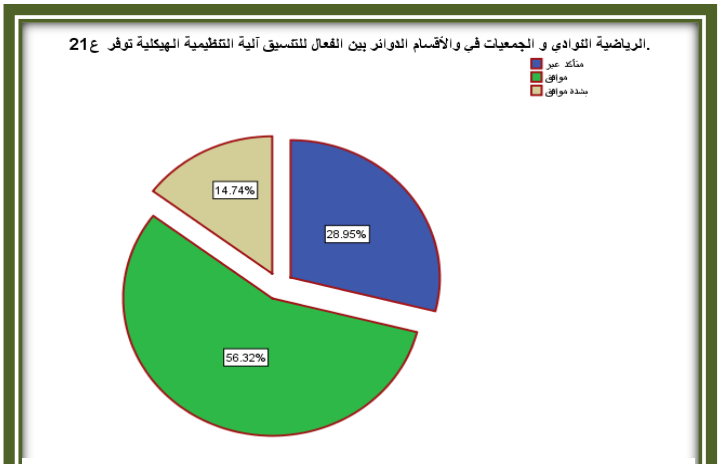
الهدف:الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية الهيكلية التنظيمية في تنظيم الجمعيات والنوادي الرياضية. الهيكلية التنظيمية تعني تنظيم الدوائر والأقسام داخل الجمعية أو النادي الرياضي بطريقة محكمة

ومنهجية، وهذا يساعد على تحقيق التنسيق الفعال بين هذه الدوائر والأقسام. التنسيق الفعال يعني أن العمليات والأنشطة يتم إدارتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يسهم في تحقيق أهداف الجمعية أو النادي بطريقة أفضل وأكثر تنظيماً.

الجدول رقم (31): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارات 21:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 21	ت	28	107	55	0	0	50.916	9.49	2	0.000 دال
	%	14.8	56.3	28.9	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 21:



الشكل رقم (26): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 21

نلاحظ أن ما نسبته **14.8%** _موافق بشدة_و **56.3%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين الدوائر والأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **135مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **55**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **28.9%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **50.916** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعّال بين الدوائر والأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية. من خلال تحديد مسؤوليات كل دائرة وقسم، ووضوح الخطوط الإرشادية للتعامل مع القضايا المالية والإدارية، يمكن للهيكلية التنظيمية أن تعزز التعاون الداخلي وتحقق الكفاءة في إدارة النوادي والجمعيات الرياضية.

عرض وتحليل نتائج العبارة22:تلتزم الجمعيات والنوادي الرياضية بسياسة المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية.

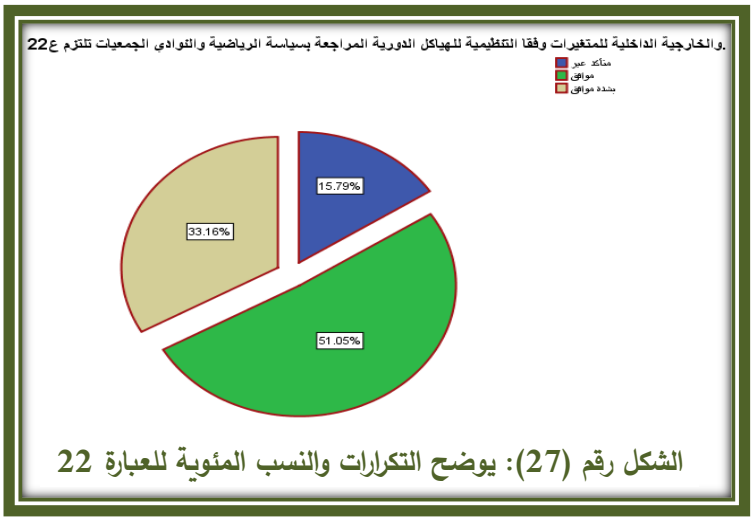
الهدف:الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية أن تكون هياكل التنظيم في الجمعيات والنوادي الرياضية قابلة للمراجعة الدورية. هذه المراجعة تكون وفقاً للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة نفسها

(التغيرات الداخلية)، مثل نمو العضوية أو تغييرات في الاحتياجات والأهداف. كما تكون المراجعة بناءً على التغيرات الخارجية، مثل التشريعات الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة أو التغيرات في السوق.

الجدول رقم (32): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارات 22:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 22	ت	63	97	30	0	0	35.442	9.49	2	0.000 دال
	%	33.1	51.1	15.8	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 22:



الشكل رقم (27): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 22

نلاحظ أن ما نسبته**33.**% _موافق بشدة_و **51.1**%_موافق_ منإجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الجمعيات والنوادي الرياضية تلتزم بسياسة المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية، بما يتساوى مع **160مسير**اموافقون وموافقون بشدة، أما **30**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **15.8**%في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **50.442** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).تلتزم الجمعيات والنوادي الرياضية بسياسة المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية، بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية. هذا الالتزام يساعدها على ضبط عملياتها وتحسين أدائها، وضمان تكيفها مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

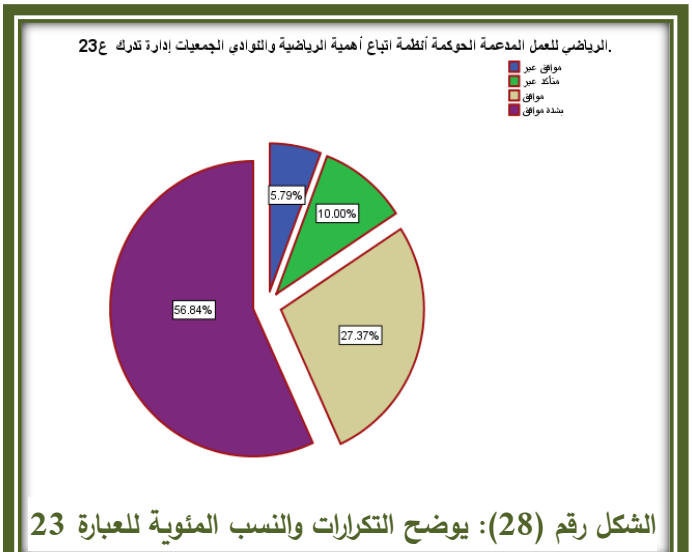
- **عرض وتحليل نتائج العبارة 23:** تدرك إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضي.
- **الهدف:**الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية اتباع أنظمة الحوكمة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. الحوكمة تشير إلى الهياكل والعمليات التي تضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة في إدارة المؤسسات،

وهذا يعتبر أمراً بالغ الأهمية في المجال الرياضي لضمان استدامة ونمو النوادي الرياضية، وتحقيق الاحترافية في إدارتها وأدائها الرياضي.

الجدول رقم (33): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 23:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 23	ت	108	52	19	11	0	122.63	9.49	3	0.000 دال
	%	56.8	27.4	10	5.8	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 23:



الشكل رقم (28): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 23

نلاحظ أن ما نسبته**56.8%** _موافق بشدة_و**27.4%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية تدرك أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضي، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **11**مسيرا اعتبروا أن إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية لا تدرك أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضيوهو ما يمثل نسبة **5.8%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **122.63** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية تدرك أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضي. تلعب هذه الأنظمة دورًا حاسمًا في تنظيم الأنشطة الرياضية بشكل فعّال وفي إدارة الموارد المالية بشكل شفاف ومسؤول. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يتم تعزيز النزاهة والكفاءة في إدارة الجمعيات والنوادي، مما يسهم في استقرارها ونموها المستدام في ظل السياسات المالية الرشيدة والمحاكمات التي تمر بها البلاد.**عرض وتحليل نتائج العبارة 24:** يتوافق الهيكل التنظيمي والمرن مع برامج ومشاريع الجمعيات والنوادي الرياضية.

الهدف: يتمثل أساس النجاح لبرامج ومشاريع الجمعيات والنوادي الرياضية في الهيكل التنظيمي المرن والمتكيف. هذا الهيكل يسمح بتكييف الاستراتيجيات والأهداف مع التحديات المتغيرة والفرص الجديدة في المجال الرياضي. بفضل هذا التوافق، يمكن للجمعيات والنوادي الرياضية أن تتبنى نهجاً ديناميكياً في

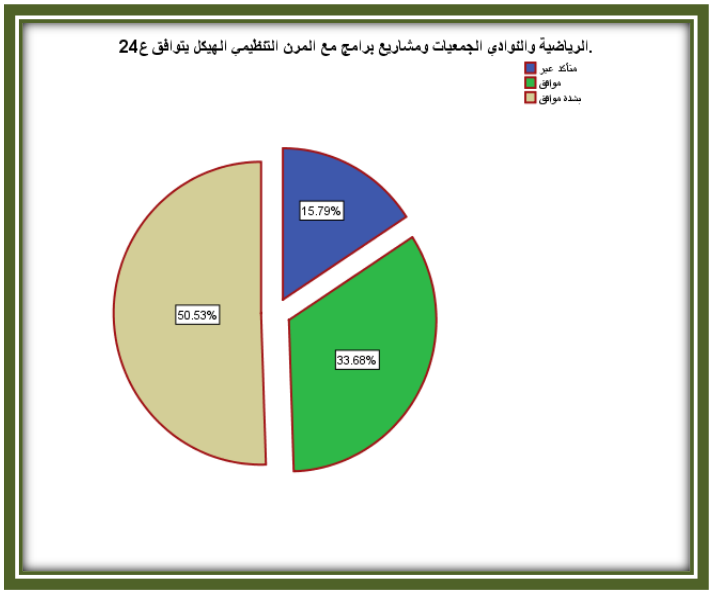
التخطيط والتنفيذ، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة وتلبية احتياجات أعضائها والمجتمعات التي تخدمها بشكل فعّال ومستدام.

الجدول رقم (34): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارات 24:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 24	ت	96	64	30	0	0	34.400	9.49	2	0.000 دال
	%	50.5	33.7	15.8	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 24:

نلاحظ أن ما نسبته**50.5%** _موافق بشدة_و**15.8%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الهيكل التنظيمي والمرن يتوافق مع برامج ومشاريع الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **30**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **15.8%**في حين أن كا^2 فقد بلغت **34.400** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).يتمثل أساس النجاح لبرامج ومشاريع الجمعيات والنوادي الرياضية في الهيكل التنظيمي المرن والمتكيف. هذا الهيكل يسمح بتكييف الاستراتيجيات والأهداف مع التحديات المتغيرة والفرص الجديدة في المجال الرياضي. بفضل هذا التوافق، يمكن للجمعيات والنوادي الرياضية أن تتبنى نهجاً ديناميكياً في التخطيط والتنفيذ، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة وتلبية احتياجات أعضائها والمجتمعات التي تخدمها بشكل فعّال ومستدام.



عرض وتحليل نتائج العبارة 25: توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية.

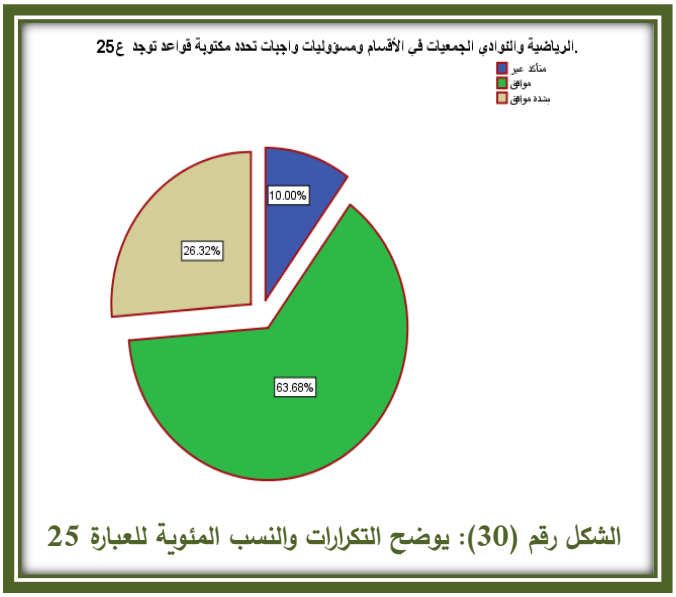
الهدف: من هذه العبارة هو تسليط الضوء على أهمية وجود قواعد مكتوبة التي تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام داخل الجمعيات والنوادي الرياضية. هذه القواعد تعتبر أساسية لضمان تنظيم فعال وسلس، حيث تحدد القواعد دور كل قسم ومسؤولياته بشكل واضح، مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة للجمعية أو

النادي. كما تساهم هذه القواعد في منع الاختلافات والتباسات بين الأقسام، وتعزز من تعاون الفرق الداخلية وتكاملها في سبيل تحقيق الرؤية والرسالة المشتركة للجمعية أو النادي الرياضي.

الجدول رقم (35): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارات 25:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 25	ت	50	121	19	0	0	86.347	9.49	2	0.000 دال
	%	26.3	63.7	10	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول السابق سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 25:



الشكل رقم (30): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 25

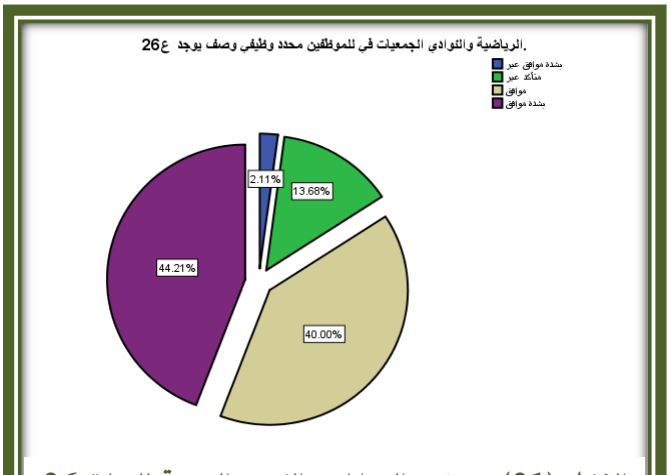
نلاحظ أن ما نسبته**26.3%** _موافق بشدة_و**63.7%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أنها توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **171مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرا فكانت اجابتهم – غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **10.0%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **86.347**وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).في الجمعيات والنوادي الرياضية، توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام المختلفة. تلك القواعد تعمل على تنظيم أنشطة الأقسام بشكل دقيق، بما في ذلك التخطيط للأنشطة الرياضية، وإدارة الموارد المالية والبشرية، والتواصل مع الأعضاء والمجتمع المحلي، وضمان الامتثال للتشريعات الرياضية المحلية والوطنية. هذه القواعد تساهم في تحقيق الشفافية والفعالية في إدارة النوادي الرياضية، مما يعزز من دورها في تعزيز الرياضة وخدمة المجتمع.

- **عرض وتحليل نتائج العبارة26:** يوجد وصف وظيفي محدد للموظفين في الجمعيات والنوادي الرياضية.
- **الهدف:** هو التأكيد على أهمية وجود وصف وظيفي محدد للموظفين في الجمعيات والنوادي الرياضية. فهو يوضح بدقة ما يتوقع من الموظفين في القيام به وتحديد أدوارهم، وما هي المسؤوليات والمهام التي يجب عليهم تنفيذها، كما يعزز الكفاءة والانضباط في العمل، ويقلل من الالتباسات الناشئة عن عدم وضوح الدور.

الجدول رقم (36): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 26:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 26	ت	84	76	26	0	04	94.716	9.49	3	0.000 دال
	%	44.2	40	13.7	0.0	2.1				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 26:



الشكل (31): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 26

نلاحظ أن ما نسبته **44.2%** _موافق بشدة_و**40.0%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أنه يوجد وصف وظيفي محدد للموظفين في الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **04**مسيرينا اعتبروا أنه لا يوجد وصف وظيفي محدد للموظفين وهو ما يمثل نسبة **5.2%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **94.716** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).في الجمعيات والنوادي الرياضية، يُعتبر وصف الوظيفة أمرًا حيويًا لتحقيق إدارة فعّالة وتنظيم مهام الموظفين بشكل صحيح. يتضمن وصف الوظيفة تعريف دور كل موظف بوضوح، بما في ذلك مسؤولياته اليومية والمهام المتوقعة، بالإضافة إلى المهارات والخبرات الضرورية لأداء الوظيفة بفاعلية.على سبيل المثال يمكن أن يتضمن وصف وظيفي لمدير النادي الرياضي مسؤوليات تشمل إدارة النشاطات اليومية للنادي، وتنظيم الفعاليات الرياضية، وإدارة الموظفين والمتطوعين، وضمان الامتثال للسياسات والقوانين المحلية والوطنية المتعلقة بالرياضة.إضافةً إلى ذلك ينبغي أن يتضمن وصف الوظيفة متطلبات المؤهلات والمهارات، مثل القدرة على التواصل الجيد والقيادة الفعّالة، والخبرة في إدارة الموارد والميزانيات. كما يشمل أيضًا الجوانب الإدارية مثل التقارير الدورية وتقييم الأداء، والتعامل مع المشاكل والتحديات التي قد تنشأ في سياق العمل اليومي، بهذا الشكل يسهم وصف الوظيفة المحدد في تعزيز كفاءة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، وضمان تحقيق أهدافها.

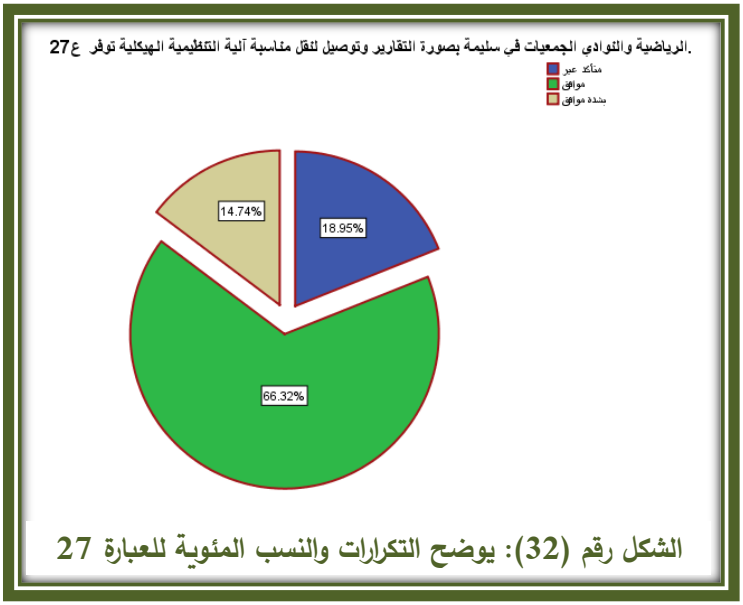
عرض وتحليل نتائج العبارة27: توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة في الجمعيات والنوادي الرياضية.

الهدف:الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية وجود هيكلية تنظيمية متينة ومنظمة في الجمعيات والنوادي الرياضية. توفر الهيكلية التنظيمية السليمة الإطار والآليات اللازمة لنقل وتوصيل التقارير والمعلومات بطريقة فعالة ومنسقة. هذا يعزز التواصل الداخلي والشفافية، مما يسهم في تحقيق أهداف الجمعية أو النادي الرياضي بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

الجدول رقم (37): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 27:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 27	ت	28	126	36	0	0	93.516	9.49	2	0.000 دال
	%	14.8	66.3	18.9	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 27:

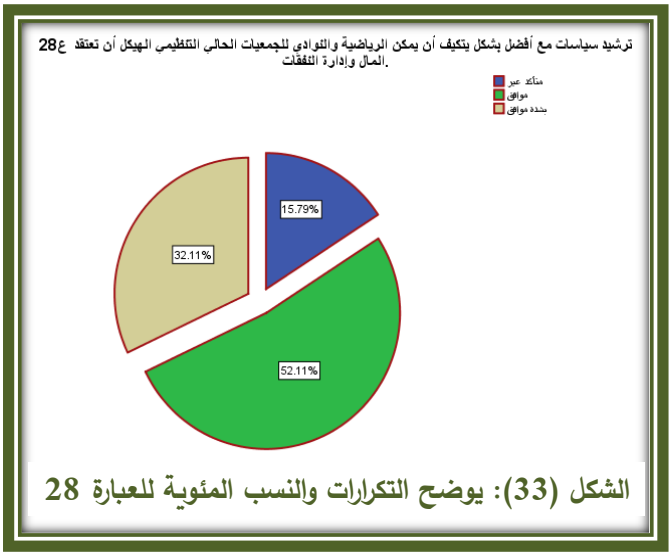


الشكل رقم (32): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 27

نلاحظ أن ما نسبته **14.8**% _موافق بشدة_و **66.3**%_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الهيكلية التنظيمية توفر آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة في الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **154مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **36**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **18.9**%في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **93.516** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة في الجمعيات والنوادي الرياضية، مما يسهم في تحقيق شفافية وفعالية في إدارة الموارد المالية والتنظيمية. يتيح هذا النظام للإدارة وأعضاء الجمعية تبادل المعلومات بسرعة ودقة، ما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وموثوقة.

- **عرض وتحليل نتائج العبارة 28:** تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن أن يتكيف بشكل أفضل مع سياسات ترشيد النفقات وإدارة المال.
- **الهدف:** هو التأكيد على أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يجب أن يتكيف بشكل أفضل مع سياسات ترشيد النفقات وإدارة المال. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بضرورة تحسين تنظيم هذه الجمعيات والنوادي لكي يكونوا أكثر فعالية في إدارة مواردهم المالية وتحقيق أهدافهم بأقل تكلفة ممكنة.**الجدول رقم (38): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 28:**

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 28	ت	61	99	30	0	0	37.716	9.49	2	0.000 دال
	%	32.1	52.1	15.8	0.0	0				



الشكل (33): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 28

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 28: نلاحظ أن ما نسبته **32.1%** _موافق بشدة_و **52.1%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن أن يتكيف بشكل أفضل مع سياسات ترشيد النفقات وإدارة المال، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **30**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **15.8%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **37.716** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن أن يتكيف بشكل أفضل مع سياسات ترشيد النفقات وإدارة المال من خلال إجراء بعض التعديلات اللازمة. على سبيل المثال، يمكن تحسين الكفاءة الإدارية عبر تبسيط هياكل الإدارة وتقليل التكاليف الإدارية غير الضرورية. كما يمكن تنظيم النشاطات الرياضية بشكل أكثر استدامة مالية من خلال تحديد الأولويات والتركيز على الأنشطة التي تحقق أكبر قيمة مضافة لأعضاء النادي أو المجتمع المحلي بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز التعاون مع الشركات والشركاء لتوفير دعم مالي إضافي أو موارد غير مالية مثل البنية التحتية الرياضية. بتبني هذه الإجراءات، يمكن للهيكل

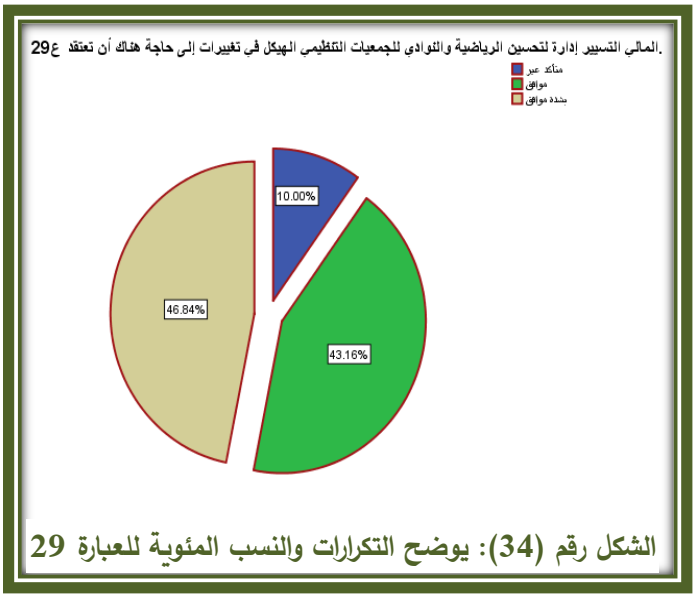
التنظيمي أن يصبح أكثر قدرة على التكيف مع التحديات المالية الحالية وضمان استمرارية الأنشطة الرياضية بشكل فعال ومستدام.

- **عرض وتحليل نتائج العبارة 29:** تعتقد أن هناك حاجة إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية لتحسين إدارة التسيير المالي.
- **الهدف:** هو التأكيد على أن هناك حاجة لإجراء تغييرات في هيكل التنظيم الداخلي للجمعيات والنوادي الرياضية، بهدف تحسين إدارة التسيير المالي. يعني ذلك أن الكاتب يعتقد بأن هناك تحسينات يمكن اتخاذها في كيفية تنظيم الجمعيات الرياضية، سواء من خلال إعادة هيكلة الأقسام والمسؤوليات أو تحسين عمليات الإدارة المالية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام واستخدام الاموال بشكل أكثر فعالية وشفافية.

الجدول رقم (39): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 29:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 29	ت	89	82	19	0	00	46.937	9.49	2	0.000 دال
	%	46.8	43.2	10	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 29:



الشكل رقم (34): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 29

نلاحظ أن ما نسبته **46.8%** _موافق بشدة_و**43.2%**_موافق_من إجابات أفراد العينة تعتقد أن هناك حاجة إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية لتحسين إدارة التسيير المالي، بما يتساوى مع **171مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **10.0%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **46.937** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).تعتبر الهياكل التنظيمية الحالية للجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر بحاجة ماسة إلى تغييرات لتحسين إدارة التسيير المالي بشكل فعّال. ينبغي أن يتم تصميم الهياكل التنظيمية الجديدة بشكل يعكس مبادئ الشفافية والمساءلة، ويتضمن آليات لضمان الرقابة المستمرة على الإنفاق واستخدام الموارد. يجب أيضًا تعزيز دور اللجان المالية والإدارية لتقديم التوجيه الاستراتيجي وضمان الامتثال للمعايير

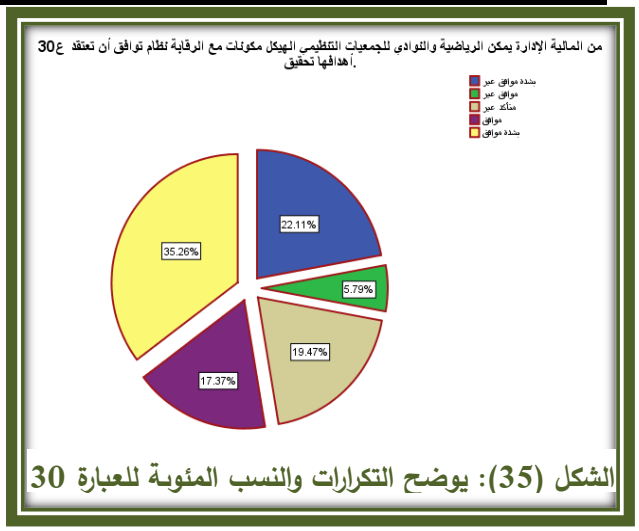
المحاسبية الدولية. بتحقيق هذه التغييرات، يمكن تعزيز فعالية إدارة النوادي والجمعيات الرياضية وتعزيز استدامتها المالية في ظل سياسة الترشيد النفقات في الجزائر.

عرض وتحليل نتائج العبارة 30: تعتقد أن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها.

- **الهدف:** التأكيد على أهمية أن يكون نظام الرقابة متوافقًا مع مكونات الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية. وذلك لأن هذا التوافق يمكن أن يسهم في تمكين الإدارة المالية من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.من جهة، نظام الرقابة يشير إلى الإجراءات والسياسات المصممة للتأكد من الالتزام بالقوانين والتنظيمات، وكذلك لحماية الموارد المالية والموجودات. بينما الهيكل التنظيمي يتعلق بترتيب السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة.بالتالي، عندما يكون نظام الرقابة متوافقًا مع الهيكل التنظيمي، يمكن للإدارة المالية أن تعمل بكفاءة أكبر، حيث يكون هناك تنسيق بين العمليات المالية والإدارية والهيكل التنظيمي. وبالتالي، يتمكنون من تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية.

الجدول رقم (40): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 30:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 30	ت	67	33	37	11	42	42.421	9.49	4	0.000 دال
	%	35.2	17.4	19.5	5.8	22.1				



الشكل (35): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 30

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 30:

نلاحظ أن ما نسبته **35.2%** _موافق بشدة_و **17.4%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة تعتقد أن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها، بما يتساوى مع **100مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **53**مسيرا لا يعتقدون أن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها وهو ما يمثل نسبة **27.9%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **42.421** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها بفعالية

أكبر. من خلال تنظيم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وتطبيق إجراءات رقابية دقيقة ومنتظمة، يمكن للجمعيات والنوادي الرياضية ضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية.

3.6. تحليل فقرات المحور الثالث –وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر:

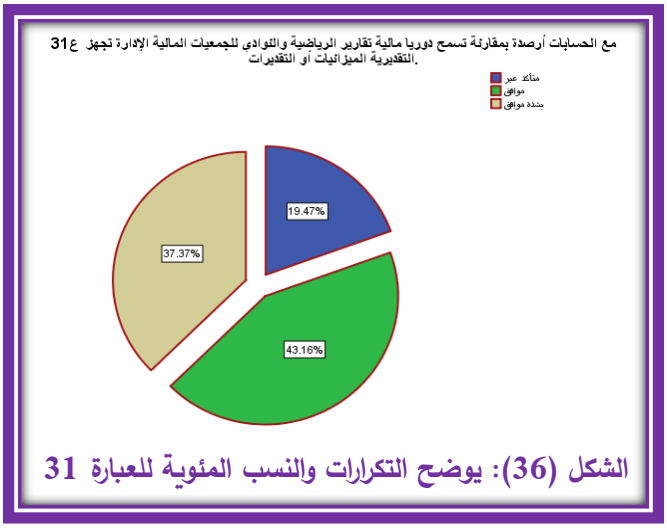
عرض وتحليل نتائج العبارة 31: تجهز الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية تقارير مالية دوريا تسمح بمقارنة أرصدة الحسابات مع التقديرات أو الميزانيات التقديرية.

- **الهدف:** هو توضيح دور الإدارة المالية في تجهيز تقارير مالية دورية للجمعيات والنوادي الرياضية. هذه التقارير تهدف إلى:تسهيل المراقبة المالية (بواسطة تقديم تقارير دورية، يمكن مراقبة حالة الأمور المالية بشكل منتظم ومستمر).المقارنة بين الأرصدة والتقديرات (يتيح وجود تقارير مالية دورية مقارنة الأرصدة الفعلية في الحسابات بالتقديرات أو الميزانيات التقديرية المعدة مسبقًا. هذا يساعد في تقييم أداء النادي أو الجمعية بالنسبة للأهداف المالية المحددة).اتخاذ القرارات الاستراتيجية (تعتبر هذه التقارير أداة أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية، حيث توفر بيانات دقيقة وموثوقة حول الأداء المالي والتحديات المحتملة.

الجدول رقم (41): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 31:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 31	ت	71	82	37	0	0	17.379	9.49	2	0.000 دال
	%	37.4	43.1	19.5	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 31:



الشكل (36): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 31

نلاحظ أن ما نسبته **37.4%** _موافق بشدة_و **43.1%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية تجهز تقارير مالية دوريا تسمح بمقارنة أرصدة الحسابات مع التقديرات أو الميزانيات التقديرية، بما يتساوى مع **153مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **37** موظفًا فكانت اجابتهم – غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **19.5%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **17.379** وبما أن قيمة كا^2 **المحسوبة** أكبر من كا^2 **المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة). تعمل الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية على تجهيز تقارير مالية دورية، وذلك بهدف تمكين إدارة الجمعيات من مقارنة

أرصدة الحسابات الفعلية مع التقديرات أو الميزانيات التقديرية. هذه التقارير تسهم في فحص الأداء المالي وتقييم كيفية استخدام الموارد، مما يساعد في اتخاذ القرارات المالية الصائبة وضمان استدامة التمويل والتشغيل

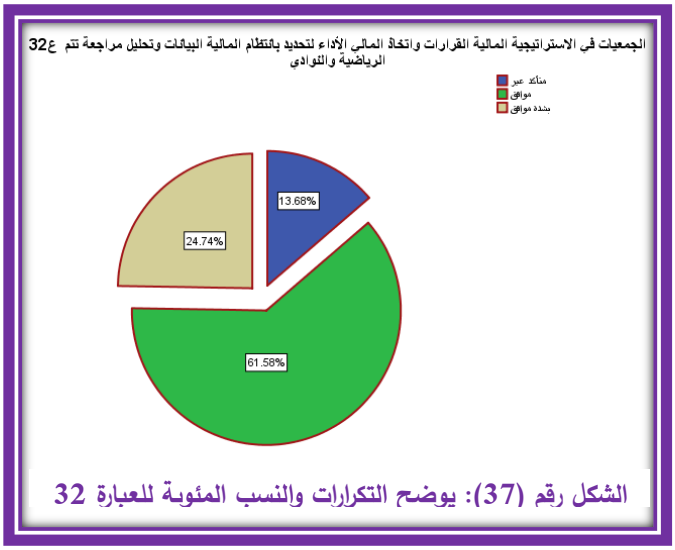
عرض وتحليل نتائج العبارة 32: تتم مراجعة وتحليل البيانات المالية بانتظام لتحديد الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في الجمعيات والنوادي الرياضية.

- **الهدف:** هو توضيح أهمية مراجعة وتحليل البيانات المالية بانتظام في الجمعيات والنوادي الرياضية. وتشمل أهميتها:تحديد الأداء المالي (من خلال مراجعة البيانات المالية، يمكن للجمعيات والنوادي الرياضية تقييم كيفية أدائها المالي على مدى فترة زمنية محددة. يمكن أن يشمل هذا مقارنة الإيرادات والنفقات، وتحليل الأرباح والخسائر، وتقييم النقدية والتدفقات المالية).اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية (تعمل البيانات المالية كأداة رئيسية في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية. عن طريق فهم الوضع المالي الحالي والاتجاهات المالية المتوقعة، يمكن للجمعيات والنوادي الرياضية اتخاذ القرارات المستنيرة بشأن الاستثمارات المستقبلية، وإدارة الموارد المالية بشكل أفضل، وتحديد الأولويات المالية).

الجدول رقم (42): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 32:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 32	ت	47	117	26	0	0	71.695	9.49	2	0.000 دال
	%	24.7	61.6	13.7	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 32:



الشكل رقم (37): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 32

نلاحظ أن ما نسبته **24.7%** _موافق بشدة_و**61.6%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن مراجعة وتحليل البيانات المالية تتم بانتظام لتحديد الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **164مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **26**مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد– وهو ما يمثل نسبة **13.7%**في حين أن كا^2 فقد بلغت **71.695**

وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).تتم مراجعة وتحليل البيانات المالية بانتظام في الجمعيات والنوادي الرياضية لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن إدارة الموارد وتخصيص النفقات بطريقة فعّالة. يتضمن ذلك استعراض الإيرادات والنفقات،

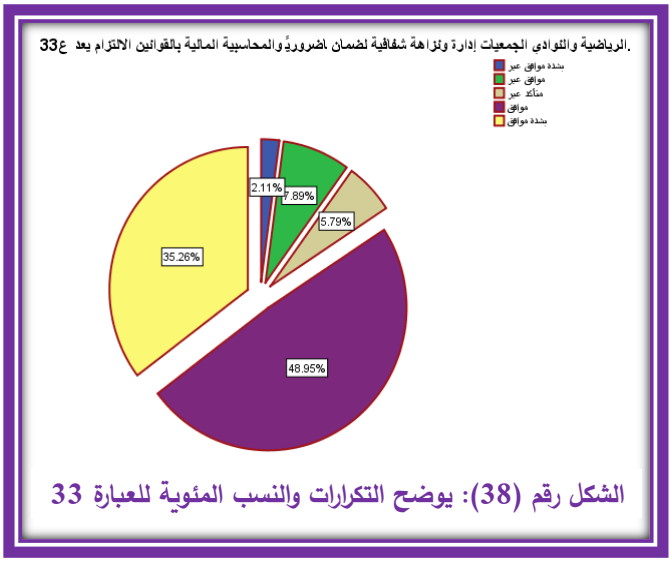
وتقييم الاستثمارات والتكاليف، بالإضافة إلى تحديد المصادر المالية المتاحة وتخصيصها بناءً على الأولويات الاستراتيجية للجمعية أو النادي الرياضي.

عرض وتحليل نتائج العبارة 33: يعد الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية ضروريًا لضمان شفافية ونزاهة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.

الهدف: الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية في سياق إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. يتمثل هذا الالتزام في ضمان شفافية العمليات المالية والحفاظ على نزاهة الإدارة، مما يساعد في بناء ثقة الأعضاء والجمهور والمساهمين في هذه الجمعيات والنوادي. وبالتالي، فإن الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية يعزز الشفافية والمصداقية، ويقلل من مخاطر الفساد والتلاعب المالي، مما يسهم في تحقيق أهدافها واستدامتها على المدى الطويل.

الجدول رقم (43): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 33:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 33	ت	67	93	11	15	04	165.26	9.49	4	0.000 دال
	%	65.3	48.9	5.8	7.9	2.1				



الشكل رقم (38): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 33

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 33: نلاحظ أن ما نسبته **65.3%** _موافق بشدة_ و**48.9%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية يعد ضروريًا لضمان شفافية ونزاهة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع **160مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19**مسيرااعتبروا أن الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية لا يعد ضروريًا لضمان شفافية ونزاهة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية وهو ما يمثل نسبة **10.0%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **165.26** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **4**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).يعد الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية ضروريًا لضمان شفافية ونزاهة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. هذا الالتزام يساهم في توفير إطار قانوني يحد من الممارسات غير القانونية، ويضمن استخدام الموارد المالية بشكل فعال ومسؤول. بالإضافة إلى ذلك،

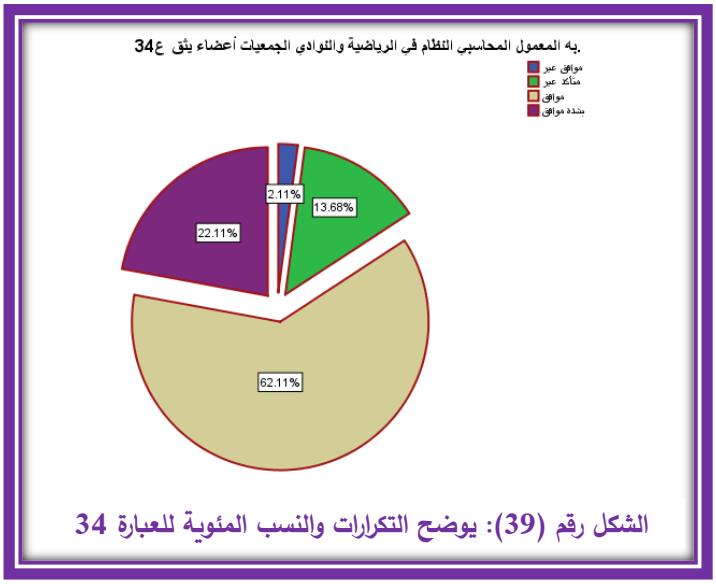
يسهم الامتثال للقوانين في بناء ثقة المانحين والشركاء والأعضاء في الجمعيات والنوادي، مما يعزز من فعالية العمل الرياضي واستدامته على المدى الطويل.

عرض وتحليل نتائج العبارة 34: يثق أعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية في النظام المحاسبي المعمول به.

الهدف: تهدف إلى التأكيد على الثقة التي يمتلكها أعضاء هذه الجمعيات والنوادي في النظام المحاسبي الذي يتم اعتماده واستخدامه داخل المنظمة أو النادي الرياضي. وتعني أن الأعضاء يعتقدون أن النظام المحاسبي الحالي فعال ودقيق ويوفر الشفافية والموثوقية في إدارة الأمور المالية للجمعية أو النادي الرياضي.

الجدول رقم (44): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 34:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 34	ت	42	118	26	4	0	154.84	9.49	3	0.000 دال
	%	22.1	62.1	13.7	2.1	0				



الشكل رقم (39): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 34

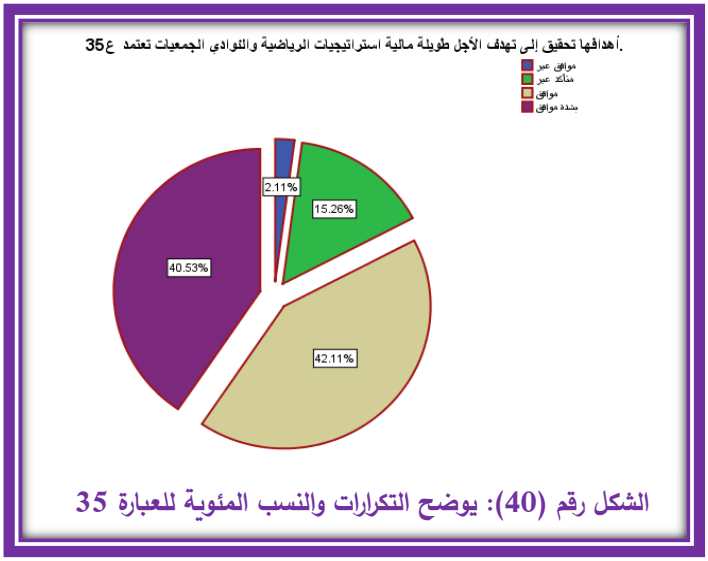
من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 34: نلاحظ أن ما نسبته **22.1%** _موافق بشدة_و **62.1%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن أعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية يثقون في النظام المحاسبي المعمول به، بما يتساوى مع **45 مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **4 مسيرين** فقد اعتبروا أن أعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية لا يثقون في النظام المحاسبي المعمول به وهو ما يمثل نسبة **2.1%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **154.84** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).يثق أعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية في النظام المحاسبي المعمول به، حيث يعد هذا النظام أساسيًا لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية. يتيح لهم ذلك متابعة استخدام الأموال بكل دقة وفهم كيفية توجيه الدعم والموارد نحو تحقيق أهدافهم الرياضية والاجتماعية بأقصى كفاءة ممكنة.

عرض وتحليل نتائج العبارة 35: تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية استراتيجيات مالية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهدافها.

- **الهدف:** الهدف من هذه العبارة هو تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة لتبني الجمعيات والنوادي الرياضية لاستراتيجيات مالية مدروسة وموجهة نحو الطويل الأمد. هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق أهدافها الرياضية والاجتماعية والمالية بطريقة مستدامة ومنظمة. تعكس هذه الجملة أيضًا التزام هذه الجمعيات والنوادي بتوجيه الاموال والموارد بشكل فعال نحو تحقيق رؤيتها على المدى البعيد، مما يسهم في نجاحها واستمراريتها في المستقبل.

الجدول رقم (45): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 35:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 35	ت	77	80	29	4	0	87.600	9.49	42.3	0.000 دال
	%	40.5	42.1	15.3	2.1	0				



الشكل رقم (40): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 35

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 35:

نلاحظ أن ما نسبته **40.5%** _موافق بشدة_و **42.1%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الجمعيات والنوادي الرياضية تعتمد استراتيجيات مالية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهدافها، بما يتساوى مع **157مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **4**مسيرينا عتبروا أن الجمعيات والنوادي الرياضية لا تعتمد استراتيجيات مالية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهدافها وهو ما يمثل نسبة **2.1%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **87.600** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق). تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية على استراتيجيات مالية طويلة الأجل، تهدف إلى تحقيق أهدافها بشكل فعّال ومستدام. تشمل هذه الاستراتيجيات تنويع مصادر التمويل، وإدارة النفقات بفعالية، وتعزيز التعاون مع القطاعات الخاصة والمجتمع المحلي، إلى جانب تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية لتحقيق استدامة مالية تدعم استمرارية أنشطتها الرياضية ونموها المستقبلي.

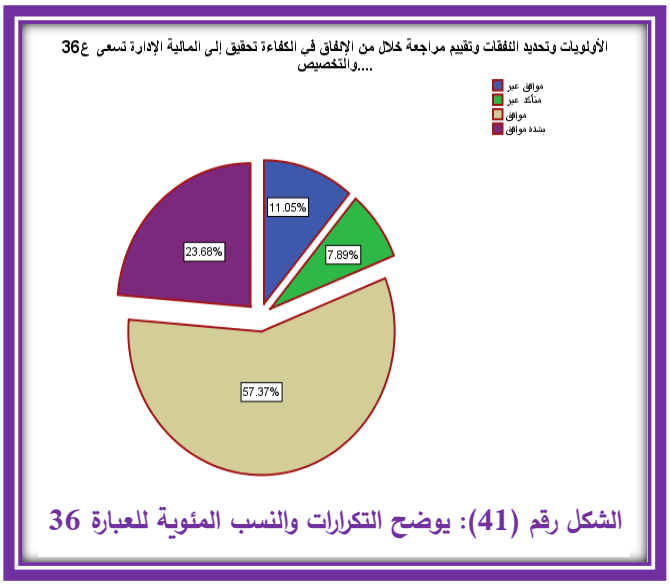
عرض وتحليل نتائج العبارة 36: تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة وتقييم النفقات وتحديد الأولويات والتخصيص الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

- **الهدف:** هو شرح دور وهدف الإدارة المالية في أي منظمة أو شركة. تهدف الإدارة المالية إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال عدة خطوات رئيسية: مراجعة وتقييم النفقات (تعني دراسة وتقييم كافة النفقات التي يتم إنفاقها في المنظمة، مثل التكاليف العملية والإدارية والتسويقية وغيرها، لضمان استخدام الأموال بكفاءة وفقاً للأهداف المحددة).تحديد الأولويات (يعني اختيار الأنشطة والمشاريع التي تستحق الأولوية في الاستثمار، استناداً إلى أهميتها وإلى قدرة تلك الاستثمارات على تحقيق العوائد المرجوة).التخصيص الأمثل للموارد (يتعلق بتوزيع الموارد المالية بطريقة تضمن الحصول على أقصى قدر من القيمة المضافة، مع توفير الموارد اللازمة لكافة الأنشطة بشكل مناسب).تحقيق الأهداف المحددة(تتمثل الهدف النهائي للإدارة المالية في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، سواء كانت زيادة الأرباح، تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، أو غيرها من الأهداف المالية والاقتصادية).

الجدول رقم (46): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 36:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 36	ت	45	109	15	21	0	116.78	9.49	3	0.000 دال
	%	23.6	57.4	7.9	11.1	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 36:



الشكل رقم (41): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 36

نلاحظ أن ما نسبته**23.6%** _موافق بشدة_و**57.4%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الإدارة المالية تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة وتقييم النفقات وتحديد الأولويات والتخصيص الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة، بما يتساوى مع **154مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **21**مسيراعتبروا أن الإدارة المالية لا تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة وتقييم النفقات وتحديد الأولويات والتخصيص الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهو ما يمثل نسبة **12.1%**في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **116.78** وبما أن قيمة**كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي

تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة دقيقة وتقييم شامل للنفقات، حيث يتم تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل أمثل. يتضمن ذلك التركيز على تقليل الهدر واستخدام الموارد بفعالية عالية، بحيث تكون كل نفقة مبررة وموجهة نحو تعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

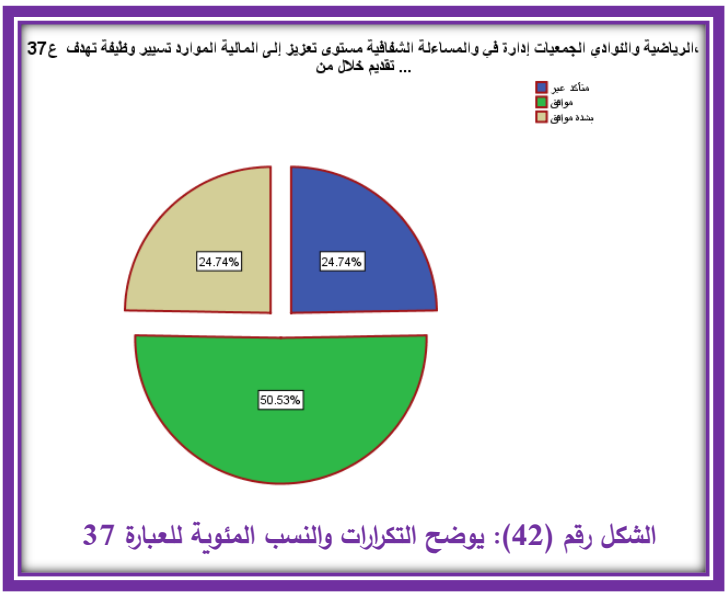
عرض وتحليل نتائج العبارة 37: تهدف وظيفة تسيير الموارد المالية إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، من خلال تقديم تقارير مالية دورية وشفافة والتواصل بشكل فعال مع أعضاء الجمعيات والجهات المعنية.

- **الهدف:**الهدف من هذه العبارة هو أن وظيفة تسيير الموارد المالية تسعى إلى تحقيق عدة أهداف مهمة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية:تعزيز مستوى الشفافية (من خلال توفير تقارير مالية دورية وشفافة، يمكن لأعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية مراقبة الأموال والموارد المالية بشكل أكبر، مما يزيد من الشفافية ويسهل فهم كيفية إدارة الموارد المالية).تعزيز مستوى المساءلة(تقديم التقارير المالية بشكل دوري يسهم في تعزيز مستوى المساءلة، حيث يمكن للأعضاء والجهات المعنية مراجعة الأرقام والتحقق من تنفيذ الخطط المالية بناءً على البيانات المقدمة).التواصل الفعال (من خلال التقارير المالية الدورية، يتم تعزيز التواصل بين إدارة الجمعيات أو النوادي الرياضية وأعضائها والجهات المعنية، مما يسهل على الجميع فهم الوضع المالي والمشاركة في اتخاذ القرارات المالية الحاسمة بشكل مستنير).

الجدول رقم (47): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 37:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 37	ت	47	96	47	0	0	25.274	9.49	2	0.000 دال
	%	24.7	50.6	24.7	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 37:



الشكل رقم (42): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 37

نلاحظ أن ما نسبته **24.7%** _موافق بشدة_و**50.6%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن وظيفة تسيير الموارد المالية تهدف إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، من خلال تقديم تقارير مالية دورية وشفافة والتواصل بشكل فعال مع أعضاء الجمعيات والجهات المعنية، بما يتساوى مع **143مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **47** موظفا فكانت اجابتهم –غير متأكد–وهو ما يمثل نسبة **24.7%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **25.274** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).وظيفة تسيير الموارد المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية تهدف إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة. من خلال تقديم تقارير مالية دورية وشفافة، يتم توفير معلومات دقيقة ومفصلة حول الإنفاق والإيرادات، مما يسهل على أعضاء الجمعيات والجهات المعنية فهم الوضع المالي للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التواصل الفعال مع الأعضاء والجهات المعنية إعلامهم بشكل دوري بالقرارات المالية والإدارية، ما يعزز من شفافية عمليات اتخاذ القرارات ويعطيهم فرصة للمشاركة وتقديم الملاحظات. هذه الإجراءات تسهم في بناء ثقة أكبر وتعزيز المساءلة داخل الجمعيات والنوادي الرياضية، مما يعزز من استدامة ونجاح أنشطتها في المجتمع.

عرض وتحليل نتائج العبارة 38: يساهم وجود خطة مالية في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.

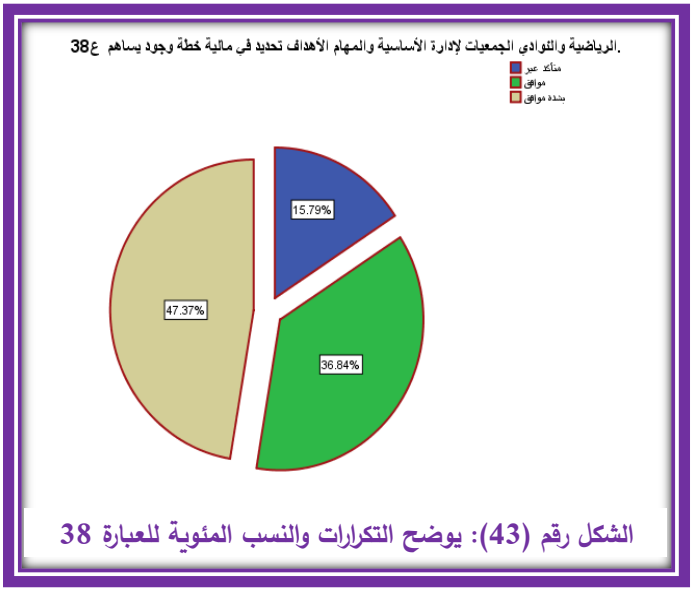
- **الهدف:** هو التأكيد على أهمية وجود خطة مالية متينة في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. فإن وجود خطة مالية دقيقة ومنظمة تساهم في عدة أمور: تحديد الأولويات (تساعد الخطة المالية على تحديد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها النادي الرياضي أو الجمعية، مثل تطوير البنية التحتية، تحسين الخدمات، أو دعم الفرق الرياضية). إدارة الموارد بفعالية (توفر الخطة المالية إطاراً لإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية، من خلال تحديد الميزانيات المالية لكل نشاط وبرنامج).جذب الدعم الخارجي (يمكن أن تكون الخطة المالية أداة هامة في جذب الدعم المالي من المستثمرين أو الجهات الخارجية،

حيث يرغب الممولون المحتملون في فهم كيفية إدارة المال والاستفادة من تبرعاتهم).الشفافية والمساءلة (تعزز الخطة المالية من شفافية عمليات النادي وتزيد من مستوى المساءلة، مما يعزز الثقة بين الأطراف).

الجدول رقم (48): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 38:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 38	ت	90	70	30	0	0	29474	9.49	2	0.000 دال
	%	47.4	36.8	15.8	0.0	0				

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 38:



الشكل رقم (43): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 38

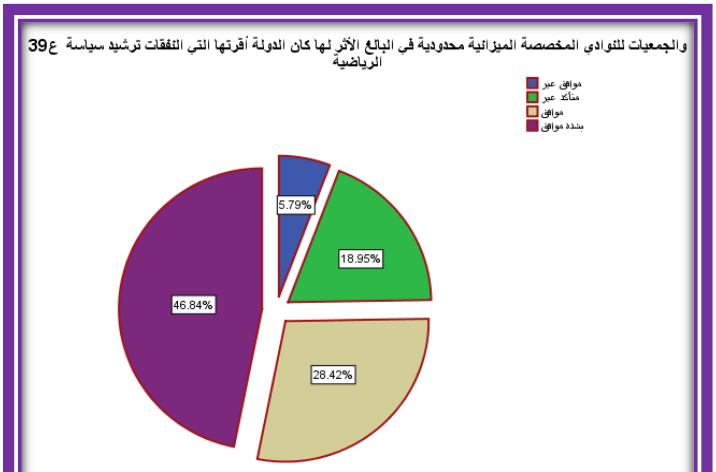
نلاحظ أن ما نسبته47.4% _موافق بشدة_ و36.8% _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن وجود خطة مالية تساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتساوى مع 160 مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 30 مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد–وهو ما يمثل نسبة 22.4% في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت 29.474 وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).وجود خطة مالية يساهم بشكل كبير في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لإدارة الجمعيات الرياضية. فإنها توفر إطارًا ماليًا محددًا يعكس الرؤية والأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والطويل. كما تسهم في تحديد مصادر التمويل المتاحة وكيفية استخدامها بكفاءة لدعم الأنشطة الرياضية وتحسين البنية التحتية. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الخطة المالية من شفافية إدارة الأموال وتعزيز المساءلة، مما يؤدي إلى إدارة أكثر فعالية واستدامة للجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات.

عرض وتحليل نتائج العبارة 39:سياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة كان لها الأثر البالغ في محدودية الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية.

الهدف: هو التأكيد على أن سياسة ترشيد النفقات التي اعتمدتها الدولة قد أدت إلى تقليص الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية بشكل كبير . وتعني أن القرارات التقشفية التي اتخذتها السلطات المعنية أثرت سلبًا على تلك المنظمات الرياضية من حيث التمويل والدعم المالي المتاح.

الجدول رقم (49): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 39:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 39	ت	89	54	36	11	0	67.979	9.49	3	0.000 دال
	%	46.9	28.4	18.9	5.8	0				



الشكل رقم (44): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 39

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 39:

نلاحظ أن ما نسبته45.9% _موافق بشدة_ و28.4% _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن سياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة كان لها الأثر البالغ في محدودية الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية، بما يتساوى مع 143 مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 11 مسيرا اعتبروا أن سياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة كان ليس لها الأثر البالغ في محدودية الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية وهو ما يمثل نسبة 6.9% في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **67.979** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).سياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة كان لها تأثير كبير في تقليص الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية. هذا التقليص أدى إلى تحديات إضافية لإدارة هذه الجمعيات، حيث تضطر إلى البحث عن مصادر تمويل بديلة وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة. ومع ذلك، يمكن أن يساهم هذا التحدي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل هذه الهيئات، وتحفيزها على تطوير استراتيجيات مستدامة للنمو والاستمرارية في الظروف الاقتصادية الحالية

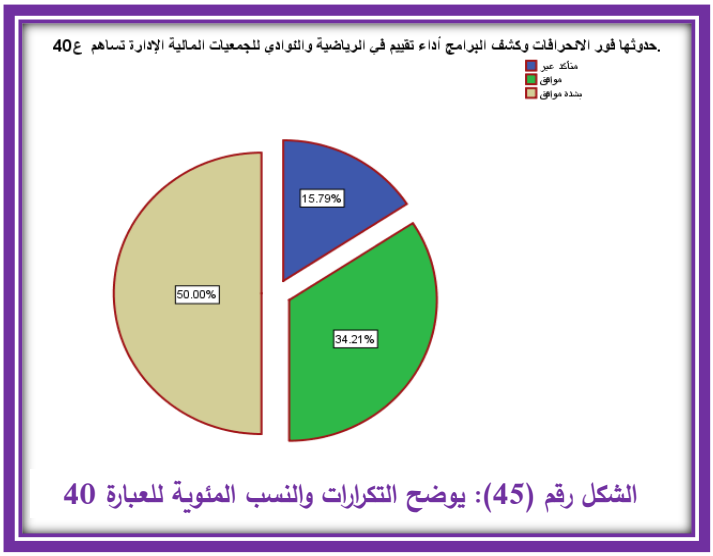
عرض وتحليل نتائج العبارة 40: تساهم الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.

- **الهدف:**من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية دور الإدارة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية. فهي تقوم بدور مهم في:تقييم أداء البرامج (تحليل كيفية تنفيذ البرامج ومدى تحقيقها لأهدافها المالية

والاجتماعية. يساعد هذا التقييم في تحديد النجاحات والضعف في البرامج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر).كشف الانحرافات (رصد أي انحرافات أو تباينات عن المعايير المالية المحددة أو خطط التشغيل. يساعد ذلك في اكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن تتفاقم وتؤثر سلبًا على النادي الرياضي).

الجدول رقم (50): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 40:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 40	ت	95	65	30	0	0	33.421	9.49	2	0.000 دال
	%	50	34.2	15.8	0.0	0				



الشكل رقم (45): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 40

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 40:

نلاحظ أن ما نسبته50.0% _موافق بشدة_ و34.2% _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية تساهم في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها، بما يتساوى مع 160 مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 30 مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد–وهو ما يمثل نسبة 15.8% في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت 33.421 وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).تساهم الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بشكل كبير في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها. من خلال إدارة الأموال بشكل فعّال وتوجيهها باتجاه الأنشطة الرياضية المستدامة، يمكن للجمعيات والنوادي أن تحلل النتائج المالية بدقة وتقيم فعالية الإنفاق. وبفضل عمليات التدقيق المالي المنتظمة والتقارير المالية الشفافة، يصبح من الممكن اكتشاف أي مشكلات مالية والتعامل معها في وقتها، مما يعزز من كفاءة وشفافية إدارة النوادي الرياضية ويضمن استمراريتها في تقديم الخدمات الرياضية بشكل فعّال ومستدام.

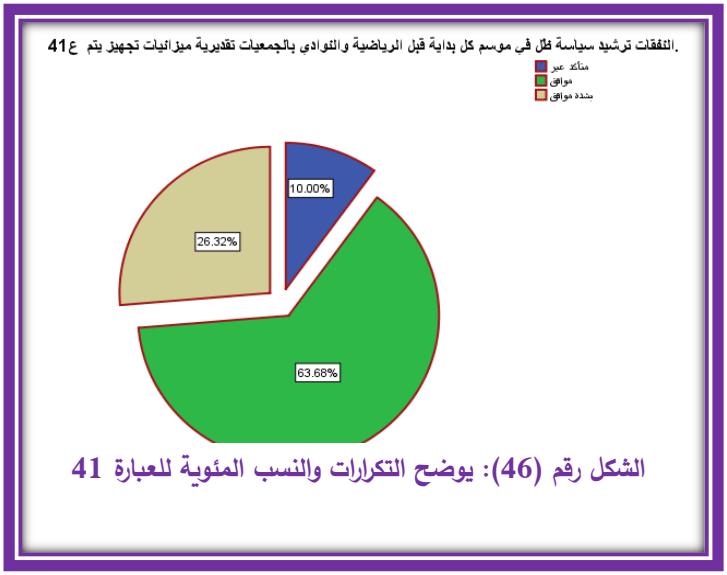
عرض وتحليل نتائج العبارة 41: يتم تجهيز ميزانيات تقديرية بالجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم في ظل سياسة ترشيد النفقات.

- **الهدف:**الهدف من هذه العبارة هو أنه يتم إعداد ميزانيات تقديرية مسبقة للجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم رياضي. يتم ذلك في إطار سياسة لتقدير وتحديد النفقات بشكل دقيق وترشيدها، بمعنى

أن الأندية والجمعيات الرياضية يجب أن تخطط لإنفاقها بشكل محسوب ومنظم مسبقاً، بحيث يمكنها الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة دون تجاوز الحدود المالية المحددة.

الجدول رقم (51): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا2 المحسوبة للعبارة 41:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 41	ت	50	121	19	0	0	86.347	9.49	2	0.000 دال
	%	26.3	63.7	10	0.0	0				



الشكل رقم (46): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 41

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 41: نلاحظ أن ما نسبته **26.3%** _موافق بشدة_و**63.7%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أنه يتم تجهيز ميزانيات تقديرية بالجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم في ظل سياسة ترشيد النفقات، بما يتساوى مع **171 مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **19** موظفين فكانت اجابتهم – غير متأكد–وهو ما يمثل نسبة **10.0%**

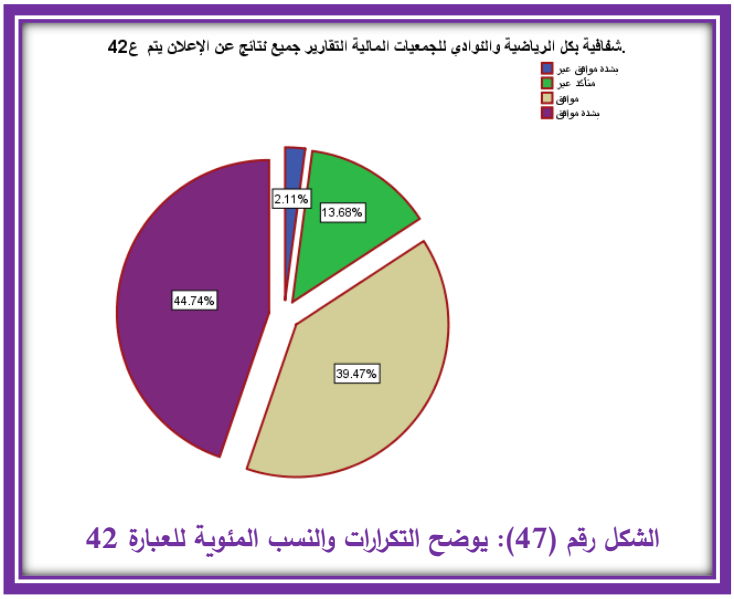
في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **86.347** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).تُعد إعداد ميزانيات تقديرية للجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم جزءًا أساسيًا من إدارتها بفعالية، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات. تلعب هذه الخطوة دورًا حيويًا في تخطيط النفقات واستخدام الموارد بشكل مدروس، حيث تساهم في تحديد الأولويات وضبط الإنفاق وفق الاحتياجات الفعلية للنشاطات الرياضية المختلفة. بالتالي، تُعزز هذه الميزانيات من شفافية الإدارة المالية وتعزز من القدرة على تحقيق استدامة مالية طويلة الأمد لتلبية تطلعات الأعضاء والمجتمع المحلي بشكل فعال ومستدام.

- **عرض وتحليل نتائج العبارة 42:** يتم الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بكل شفافية.
- **الهدف:**الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية الشفافية في إدارة الماليات للجمعيات والنوادي الرياضية. عندما يتم الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية بكل شفافية، يمكن للأعضاء والمعنيين

متابعة كيفية إدارة الأموال والموارد بالمؤسسة. هذا يسهم في بناء الثقة بين الإدارة والأعضاء، ويعزز الشفافية كقيمة أساسية في الحوكمة المؤسسية.

الجدول رقم (52): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 42:

العبارات		التقديرات					كا^2 "كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 42	ت	85	75	26	0	4	95.095	9.49	3	0.000 دال
	%	44.7	39.5	13.7	0.0	2.1				



الشكل رقم (47): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 42

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 42:

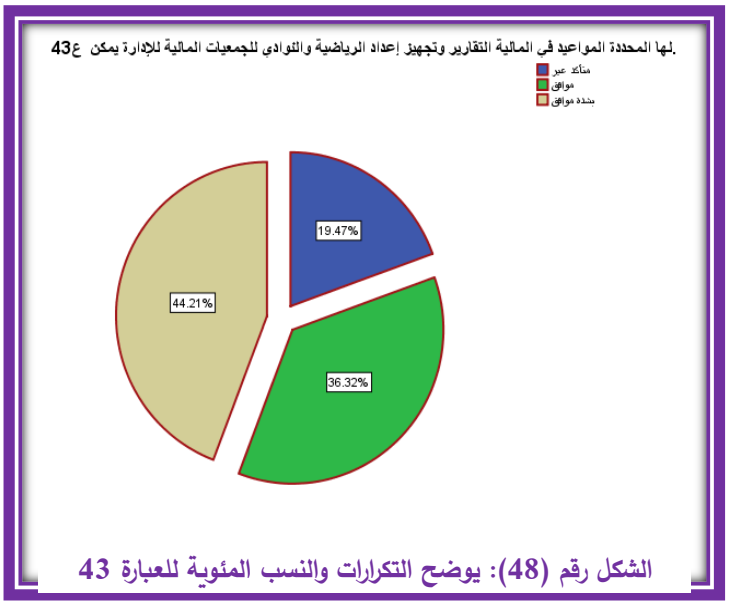
نلاحظ أن ما نسبته **44.7%** _موافق بشدة_و**39.5%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة ترى أنهيتم الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بكل شفافية، بما يتساوى مع **160**مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما **04** موظفين اعتبروا أنه لا يتم الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بكل شفافيةوهو ما يمثل نسبة **2.1%**في حين كا^2 فقد بلغت **95.095** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **3**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).يُعتبر الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بكل شفافية خطوة أساسية في ضمان إدارة فعّالة ومستدامة. من خلال هذا الإجراء، يتمكن الأعضاء والمانحون والجهات المعنية من الاطلاع بدقة على كيفية استخدام الموارد وإدارتها، مما يسهم في بناء الثقة والشراكات القائمة على المصداقية

عرض وتحليل نتائج العبارة 43: يمكن للإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها.

- **الهدف:**الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية قدرة إدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية على إعداد وتجهيز التقارير المالية في الوقت المناسب المحدد لها. يعكس هذا التأكيد على أهمية الانضباط المالي والتقارير المالية المنتظمة والموثوقة التي تساهم في فهم دقيق للحالة المالية للمؤسسة وتسهم في اتخاذ القرارات الفعّالة والاستراتيجيات المستقبلية.

الجدول رقم (53): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 43:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 43	ت	84	69	37	0	0	18.200	9.49	2	0.000 دال
	%	44.2	36.3	19.5	0.0	0				



الشكل رقم (48): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 43

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة حول العبارة 43:

نلاحظ أن ما نسبته **44.2%** _موافق بشدة_و**36.3%**_موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أنهيمكن للإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها، بما يتساوى مع **153 مسيرا** موافقون وموافقون بشدة، أما **37** مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد–وهو ما يمثل نسبة **19.5%** في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **18.200** وبما أن قيمة **كا^2 المحسوبة** أكبر من **كا^2 المجدولة** والتي تساوي **9.49** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **2**، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة).يعدّ إعداد وتجهيز التقارير المالية في المواعيد المحددة لها من أهم الجوانب في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال. فبفضل إدارة مالية محكمة، يتمكن القادة والمشرفون من تحقيق الشفافية والمساءلة، وتوفير التقارير التي تعكس بدقة حالة الأمور المالية، مما يسهم في بناء الثقة وجذب الدعم المالي والموارد اللازمة لدعم أنشطتهم الرياضية بشكل مستدام وفعال.

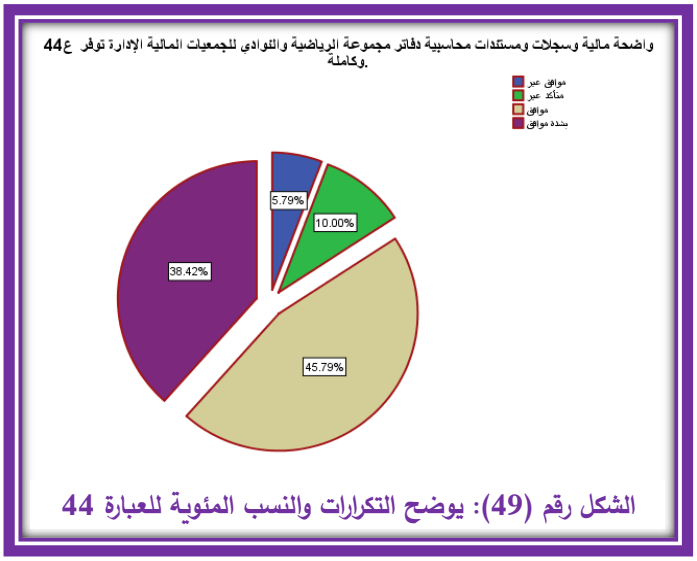
عرض وتحليل نتائج العبارة 44: توفر الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملة.

- **الهدف:**الهدف من هذه العبارة هو التأكيد على أهمية وجود نظام مالي متكامل ودقيق للجمعيات والنوادي الرياضية. من خلال توفير مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملة، يمكن للإدارة المالية أن تحقق الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد المالية للجمعية أو النادي الرياضي. وبالتالي،

يمكن للأعضاء والمستفيدين والجهات المانحة أو الممولة أن يكونوا على يقين من أن الأموال تُدار بشكل صحيح وفقًا للمعايير المحاسبية المعترف بها، مما يعزز الثقة ويسهم في استمراريتها.

الجدول رقم (54): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 44:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 44	ت	73	87	19	11	0	91.684	9.49	3	0.000 دال
	%	38.4	45.8	10	5.8	0				



الشكل رقم (49): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 44

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 44:

نلاحظ أن ما نسبته38.4% _موافق بشدة_ و45.8% _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية توفر مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملة، بما يتساوى مع 160مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 11 موظفين اعتبروا أن الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية لا توفر مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملةوهو ما يمثل نسبة 5.8% في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **91.684** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 3، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق).توفر الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملة، مما يسهم في الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد المالية. هذه الأدوات تعزز من قدرة الجمعيات على تتبع الإنفاق وإدارته بكفاءة، وتضمن استخدام الموارد بطريقة مستدامة وفقاً للأهداف الرياضية والاجتماعية المحددة.

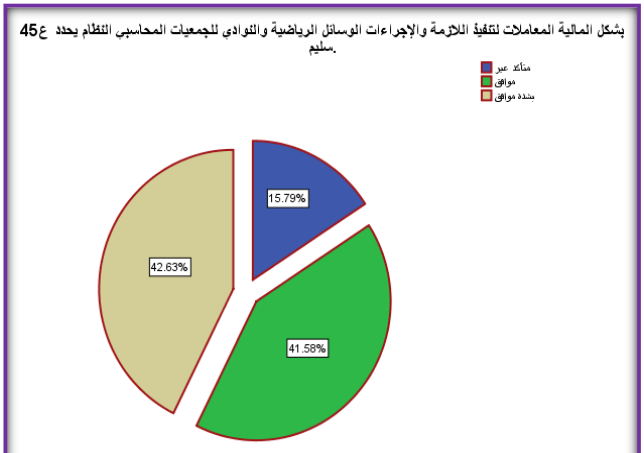
عرض وتحليل نتائج العبارة 45: يحدد النظام المحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.

- **الهدف:**تهدف إلى شرح الغرض من النظام المحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية. وهذا الغرض هو تحديد الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم وفقاً للمعايير المحاسبية المعتمدة. يعني ذلك أن النظام المحاسبي يساعد على تنظيم وتوثيق جميع العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في

الجمعية أو النادي الرياضي، مما يسهم في زيادة الشفافية والدقة في التقارير المالية وتحقيق الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية.

الجدول رقم (55): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات ح والانحرافات المعيارية وكا^2 المحسوبة للعبارة 45:

العبارات		التقديرات					كا^2 " كاي تربيع"		درجة الحرية	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحسوبة	المجدولة		
عبارة 45	ت	81	79	30	0	0	26.347	9.49	2	0.000 دال
	%	42.6	41.6	15.8	0.0	0				



الشكل رقم (50): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارة 45

من خلال نتائج الجدول والشكل سنعرض بالتفصيل إجابات أفراد العينة للعبارة 45:

نلاحظ أن ما نسبته42.6% _موافق بشدة_ و41.6% _موافق_ من إجابات أفراد العينة قد اعتبرت أن النظام المحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية يحدد الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم، بما يتساوى مع 160مسيرا موافقون وموافقون بشدة، أما 30 مسيرا فكانت اجابتهم –غير متأكد–وهو ما يمثل نسبة 15.8% في حين أن قيمة كا^2 فقد بلغت **26.347** وبما أن قيمة كا^2 المحسوبة أكبر من كا^2 المجدولة والتي تساوي 9.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2، فإن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (موافق بشدة)، نرى أن تقدير ومكافأة الموظفين على مشاركتهم الفعّالة في جهود المسؤولية الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة الرياضية يحمل آثار إيجابية على أدائهم، يظهر ذلك من خلال زيادة المشاركة والروح المعنوية حيث يشعر الموظفون بالهدف والفخر عند المساهمة في قضايا اجتماعية وبيئية، كما يؤدي التقدير إلى تحسين بناء الفريق وإظهار الصورة الإيجابية للمؤسسة مما يجذب المشجعين والرعاة، ويُبرز التوافق مع القيم التنظيمية.

4.6. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

لاختبار الفرضيات نعتمد الأدوات الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة للمحاور لكل محور **لتحديد مستوى تطبيق حوكمة التسيير المالي (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا) في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.**

مع حساب المدى لتحديد طول فئة المجال (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا) حيث أن: **المدى**= أعلى درجة 5 (موافق بشدة) – أدنى درجة 1 (غير موافق بشدة) / 5 (عدد المستويات)

أي أن **المدى** = (5-1) /5 ⇦ **المدى**=5/4= 0.8

وبالتالي وفقا للمتوسطات الحسابية فإن:

من **1** إلى **1.80** تقابله درجة **منخفض جدا**.من **1.80** إلى **2.60** تقابله درجة **منخفض**.

من **2.60** إلى **3.40** تقابله درجة **متوسط**.من **3.40** إلى **4.20** تقابله درجة **مرتفع**.

من **4.20** إلى **5** تقابله درجة **مرتفع جدا**.

حساب النسبة المئوية 5 ⇦ 100 ⇦ س = 1.80 x 100 /5 ⇦ س= 36 %

1.80 ⇦ س

جدول (64): يوضح مجال المتوسط الحسابي ودرجة الدور والنسبة المئوية.

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
درجة الدور	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
النسبة المئوية %	أقل من 36%	من 36% إلى 52%	من 52% إلى 68%	من 68% إلى 84%	أكثر من 84%

1.4.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

جدول رقم (65): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الأول

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا^2 المحسوبة / كا^2 الجدولية	مجال المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	النتيجة
الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	4.03	0.692	142.02 / 9.49	من 3.40 إلى 4.20	%80.6	مرتفع
حساب النسبة المئوية 5 ⇦ 100 ⇦ س = 4.03 x 100 /5 ⇦ س= %80.6 — 4.03 ⇦ س						

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spssإصدار 22

من الجدول ومما سبق من تحليل عبارات المحور الأول اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائيا باعتبار أن قيمة كا^2 المحسوبة والتي تساوي 142.02 للمحور ككل كما أنها كانت في جميع

أسئلة الحور أكبر من كا^2 الجدولية والتي تساوي 9.49 عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضًا نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بالجانب القانوني الذي يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، قدر بـ **4.03** = $\bar{x}$وبانحراف معياري قدره **s= 0.692**وهو ضمن مجال مرتفع **(من 3.40 إلى 4.20)** أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة **80.6%**حسب رأي المبحوثين، وهذا ما يعني أن الفرضية الاولى محققة.

هنا يمكن القول ان الجانب القانوني يلعب دورًا حيويًا في تطبيق حوكمة التسيير المالي داخل إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات التي تتبناها البلاد. تهدف القوانين واللوائح إلى ضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، مما يعزز من ثقة الأعضاء والداعمين ويضمن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة.تحرص التشريعات الجزائرية على تنظيم عمليات التسيير المالي من خلال فرض رقابة صارمة على العمليات المالية والتدقيق المستمر في الحسابات، إضافة إلى إلزام الجمعيات والنوادي بنشر تقارير مالية دورية تعكس الوضع المالي بكل دقة. كما تفرض القوانين الالتزام بمبادئ الشفافية في الإنفاق وتحديد الأولويات بما يتماشى مع الأهداف الرياضية والمجتمعية، مما يسهم في تحقيق استدامة مالية طويلة الأمد.من خلال هذه الإطار القانوني المتكامل، يتم تعزيز مفهوم الحوكمة الرشيدة في القطاع الرياضي، مما يساهم في تقليل الهدر المالي وضمان توزيع عادل وفعال للموارد. وبهذا، يتم دعم الأندية والجمعيات الرياضية في تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات لأعضائها، مع الحفاظ على التزام كامل بسياسة ترشيد النفقات.حيث نجد القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات سعيا منه إلى تطوير الأنشطة الرياضية وتنظيم ممارستها وتسيير حركة الأموال المرتبطة بديمومتها وتطويرها، وكذا القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، إضافة للمرسوم 74/15 المؤرخ في 16 فبراير 2015 والمتعلق بتطوير الأنشطة البدنية والرياضية في الأندية الجزائرية الهاوية. فالقوانين والتشريعات الرياضية في الجزائر تعنى بتنظيم وتسيير النشاط الرياضي، حيث تسن الدولة التشريعات حسب الطبيعة المجتمعية مسايرة للوضعية الاقتصادية والاجتماعية،وهذا ما تؤكده:

دراسة على محمد صكر والتي توصلت إلى زيادة الثقة داخل المؤسسات الرياضية التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها وضرورة زيادة الرقابة على المؤسسات الرياضية من خلال إلزامهم بتطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة طارق أحمد بهاء الدين حيث توصل إلى أن هناك قصور في اللوائح والقوانين التي تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ويوجد ضعف في الأساليب والوسائل المستخدمة

في تقييم الأداء ببعض المنشآت الرياضية كذلك تدنى مستوى الأساليب الرقابية المستخدمة ببعض المنشآت الرياضية،وأن ضعف مستوى مساهمة نظم الرقابة الداخلية في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

وخلصت دراسة احمد حسن الشافعي وآخرون إلى ضرورة تفعيل الحوكمة والتحفظ المحاسبي لدعم المرونة المالية وضرورة اهتمام الأندية الرياضية بتوضيح مفهوم التحفظ المحاسبي، والاهتمام بتطوير آليات الحوكمة والتحفظ المحاسبي للمؤسسات الرياضية، وأوصى البحث الحالي بضرورة الاهتمام بالبحوث المتعلقة بالحوكمة والتحفظ المحاسبي في المجال الرياضي، وضرورة التطبيق السليم لها، وإصدار تشريعات تتضمن عقوبات على حالات التلاعب التي تحدث في البيانات المالية للشركات والمؤسسات الرياضية، وتشجيع الدولة على عقد المؤتمرات حول مفهوم الحوكمة والمحافظة في المؤسسات الرياضية.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة مشعل جاسم خلف الحسيني أن ضعف الدور الرقابي للإدارة بالأندية الرياضية بدولة الكويت يؤدى إلى زيادة المشكلات، وفاعلية الرقابة على الأنشطة داخل النادي لا تعتمد بصورة أساسية على الجمعية العمومية وتعد الرقابة الفورية المفاجئة أحد أهم أساليب الرقابة داخل الأندية الرياضية لتصحيح الانحرافات.

كما تؤكد دراسة حشروف، لعجال أن الرقابة المالية لها دور كبير في تحسين تسيير أندية كرة القدم وتطوير مستواها ونتائجها وأن المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في إدخال تعديلات وسن قوانين جديدة للمجال الرياضي عبر مختلف القوانين مثل القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات سعيا منه إلى تطوير الأنشطة الرياضية وتنظيم ممارستها وتسيير حركة الأموال المرتبطة بديمومتها وتطويرها إضافة إلى وجوب تحديث القوانين بما يمكن من توفير الأجهزة الرقابية المثلى، والتي تستطيع المساهمة بدرجة أفضل في تطوير النوادي الرياضية، وسن إجراءات قانونية في حق النوادي التي لا تلتزم بالقوانين والتعليمات الإدارية في التسيير المالي للنادي ولا تتعاون مع الأجهزة الرقابية أو لا تستجيب لتوجيهاتها.

وتؤكد دراسة بن زيدي، جيلالي إلى ضرورة مراجعة بعض النصوص القانونية وتوضيحها بموجب مراسلات حتى يتسنى للقائمين على التنفيذ من تحقيق الأهداف المسطرة من عملية الإنفاق، وضرورة تفعيل الرقابة المالية بالرغم من الدور الذي تلعبه بالإضافة إلى عقد لقاءات أو ندوات بين مسؤولي الرقابة والآمرين بالصرف يتم فيها الوقوف على أهم المستجدات فيما يخص تسيير ميزانية الدولة.

كما أكد العكروت سعيد أن الجانب القانوني ساهم قي نجاح الأندية، ولكن كثرتها أدى إلى صعوبة إتباعها، كذلك يؤكد أن التسيير الاستراتيجي الرياضي له دور كبير في نجاح وتطور الأندية الرياضية الجزائرية بالإضافة إلى عدم جدية الأندية في تعاطي اللوائح الصادرة من الجهات الوصية.

وأوضح الكلزة محمد بضرورة رفع عمل كفاءة المؤسسات الرياضية بوجود نظم ولوائح واضحة وتحديد المسؤوليات وتفعيل مبدأ المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية.

أما شريفي سلمى فترى أن الهيئات الرياضية الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق، حيث الخلل يعم من كل جوانب التنظيم القانوني الذي لا يزال يفتقر بعد للنصوص المفصلة حيث مضمونها عام.

ويضيف العبدولي بضرورة تطوير النظم والتشريعات واللوائح التنظيمية للعمل الرياضي والالتزام بها وضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة والمتمثلة في تطبيق اشتراطات المحاسبة عبر عمليات المتابعة والتقييم، وأهمية إشراك المؤسسات الرياضية في عمليات اتخاذ القرارات وصنع السياسات العامة الرياضية.

2.4.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.

جدول رقم (66): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثاني

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا^2 المحسوبة / كا^2 الجدولية	مجال المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	النتيجة
الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	4.08	0.584	83.000 / 9.49	من 3.40 إلى 4.20	%81.6	مرتفع
حساب النسبة المئوية 5 ⟸ 100 ⟸ س = 4.08x 100 /5 ⟸ س= %81.6 4.08س						

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spssإصدار 22

من الجدول ومما سبق من تحليل عبارات البعد المالي للمحور الثاني اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائيا باعتبار أن قيمة كا^2 المحسوبة والتي تساوي **83.000** للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة الحور أكبر من كا^2 الجدولية والتي تساوي **9.49** عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضًا نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق – الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر– قدر بـ **4.08** = $\bar{x}$وبانحراف معياري قدره **s=0.584**وهو ضمن مجال مرتفع **(من 3.40 إلى 4.20)** أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة **81.6%**حسب رأيهم.

يساهم الهيكل التنظيمي بشكل كبير في حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات التي تنتهجها الجزائر. إذ يضمن هذا الهيكل توزيعًا واضحًا للأدوار

والمسؤوليات بين مختلف الأعضاء واللجان، مما يعزز من شفافية العمليات المالية ويرفع من مستوى الرقابة الداخلية. من خلال تحديد اختصاصات محددة لكل قسم أو لجنة، يتم تجنب تداخل المهام والفوضى الإدارية، مما يسهل عملية تتبع النفقات والتحكم في الميزانيات بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز مبادئ المساءلة، حيث يمكن تحديد المسؤوليات بدقة ومحاسبة الجهات المختصة عند الحاجة. هذا كله يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وضمان استخدامها بطرق فعالة وموجهة نحو تحقيق أهداف الجمعيات والنوادي الرياضية، بما يتوافق مع الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها في الجزائر .هذا ما تؤكده **دراسة طارق أحمد بهاء الدين** حيث توصل إلى أن الهيكل التنظيمي الخاص ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا يحتاج إلى التعديل حتى يتناسب والتغيرات المتسارعة للعصر الحالى، كما أن هناك ضعف في الأساليب والوسائل المستخدمة في تقييم الأداء ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا.

ويؤكد **حشروف أسامة ولعجال يحي** إلى وجوب تطوير الهياكل التنظيمية للنوادي التي تعاني من ضعف وقصور،ويرى أن الرقابة المالية لها دور كبير في تحسين تسيير أندية كرة القدم وتطوير مستواها ونتائجها وعلى هذا الأساس أوصوا بضرورة تفعيل دور الرقابة المالية على مستوى الأندية الرياضية.

أما **حسن أحمد الشافعي وكريم محمد الحكيم** توصل إلى أن للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن، وتهتم المؤسسة بمبدأ تفويض السلطات بها مع عدم وجود توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة وأنه توجد قواعد محددة ومعلنة للعمل الإداري بالمؤسسة.

وخلص البحث التي أجرته **ريهام أمين حمزة** إلى أن هناك قلة الوعي بمبادئ الإدارة بالمشاركة وتفويض السلطة ودوران العمالة داخل الأندية الرياضية وعدم وجود رؤيا محددة وواضحة بالشكل الكافي في إدارة النادي الرياضي،بالإضافة أنه لا تزال فكرة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية غير واضحة مع عدم وجود انتشار لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية.

وقد بينت دراسة **راشد ابراهيم المطوع النعيمي** وجود علاقة ارتباط بين تحقيق الانجازات الرياضية وقيادات المؤسسة في المؤسسات الرياضية والشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية ومن أهم التوصيات إجراء البحوث والدراسات المتخصصة حول هيكلة المؤسسات الرياضية بالاعتماد على مبادئ الحوكمة وتعزيز الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.

كما تؤكد كل من **يحياوي إلهام وبوحديد ليلى** أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحه المؤسسة، وأن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي، وزيادة قيمتها، وتخفيض مخاطر الأزمات المالية، وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح.

أما **العبدولي** فيرى أن هناك قصور في الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة مما يحتم ضرورة التركيز على جوانب الحوكمة في المؤسسات الرياضية من خلال

التأكيد على توافر خطط إستراتيجية وتشغيلية علمية، بالإضافة إلى أهمية إشراك المؤسسات الرياضية في عمليات اتخاذ القرارات وصنع السياسات العامة الرياضية.

وتوصلت دراسة **سكافارتو، ف، وديميترو بولوس، ب.** أن الأندية ذات ازدواجية الرئيس التنفيذي تمكن الدرجة العالية من تمثيل مجلس إدارة العائلة من الاستفادة من الاستثمارات في عقود اللاعبين بدلاً من الأندية التي تفتقر إلى آليات الحوكمة، كما يروا أن وجود آليات حوكمة الشركات على مستوى النادي قد يعزز قيمة النادي.**مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.**

جدول رقم (71): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا^2 المحسوبة والجدولية والنسبة المئوية للمحور الثالث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا^2 المحسوبة / كا^2 الجدولية	مجال المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	النتيجة
وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	4.16	0.581	72.611 / 9.49	من 3.40 إلى 4.20	%83.2	مرتفع
حساب النسبة المئوية 5 ⟸ 100 ⟸ 4.16 س ⟸ س = 4.16x 100 /5 ⟸ س= 83.2%						

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على مخرجات spssإصدار 22

من الجدول ومما سبق من تحليل عبارات المحور الثالث اتضح أن كل إجابات أفراد العينة دالة إحصائيا باعتبار أن قيمة كا^2 المحسوبة والتي تساوي **72.611** للمحور ككل كما أنها كانت في جميع أسئلة الحور أكبر من كا^2 الجدولية والتي تساوي **9.49** عند مستوى دلالة 0.05 وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة الأكثر تكرارا والتي كانت تتراوح في كل مرة ما بين موافق وموافق بشدة، وأيضًا نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث والمتعلق بـ "وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر" قدر بـ **4.16** = $\bar{x}$وبانحراف معياري قدره **s=0.581**وهو ضمن مجال مرتفع **(من 3.40 إلى 4.20)** أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، وبدرجة مرتفعة وهذا بنسبة **83.2%** حسب رأيهم، وهذا ما يعني أن الفرضية الثالثة محققة.

نرى ان وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تلعب دورًا حاسمًا في حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات. تتضمن هذه الوظيفة تخطيط وتوجيه الأنشطة المالية لضمان استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. من خلال وضع استراتيجيات مالية محكمة، تسعى إدارة الموارد المالية إلى تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، مع الحفاظ على استدامة النشاط الرياضي وتطويره.تشمل هذه الإدارة إعداد الميزانيات، ومراقبة الإنفاق، وتقييم الأداء المالي بانتظام. كما تعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تقديم تقارير مالية دقيقة وشاملة لأعضاء الجمعيات والنوادي والجهات الرقابية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في البحث عن مصادر تمويل جديدة وتنويعها، بما في ذلك الرعاية والمنح والشراكات مع القطاعين الخاص والعام.

في ظل سياسة ترشيد النفقات التي تتبناها الجزائر، تزداد أهمية إدارة الموارد المالية بشكل كبير. حيث يجب على الجمعيات والنوادي الرياضية أن تتبنى أساليب إنفاق مدروسة وموجهة نحو تحقيق أكبر قدر من الفائدة بأقل تكلفة ممكنة. يتطلب ذلك مراجعة مستمرة للبنود المالية وتقليل النفقات غير الضرورية، دون التأثير سلبًا على جودة البرامج والخدمات الرياضية المقدمة.إضافةً إلى ذلك تسعى إدارة الموارد المالية إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات والإجراءات المالية، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الحسابات والتقارير المالية. من خلال هذه الجهود، يمكن للجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر أن تضمن الاستدامة المالية والرياضية على المدى الطويل، مع التكيف الفعال مع التحديات الاقتصادية والسياسية الراهنة.وهذا ما تؤكده دراسة **طارق أحمد بهاء الدين** حيث توصل إلى ضعف معدل النمو المالي ببعض المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، وضعف معدل الاستثمار والتمويل بها، ويرى أن هناك قصور في اللوائح والقوانين التي تعمل على زيادة كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية، كما يقول أنه يمكن التنبؤ بمستوى كفاءة الأداء المالي بالمنشآت الرياضية في ضوء نظم الرقابة الداخلية، أما **احمد حسن الشافعي،وآخرون** فيقرون بضرورة تفعيل الحوكمة والتحفظ المحاسبي لدعم المرونة المالية، وضرورة اهتمام الأندية الرياضية بتوضيح مفهوم التحفظ المحاسبي، والاهتمام بتطوير آليات الحوكمة والتحفظ المحاسبي للمؤسسات الرياضية.

في حين تؤكد دراسة **حشروف أسامة، لعجال يحي** أن الرقابة المالية لها دور كبير في تحسين تسيير أندية كرة القدم وتطوير مستواها ونتائجها وعلى هذا الأساس أوصى الباحثان بضرورة تفعيل دور الرقابة المالية على مستوى الأندية الرياضية وضرورة تسجيل العمليات المالية أسبوعيا من مداخيل ومخرجات ومختلف العمليات المالية الأخرى، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية وهذا في ضوء الإمكانيات المتوفرة، وتنظيم دورات تكوينية لإبراز الطرق الحديثة المستعملة في التسيير المالي لنوادي كرة القدم بما يكفل ويسهل عملية الرقابة المالية.

لكن أبانت الدراسة التي قام بها **العكروت سعيد** عن هشاشة بعض الأندية الوطنية التي لم تستطع الوفاء بالتزاماتها التعاقدية مع اللاعبين بسبب افتقارها للمداخل المالية، وعدم البحث واللجوء إلى الممولين، مما يؤدي بتلك النوادي إلى عدم المنافسة وعدم تحقيقها لأهدافها.

ويرى **حسن أحمد الشافعي وكريم محمد الحكيم** أن مجلس الإدارة يحرص على ضمان نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية وأن دور المراجعة الداخلية الرئيسي يتمثل في اكتشاف الأخطاء في السجلات والدفاتر.

الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمتها، وتخفيض مخاطر الأزمات المالية، وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، هذا ما خلصت إليه الدراسة التي قامت بها **يحياوي إلهام وبوحديد ليلى**

وقد عالجت الدراسة التي أجراها **حمادي نبيل** إشكالية كيفية تأثير تطبيق الحوكمة في الجزائر من خلال آلياتها الرقابية على جودة المراجعة المالية، وتوصل إلى أنه توجد مجموعة من الظروف والعوامل التي تحتم وجود كل من الحوكمة والمراجعة المالية بشكل متلازم، من أبرزها انفصال الملكية عن التسيير والأزمات المالية، وأن دور الآليات الرقابية للحوكمة في المؤسسة يختلف بحسب اختلاف طبيعة ومضمون كل آلية وهذا ما ينتج عنه أثار مختلفة على جودة المراجعة المالية.

وتوصلت **شريفي سلمى** في دراستها إلى أن الأندية الرياضية تهمش كليا وظيفة الإدارة المالية، وترى أن الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية من شأنها تحصيل المردود المادي، وترشيد القرارات، بالإضافة إلى تحسين تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية، والقيام بأعمال الموازنة المالية اعتمادا على التقنيات المحاسبية الحديثة، واتخاذ السياسات المالية الإستراتيجية المناسبة لنشاط المؤسسة.

وتؤكد **دراسة العبدولي** بضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة والمتمثلة في تطبيق اشتراطات المحاسبة عبر عمليات المتابعة والتقييم، والتركيز على زيادة الموارد المالية للمؤسسات الرياضية للقيام بأداء مهامها بفعالية وكفاءة للوصول إلى تحقيق انجازات رياضية كبيرة.

في حين يرى كل من**سكافارتو و وديميتروبولوس** أن الهيئات التنظيمية يجب أن تنظر في فرض آليات الحوكمة على مستوى النادي كوسيلة لتعزيز الانضباط المالي الفعلي وكدعم إضافي للوائح الحالية التي تقتصر على عمليات المراقبة المرتبطة بالبيانات المحاسبية، وشرح النتائج المالية لاستثمارات اللاعبين من خلال الجمع بين رؤى من الحوكمة السائدة وأدبيات الشركات العائلية.

6.6. مناقشة الفرضية العامة:

من خلال تحقق صحة وصدق الفرضيات الثلاثة المتعلقة بمحاور الدراسة، يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة **"يساهم تطبيق حوكمة التسيير المالي بدرجة كبيرة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر"** صحيحة وصادقة. تساهم حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بدرجة كبيرة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر. من خلال تطبيق مبادئ

الحوكمة المالية، حيث يمكن لهذه المؤسسات تحقيق الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية، مما يعزز الثقة بين الأعضاء والمجتمع. وتعتمد الحوكمة المالية على وضع سياسات وإجراءات مالية صارمة تضمن أن يتم إنفاق الأموال بشكل مسؤول وفعّال، مما يقلل من الهدر المالي ويزيد من كفاءة العمليات، إضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد الحوكمة المالية في جذب التمويل والدعم من الجهات المانحة والراعية، الذين يبحثون عن ضمانات بأن تبرعاتهم واستثماراتهم ستستخدم بحكمة وفعالية

في سياق سياسة ترشيد النفقات في الجزائر، يصبح تطبيق هذه المبادئ ضرورة لتحقيق الاستدامة المالية وضمان استمرار النشاطات الرياضية والاجتماعية التي تقوم بها الجمعيات والنوادي الرياضية،حيث أشارت دراسة **(بوصلاح،2015، ص180)**إلى أن القوانين تفرض رقابة مالية صارمة لحركة الأموال التي تجريها النوادي الرياضية، لذا وجب على الدولة مراقبة النوادي على كل الأموال الممنوحة لهم وفي كيفية صرفها حتى تعود بالنفع على كل نادي رياضي لكي يتحسن ويتطور مستواه.

تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية يعد أمرًا حيويًا في ظل سياسة ترشيد النفقات التي تتبعها الجزائر ويمكن توضيح المساهمات التي يقدمها هذا التطبيق في النقاط التالية:

- حوكمة التسيير المالي تساهم بشكل كبير في زيادة الشفافية داخل الجمعيات والنوادي الرياضية من خلال توضيح العمليات المالية وتسجيلها بطرق منظمة وموثوقة، ويمكن توفير تقارير دورية عن النفقات والإيرادات، مما يساهم في منع الفساد المالي وضمان النزاهة في الإدارة المالية.
- تساعد حوكمة التسيير المالي في تحسين الكفاءة المالية من خلال ضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية، كما تتيح الحوكمة تحديد الأولويات في الإنفاق بناءً على احتياجات النادي أو الجمعية، مما يضمن توجيه الموارد إلى المجالات الأكثر أهمية وحيوية.
- تعزز حوكمة التسيير المالي من المسؤولية والمساءلة داخل الهيئات الرياضية فهي تحدد المسؤوليات المالية لكل عضو في الإدارة، وتخلق نظامًا للمساءلة يضمن متابعة الأداء المالي ومحاسبة المسؤولين عن أي تقصير، مما يؤدي إلى إدارة مالية أكثر انضباطًا.
- تساهم الحوكمة المالية في تحسين التخطيط المالي من خلال وضع خطط مالية مستدامة وطويلة الأجل، كما تساعد على توقع المخاطر المالية واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمواجهتها، مما يعزز من استقرار الأوضاع المالية للنوادي والجمعيات.
- إظهار الإدارة الرشيدة والشفافة للموارد يعزز من ثقة الممولين والداعمين، مما يساعد في جذب المزيد من الرعاة والمستثمرين لدعم الأنشطة الرياضية، هذه الثقة المتزايدة تؤدي إلى دعم مالي أقوى واستدامة أكبر للأنشطة الرياضية.
- تعمل حوكمة التسيير المالي على تحديد المجالات التي يمكن فيها تخفيض التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة، كما تساعد في إعادة توجيه الموارد نحو الأنشطة الأساسية والهامة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المالية بكفاءة أعلى.

- تتيح الأنظمة الرقمية في إطار حوكمة التسيير المالي إدارة العمليات المالية بفعالية أكبر، من خلال تقليل الأخطاء اليدوية وتحسين دقة البيانات المالية، هذا الاستخدام الفعال للتكنولوجيا يعزز من الكفاءة المالية ويساهم في تحقيق الأهداف المالية بكفاءة وفعالية.

في الأخير فإن تطبيق حوكمة التسيير المالي يعزز من قدرة الجمعيات والنوادي الرياضية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي نفس الوقت يتماشى مع سياسة ترشيد النفقات التي تنتهجها الدولة الجزائرية لتحسين الوضع المالي العام.

الفصل السابع: الاستنتاجات والاقتراحات

1.7. الاستنتاج العام:

1- إن حوكمة التسيير المالي تلعب دوراً حيويًا في تحسين إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر، خاصة في سياق سياسة ترشيد النفقات، من خلال الجوانب القانونية، الهيكل التنظيمي، ووظيفة تسيير الموارد المالية.

2- تطبيق حوكمة التسيير المالي يمكن أن يسهم في تحسين إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر من خلال زيادة الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية. هذا يعني أنه بفضل سياسة ترشيد النفقات، يمكن تحسين استخدام الأموال وتوجيهها نحو الأولويات الأساسية بطريقة أكثر فعالية.

3- الجانب القانوني يساهم في تطبيق حوكمة التسيير المالي، مما يعزز الامتثال للقوانين واللوائح المحلية المتعلقة بإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية. هذا يساعد في تقديم تقارير مالية دقيقة وفقًا للمعايير المحلية والدولية، مما يزيد من مصداقية الجمعيات والنوادي أمام المانحين والجمهور.

4- الهيكل التنظيمي الجيد يعزز حوكمة التسيير المالي بتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، وضمان تقديم التقارير المالية في الوقت المناسب وبدقة. بفضل سياسة ترشيد النفقات، يمكن تخصيص الموارد بشكل فعال داخل الجمعيات والنوادي، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

5- تسهم وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية في تطبيق حوكمة التسيير المالي من خلال إدارة الإيرادات والنفقات بطريقة مستدامة وفعالة، مما يضمن استدامة الجمعيات والنوادي على المدى الطويل. بفضل سياسة ترشيد النفقات، يتم تعزيز إدارة الموارد المالية لتلبية احتياجات الأعضاء والمجتمع بشكل أفضل.

1.7. التوصيات:

- إنشاء سياسات وإجراءات مالية شفافة يسهل على الجميع فهمها واتباعها، ونشر تقارير مالية منتظمة وعلنية لتمكين الجميع من الاطلاع على الوضع المالي.
- تحديد مسؤوليات وصلاحيات واضحة ضمن الهيكل التنظيمي، وتوفير تدريب مستمر للموظفين والمسؤولين عن الإدارة المالية لتحسين مهاراتهم وكفاءتهم.
- التأكد من أن جميع العمليات المالية تتماشى مع القوانين واللوائح الوطنية والدولية، وإنشاء وحدة داخلية لمراقبة الامتثال والتأكد من تنفيذ القوانين واللوائح.
- وضع خطط مالية واستراتيجية طويلة المدى لتحقيق الاستدامة المالية، وتطوير ميزانيات سنوية تشمل جميع الأنشطة والنفقات المتوقعة، وإجراء تحليل دوري للوضع المالي والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والمالية.
- إشراك الأعضاء والجمهور في عملية اتخاذ القرارات المالية لتعزيز الشفافية والمساءلة، وفتح قنوات اتصال مستمرة مع الجمهور والمانحين لتلقي المقترحات والشكاوى والتوجيهات.

- إنشاء نظام رقابي لمتابعة تنفيذ السياسات والإجراءات المالية، وتنظيم دورات تدقيق وتقييم دورية لضمان الالتزام بمعايير الحوكمة المالية، مع تحليل النتائج المالية بشكل دوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- بناء شراكات مع المؤسسات المالية والمنظمات غير الحكومية لتعزيز الموارد المالية، والتعاون مع الجهات الحكومية للحصول على الدعم والمشورة المالية والقانونية.
- استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة المالية وتحليل البيانات لتعزيز الكفاءة والدقة، وتبني منصات إلكترونية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات المالية بين الأعضاء والإدارة.

3.5. فرضيات مستقبلية:

- تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية يعزز الكفاءة الإدارية ويؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتقليل الهدر.
- زيادة مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة التسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية يؤدي إلى تحسين الثقة بين الأعضاء والمستفيدين ويعزز الدعم المالي من الجهات المختلفة.
- توفير برامج تدريب وتطوير مهني للمسؤولين عن التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية يسهم في تحسين مهاراتهم وزيادة فعالية إدارة الموارد المالية.
- وجود تشريعات وسياسات حكومية داعمة لتطبيق حوكمة التسيير المالي يسهم في تحقيق سياسة ترشيد النفقات ويعزز استدامة الجمعيات والنوادي الرياضية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد المالية يعزز من دقة وكفاءة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية ويساعد في ترشيد النفقات.
- وجود نظام فعال للمراقبة والتدقيق المالي يؤدي إلى اكتشاف ومعالجة أي تجاوزات مالية بسرعة، مما يسهم في ترشيد النفقات وضمان استخدام الموارد بشكل أمثل.
- الثقافة التنظيمية القائمة على النزاهة والشفافية في الجمعيات والنوادي الرياضية تعزز من فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المالية وتدعم سياسة ترشيد النفقات.
- دعم المجتمع المحلي وتفاعله مع الجمعيات والنوادي الرياضية يعتمد بشكل كبير على تطبيق الحوكمة المالية الفعالة التي تضمن استخدام الموارد بشكل مسؤول وشفاف.

القرآن الكريم.

أولا: المصادر:

الحديث الشريف.

ثانيا: المراجع:

القواميس:

1- ابن منظور (1984) **لسان العرب** (د) ط). بيروت: دار صادر

2- حمد عاطف غيث،(1997)، **قاموس علم الاجتماع**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر

3- يوسف محمد البقاعي، (2006)، **قاموس الطلاب** ، دار المعرفة، د ط، المغرب

أ/ باللغة العربية:

الكتـــب:

1. ابتسام حسن عبد المقصود (2016)، **إدارة الجودة الشاملة**،المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر

2. ابتسام حسن عبد المقصود،(2019)،**إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر

3. إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، (2003)،**الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية**، ج2 ،دار الوفاء لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر

4. اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية(2015): **حوكمة الشركات الفرص والتحديات**، الإصدار 11، الامارات العربية المتحدة

5. أحمد محمد العداسي (2010): **التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان

6. احمد يوسف دودين، (2012)، **إدارة الجودة الشاملة**،الأكاديميين للنشر والتوزيع، الأردن

7. اسكندري أحمد، بوغزالة، محمد ناصر، **القانون الدولي العام المدخل والمعاهدات الدولية**، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

8. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي(2011):**التسيير المالي،الإدارة المالية** ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

9. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2008)،**مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

10. بوجمعة غشير،(1999)،المحامي ، **الإطار التنظيمي في الجزائر**

11. بوضياف عمار،(2007)،**الوجيز في القانون الإداري**، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر

12. تناغو سمير عبد السيد (1986): **النظرية العامة للقانون**،منشأة توزيع المعارف،الإسكندرية، مصر

13. تيرس عوديشو (2015):**الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق**" ،الاكاديمية الاولمبية العراقية ،بغداد

14. جمال الدين مرســـي، أحمد عبد الله اللحلح، (2006)، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارٌ**، الدار الجامعية، إسكندرية، مصر

15. جون سوليفان وآخرون(2009):ترجمة سمير كريم،**حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرون**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ط3، واشنطن

16. حامد دراز، سعيد عثمان، محمد ابو دوح (2003): **مبادئ المالية العامة** ، الدار الجامعية، مصر

17. حامد عبد المجيد، محمد عمر حماد أبو دوح (2007)، **مبادئ المالية العامة**، مصر، الدار الجامعية

18. الحريري رافدة،(2012)، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار البازوري، عمان

19. حسن أحمد الشافعي(2001):**الموسوعة العلمية لإدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية**،ج 5، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.

20. حسن أحمد الشافعي،(2004)، **المنظور القانوني عامة والجنائي في الرياضة**، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر

21. حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي،(2012)،**الرقابة الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

22. حسين حريم،(2019)، **مبادئ الإدارة الحديثة** ، ط6، دار الحامد للنشر ، عمان

23. خالد راغب الخطيب ،(2010)، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

24. خلدون إبراهيم الشذيفات(2001)، **الإدارة و التحليل المالي**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان

25. درة عبد الباري إبراهيم، محفوظ جودة،(2012)، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للطابعة والنشر والتوزيع، الأردن.

26. دريد كامل الشبيب، (2010)، **إدارة الشركات المتقدمة** ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع

27. ديري زاهد محمد (2011)،**الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

28. الرحاحلة عبد الرزاق سلم، خضور ناصر جمال (2012):**مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

29. رندة الدبل،(2013)، **تقييم الشركات العائلية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

30. زروتي الطيب، (2000)، **القانون الدولي الخاص الجزائري مقارنا بالقوانين العربية**،ج1، مطبعة الكاهنة، الجزائر.

31. زكريا الدوري وآخرون ،(2010)، **مبادئ ومداخل الإدارة وظائفها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32. زواوي، فريدة،(2000)، **المدخل للعلوم القانونية نظرية القانون**، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر

33. زياد رمضان(2007)، **أساسيات في الإدارة المالية**ٌ، ط 4، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن

34. سعد سلمان المشهداني، (2019) :**منهجية البحث العلمي**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

35. سليمان بن ساسي،(2016) **التسيير المالي محاضرات وتطبيقات**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن

36. سمية بن سلمان الجريوي،(2021)، **إدارة الأداء وقياسه في ضوء تكنولوجيا الأداء البشري**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

37. الشعالي، راشد، العزاوي، عدنان أحمد ولي، (2005)، **مساهمة في نظرية القانون الإداري**، ط1،الإمارات العربية المتحدة.

38. الشويكي سمير،(2006)، **المعجم الإداري**، دار أسامة للمشرف الثقافي، الأردن.

39. صادق الحسيني(1998):**التحليل المالي و المحاسبي** ،الأردن،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان

40. صبري وآخرون (2008): **حوكمة الشركات في تونس ،اطار تشريعي قوي وواقع متواضع**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، (CIPE) .

41. صلاح الدين شروخ، (2019)، :**منهجية البحث العلمي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة–الجزائر.

42. طارق عبد العال حماد(2005): **حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ ،التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر

43. طارق عبد العال حماد،(2008)،**حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، ط2 ،الدار الجامعية، مصر

44. عادل العلي(2011): **المالية العامة والقانون المالي والضريبي**،ط2 الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.

45. عبد الحليم كراجة،(2004): **الإدارة و التحليل المالي (أسس مفاهيم تطبيقات)** ،عمان ،دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع

46. عبد الحليم كراجة و آخرون،(2000)، **الإدارة المالية و التحليل المالي**، دار الصفاء، عمان

47. عبد الرؤوف جابر،(2004)،**الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع

48. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة(2006):**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية المعاصرة** ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر

49. عثمان محمد غنيم (2004)، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، ط2،الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

50. عدنان النعيمي، ياسين كاسب خرشه،(2007)، **أساسيات الإدارة المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

51. عصام بدوي (2001): **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر

52. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني(2011): **الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي** للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن

53. علي العيادي،" **القطاع الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر،حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

54. علي عباس (2008):**الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**،ط1، دار إثراء لنشر والتوزيع، عمان

55. غازي سلطان (2015):**الحكم الراشد الشبكةالعربية للنشر** ،ط 1 ،بيروت، لبنان

56. غضبان حسام الدين (2015):**محاضرات في نظرية الحوكمة**،الطبعة الأولى،دار الحامد، الأردن.

57. فائق حسني أبو حليمة(2004):**الحديث في الإدارة الرياضية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

58. قدادة، خليل أحمد حسن (1980):**شرح النظرية العامة للقانون في القانون الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

59. كمال بربر (1997):**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراساتوالنشر

60. كمال درويش، أشرف عبد المعز (2000):**المنظمات الرياضية الأهلية – المفهوم، التاريخ، التطور، التنظيم**– ،كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة

61. مبارك لسوس،(2004)، **التسيير المالي**، المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر

62. محب خلة توفيقٌ،(2011)، **الهندسة المالية الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية

63. محفوظ،جودة، الزعبي،حسن،المنصور ،ياسر ،(2004)، **منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف**، عمان، دار وائل للنشر

64. محمد إبراهيم عبد السلام، السيد (2017). **إدارة الموارد المالية**. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

65. محمد السيدحلاوة، ممدوح البدرى محمد، (2023)، :**الإحصاء والقياس الاجتماعي–الإحصاء الوصفي**–الجزء الأول، دار الطباعة الحرة للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر.

66. محمد بوعشة،(2000)، **الأزمة في الجزائر و العالم العربي** ، دار الجبل ، بيروت ، ط1

67. محمد طاقة، هدى العزاوي(2007):**اقتصاديات المالية**، ط1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن

68. محمد عمر أبو دوح (2006):**ترشيد سياسة الانفاق العام ودعم ميزانية الدولة**، الدار الجامعية، الإسكندرية

69. محمد عمر أبو دوح، (2006)، **ترشيد الانفاق العام وعجز ميزانية الدولة**، مصر، الدار الجامعية

70. محمد عيسى الفاعوري،(2008)،**الإدارة بالرقابة**، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان.

71. محمد فوزي حلوة (2007): **مبادئ الإدارة**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان

72. محمد قاسم خصاونة، (2010)، **أساسيات الإدارة المالية**،دار الفكر ، عمان

73. محمود حسين الوادي،زكريا أحمد عزام،(2007)،**مبادئ المالية العامة**، ط1،دار المسيرة للنشر، الأردن

74. مصطفى حميد حسين،(2021)،**إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية**، ط1، دار الوفاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

75. مصطفى محمد محمود،(2012)، **الرقابة الإدارية**، دار البداية ناشرون موزعون، عمان.

76. مصطفى يوسف كامل،(2013):**المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

77. منصور اسحاق ابراهيم(1987):**نظريتا القانون والحق في الجزائر**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

78. منصور محمد حسين (1995)، **المدخل الى القانون، القاعدة القانونية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع

79. منير شـــاكر محمد و آخرون(2005)، **التحليل المالي–مدخل صـــناعة القرارات**، دار وائل للنشـــر، عمان

80. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد،(2015)،**السلوك التنظيمي في المجال الرياضي**،ط1، دار العلم والايمان، مصر

81. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL08 (2009): وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية

82. ميليستاين ابرام (2003): **دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة المؤسسات**، حوكمة المؤسسات في القرن الواحد والعشرين ،مركز المشروعات الدولية (CIPE) ،ط1 ،واشنطن

83. نداء محمد الصوص(2007): **مدخل إلى علم الإدارة**،ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان

84. يوسف حسين يوسف، (2012)، **التمويل في المؤسسة الاقتصادية** ،دار التعليم الجامعي الاسكندرية

2/ المقالات والملتقيات:

1- احمد حسن الشافعي، عمر ناصر علاء قشطة ،محمدمحمد علي زيد (2022)،:**متطلبات تطبيق الحوكمة والتحفظ المحاسبي لتعزيز المرونة المالية في المؤسسات الرياضية المصرية والفلسطينية**، مجلة علوم الرياضة التطبيقية، المجلد 12، العدد1 ، الإسكندرية.

2- بربريس شريف (2016): **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية** ،مجلة منازعات الأعمال، جامعة الجزائر 03

3- تقرورت محمد ، بوحجر رشيد(2013):**دور الحوكمة في الاصلاح الإداري والتعليمي للمؤسسات الجامعية**، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف.

4- ثابتي الحبيب،(2015)، **عصرنة نظم الميزانية في الجزائر الدعامة الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية و ترشيد الإنفاق العام**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد،4 العدد3 .

5- حجاج احمد، نهاوة لونيس(2023) **التمويل الرياضي ودوره في أنشطة الاتحادات الرياضية الجزائرية**، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد10، العدد 01

6- حسام ولاء عبد العظيم،حسين عمر،أشرف عبد المعز،عبد الله مصطفى،(2023)، **الحوكمة والرياضة المصرية**، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة،العدد 99، مصر

7- حسين عمر السمري ، أشرف عبد المعز، عبد الله مصطفى، حسام ولاء (2023): **الحوكمة والرياضة المصرية**، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد99

8- دمانة عمر،(2023): **الإطار القانوني العام للجمعيات الرياضية في ظل القانون 06/12 وانعكاسه على نشر الاهتمام بالنشاط البدني والرياضي داخل المجتمع**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد08، العدد01

9- شعيب معزوز،عمران أحمد حكيم(2021): **الادوار الاستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية ومساهمتها في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر**، مجلة المنظومة الرياضية،المجلد08، العدد 03

10-صبا أحمد،(2024)، **أساسيات الإدارة المالية لقادة الأعمال**،مجلة إدارة الاعمال، جامعة لاهور للعلوم الإدارية(LUMS) ، لاهور، باكستان، المجلد03، العدد 01

11-عالم الحاج آدم عبد الرحيم، محمد ظافر مهدي الزبادين (2023): **أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد 21، جامعة نجران، السعودية

12- عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي،(2008):**تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)، رام الله، فلسطين

13-فتيحة الجوزي (2016) **تطور النفقات العامة في الجزائر خلال (2010_2016) واجراءات ترشيدها** مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة احمد بوقرة بومرداس، العدد 23

14-فؤاد شاكر (2005): **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**،ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005،"الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار

15-فوزية قديد، نعيمة العربي، (2021)، **سياسة ترشيد النفقات العامة كآلية لمواجهة الأزمات-أزمة جائحة كورونا**- المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09 ، العدد 01

16-كمال وزايدي (2009):**حوكمة المؤسسات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقياتالأعمال في المؤسسة، قسم العلوم التجارية ،جامعة باجي مختار،عنابة ،52-53.

17- لامية بكوش، نزيهة مقيدش(2022):**مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد،جامعة سطيف،المجلد 06،العدد01

18-محسن أحمد الخضيري(1990):**الإدارة في الإسلام**، وقائع ندوة رقم 21، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب البنك الإسلامي للتنمية، جدة السعودية

19-محفوظ بصيري ،(2013)، **فاعلية الرقابة البرلمانية على الميزانية العامة في تكريس الحوكمة**، الملتقى الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، الجزائر.

20- محمد زرقون وزينب شطيبة (2013):**دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات**، الملتقى العلمي الدولي آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة "كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .

21- محمد شوشات (2014): **الحاكمية والفساد الإداري و المالي** ، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارةالأعمال ،عجلون ،الأردن

22-محمد فوزي (2007): **التخطيط**،منشورات الكترونية للأكاديمية الرياضية العراقية، كلية التربية الرياضية جامعة المنيا جمهورية مصر ، ورقة دراسية منشورة للمشاركة رقم 235

23-محمود عبد الهادي،عبد الرحمان محمد، كريم محمد،(2020)، **دراسات تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة ببعض الاندية العربية بجمهورية مصر العربية**،مجلة كلية التربية الرياضية،جامعة المنصورة، مصر

24- مخائيل اشرف حنا(2005): **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة المؤسسات** ،المؤتمر العربي الأول حول التدقيق في إطار حوكمة المؤسسات،جامعة القاهرة، مصر

25- النذير بوصلاح(2018): **معوقات تفعيل استراتيجية الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر**، مجلة المنظومة الرياضية،المجلد5، العدد 3

26-نوال العزيزي(2013): **المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات**، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية : تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن

3/ رسائـــل الدكتــوراه والماجستير

1. امعارفية الطيب(2018)، **أثر استضافة التظاهرات الرياضية على الاقتصاد المحلي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
2. البراني، فتح الله وعلي، قي وناصر، حيثور (2020): **الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين**، تأطير نظري. مجلة الإدارة والعلوم الإنسانية، المجلد الرابع، العدد الأول، 37-48
3. العابدي ياسين،(2020) **تنويع مصادر التمويل ودوره في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية**، أطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر بسكرة

4. بربريس شريف، (2017) ،**اقتراح مشروع لتحسين المردود الاقتصادي للأندية الرياضية الجزائرية في إطار نظام القطاع الخاص**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر
5. بوصلاح النذير، (2015)، **اقتراح إستراتجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسير رياضي، جامعة الجزائر.
6. حسين عبد الجليل آل غزوي، (2010)،**حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة لمنح شهادة الماجستير في المحاسبة، التحليل المالي، جامعة الجزائر
7. راشد ابراهيم المطوع النعيمي، (2015)،بعنوان: **أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار**، رسالة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة، الإمارات العربية المتحدة.
8. رشيدة سليماني (2013): **آليات حوكمة الشركات في تحسين الاداء المالي لشركات التأمين**،رسالة ماجستير ،تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة
9. زقعار فاروق (2024): **تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية**، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة
10. سعد أولاد العيد، (2013)،**ترشيد سياسة الانفاق العام: دراسية لظاهرة عجز الموازنة العامة للدولة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر
11. سهيلة صالحي، (2009) ، **الاستقلالية المالية للمجموعات المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة قسنطينة، الجزائر
12. شريفي سلمى،(2012)، **أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية**، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر3
13. صالح زيد الكيلاني (2014) :**أثر الحاكمية في مكافحة الفساد المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين**،مذكرة ماجستير ،جامعة الزرقاء عمان، الأردن
14. عويسي ايمان،2015، **تنظيم رياضة النخبة والانشطة البدنية والرياضية من منظور التشريع الرياضي الجزائري**، أطروحة دكتوراه، إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر3
15. غلوسي دلال (2015)،**الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة**، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة.
16. محمد مشرف حماد السويداوي (2014): **الحاكمية المؤسسية وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**،رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء،عمان،الأردن.

17. هناء عمران علي خطيب،(2021)، **مدى تطبيق الحوكمة في الاندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين

القوانين والمراسيم:

1- الدستور
2- قانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية
3- قانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات
4- القانون 13-05 مؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق لـــ23 يوليو سنة 2013، ج ر رقم 39، الصادرة بتاريخ 31 يوليو 2013, المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويره
5- المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 16 فبراير 2015 المحدد لأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي
6- أمر 79-71 الصادر 1971/12/24 المتعلق بالجمعيات، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 105
7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة، الأمر 15 عن الأمر 09/95 المؤرخ في 1995/02/25 المتضمن تطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية
8- قانون 157/62 المؤرخ في 1962/12/01
9- الميثاقين الوطنيين 1976، 1986
10- الأمر رقم 181/76 المؤرخ في 1976/10/22 المتضمن للإصلاح الرياضي
11- قانون رقم 03/89 مؤرخ في 1989/02/14 متعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.
12- المرسوم رقم 80 / 53 المؤرخ في01 مارس 1980
13- المرسوم التنفيذي رقم 92-78 المؤرخ في 22 فيفري 1992
14- القانون رقم 20/95 المؤرخ في 17 يوليو 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة
15- المرسوم التنفيذي 05-410 الموافق لـ 19 أكتوبر 2005، صلاحيات وزارة الشباب والرياضة
16- القانون التنظيمي للجمعيات في الجزائر 79-71 المؤرخ في 23 ديسمبر 1971
17- القانون 31/90 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات الرياضية
18- المرسوم 63-254 الصادر في 10 جويلية 1963
19- الجلسات الوطنية الرياضية، وزارة الشبيبة والرياضة،1993
20- القانون 84 – 17 المتعلق بقانون المالية المعدل والمتمم المؤرخ في 1984/07/07

ب/ باللغة الاجنبية:

1. LA ROUSSE(2001)**DICTIONNAIRE DE FRANÇAIS** - IMPRIME EN FRANCE - EDIT ON

2. LE ROBERT, **IMPRIME EN ITALIE" PAR G CANALE ET .C.S.P.U.BORGAROT**
3. Achour Zyed, Abdelwahd Omri, (2008),"**Philanthropie et gouvernance d'entreprise dans le contexte tunisien**", revue de l'Economie et de Management, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Tlemcen, N°07: "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise"
4. Assemble Parlementaire(2012) **la bonne gouvernance et l'éthique du sport**, Conseil de l'Europe, doc12889.
5. Bob stewart (2007)**; Sport funding and finance** ; Elsevier; Netherlands
6. Brigham Eugene F. & Houston Joel F(2015) **FUNDAMENTALS OF FINANCIAL MANAGEMENT** , Eighth Edition , Printed in the United States of America.
7. Dennis V. Blanco (2017),**Sports Governance: Issues, Challenges and Perspectives**,Asia-Pacific Social Science Review 17(1)
8. Eddie T.C. Lam(2014), **The Roles of Governance in Sport Organizations**, Journal of Power, Politics & Governance, Vol. 2, No. 2
9. EricBargetet .Jean-jaquesGouguet (2010) **Evènements sportifs "impact et social** "; De boeck , Bruxelles , Belgique
10.Expert Group "Good Governance". (2013). **Principles of Good Governance in Sport in the EU**. Deliverable 2. UEFA. Switzerland
11. Ganahreh, E. A., Bello, B., & Abdullah, M. F. (2018). **The Impact of Administrative Control on Employees' Performance**: Evidence from Industrial Companies in Jordan. International Journal of Accounting,
12. Garram, Ibtissem.(1998). **Terminologie juridique dans la législation Algérienne**. Edition Palais des livres, Blida
13. Gil Fried 2010**; Managing sport facilities** ; Second edition; Human kinetics; United States of America
14.Gitman Lawrence J.andZutter Chad J(2010) **Managerial Finance,** Tenth Edition
15.Ilie ,Livia (2015)**Challenges for Financial Managers in a Changing Economic Environment**" Procedia Economics and Finance, 22nd International Economic Conference .
16. Irving Rein and others **; The Sports Strategist Developing Leaders for a High-Performance Industry**; Oxford University Press.; USA
17.John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip B. Crosby (1990), **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, McGraw-Hill, Boston
18.KAMEL LEMOUI (1989), **FOOTBALL,TECHNIQUE JEU, ENTRAINEMENT**, INFORMATION, ALGER,
19. Maennig, Wolfgang (2017) :**Governance in sports organizations,** Hamburg Contemporary Economic Discussions, University of Hamburg, Faculty of Business, Economics and Social Sciences.
20. Matthew T. Brown and others,(2016); **Financial management in the sport industry**; Second edition; Routledge; United States of America

21.MICHLE LE BLANC (2000) **,LE CLUB DE LAN** ", OPCIT
22. Russell Hoyza and Graham Cuskelly,(2007), **sport governance**, Oxferd ox2 8dp-UK.
23. Stijn Classens,(2003), (**Corporate governance development focus1**).the world bank.washington.

ملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين ووظائفهم.

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	الجامعة	الامضاء
01	منجحي مخلوف	أستاذ	العلمية	
02	نوسيري بوبكر	أستاذ محاضر أ	العلمية	
03	أسامة مرنيز	أستاذ	العلمية	
04	محمد أمين الحكيم	أستاذ	العلمية	
05	بلمحرحية القادر	دكتوراه	العلمية	

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

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

الاستبيـــــــــان

السيد المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أقدم إليكم هذا الاستبيان الذي صمم استكمالا لمتطلبات الحصول على أطروحة الدكتوراة في الإدارة والتسيير الرياضي حيث عنونت الاطروحة بـــــــــــــــــــــ:

تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية

في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

دراسة ميدانية بالجمعيات والنوادي الرياضية بالمسيلة

وستستعمل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط، لذا نرجوا تعاونكم والتكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بوضع إشارةx في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظركم وبكل صراحة وموضوعية نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

طالب الدكتوراه
تومي نصرالدين

إشراف الأستاذ الدكتور
بوصلاح النذير

محاور الدراسة

المحور الأول

	الجانب القانوني يعمل على تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	موافق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتقد أن التشريعات والقوانين الحالية تسهم في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية بشكل فعّال في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر					
02	توافق على ضرورة وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي					
03	تعتقد أن توافق المنظومة القانونية الجزائرية مع القوانين الدولية ساعد في تفادي المشاكل في إدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية					
04	كان للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي تأثير كبير على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر					
05	يعتبر ضعف البيئة القانونية والتشريعية عائقًا أساسيًا يحول دون تطبيق حوكمة التسيير المالي في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر					
06	ترى أن القوانين والتشريعات الحالية تخدم مصلحة الجمعيات والنوادي الرياضية وتساهم في ترشيد عملية التسيير المالي وتحقيق الأهداف					
07	تعتقد أن القوانين والتشريعات الحالية متماشية مع النظام المالي المطبق في تسيير الجمعيات والنوادي الرياضية					
08	ترى أن هناك آليات فعّالة يمكن اتخاذها لتحسين وتطوير نظام الحوكمة المالية في الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر					
09	تعتبر الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية ضروريًا لنجاح إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات					
10	ترون أن تطبيق التغذية الراجعة ضروري لإدارة فعّالة للنوادي والجمعيات الرياضية لضمان زيادة فرص نموها					
11	يعتبر نقص خبرات وتجارب رؤساء الأندية عاملاً يؤدي إلى عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي، خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر					
12	تعتقد أن الإرادة السياسية يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحديد الأولويات ووضع السياسات التي تدعم إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية					
13	ترى أن هناك آليات قوية للرقابة المالية يمكن أن تمنع الاحتيال والاستخدام غير المناسب للموارد المالية في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية					
14	تعتقد أن هناك قصورًا في القوانين والتشريعات المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات والنوادي الرياضية					
15	تجري مراجعة التشريعات والقوانين الخاصة بالجمعيات والنوادي الرياضية وتطويرها باستمرار					

المحور الثاني

	الهيكل التنظيمي يساعد على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر.	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضيةيساعد في تحسين حوكمة التسيير المالي.					
17	تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية على نهج لامركزية في عملها.					
18	يعتقد موظفو الجمعيات والنوادي الرياضية أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في إدارة الموجودات.					
19	يتوافق الهيكل التنظيمي في الجمعيات والنوادي الرياضية مع المتطلبات والنظم الإدارية الحديثة.					
20	يسمح الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية بتدفق المعارف والمعلومات بشكل فعال في كل الاتجاهات.					
21	توفر الهيكلية التنظيمية آلية للتنسيق الفعال بين الدوائر والأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية.					
22	تلتزم الجمعيات والنوادي الرياضية بسياسة المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية.					
23	تدرك إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضي.					
24	يتوافق الهيكل التنظيمي والمرن مع برامج ومشاريع الجمعيات والنوادي الرياضية.					
25	توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام في الجمعيات والنوادي الرياضية.					
26	يوجد وصف وظيفي محدد للموظفين في الجمعيات والنوادي الرياضية.					
27	توفر الهيكلية التنظيمية آلية مناسبة لنقل وتوصيل التقارير بصورة سليمة في الجمعيات والنوادي الرياضية.					
28	تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن أن يتكيف بشكل أفضل مع سياسات ترشيد النفقات وإدارة المال.					
29	تعتقد أن هناك حاجة إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية لتحسين إدارة التسيير المالي.					
30	تعتقد أن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي للجمعيات والنوادي الرياضية يمكن الإدارة المالية من تحقيق أهدافها.					

المحور الثالث

	وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية تعمل على حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تجهز الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية تقارير مالية دوريا تسمح بمقارنة أرصدة الحسابات مع التقديرات أو الميزانيات التقديرية.					
32	تتم مراجعة وتحليل البيانات المالية بانتظام لتحديد الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في الجمعيات والنوادي الرياضية					
33	يعد الالتزام بالقوانين المالية والمحاسبية ضروريًا لضمان شفافية ونزاهة إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.					
34	يثق أعضاء الجمعيات والنوادي الرياضية في النظام المحاسبي المعمول به.					
35	تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية استراتيجيات مالية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهدافها.					
36	تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة وتقييم النفقات وتحديد الأولويات والتخصيص الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.					
37	تهدف وظيفة تسيير الموارد المالية إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، من خلال تقديم تقارير مالية دورية وشفافة والتواصل بشكل فعال مع أعضاء الجمعيات والجهات المعنية					
38	يساهم وجود خطة مالية في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية.					
39	سياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة كان لها الأثر البالغ في محدودية الميزانية المخصصة للنوادي والجمعيات الرياضية					
40	تساهم الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية في تقييم أداء البرامج وكشف الانحرافات فور حدوثها.					
41	يتم تجهيز ميزانيات تقديرية بالجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم في ظل سياسة ترشيد النفقات.					
42	يتم الإعلان عن نتائج جميع التقارير المالية للجمعيات والنوادي الرياضية بكل شفافية.					
43	يمكن للإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية إعداد وتجهيز التقارير المالية فيالمواعيد المحددة لها.					
44	توفر الإدارة المالية للجمعيات والنوادي الرياضية مجموعة دفاتر محاسبية ومستندات وسجلات مالية واضحة وكاملة.					
45	يحدد النظام المحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذ المعاملات المالية بشكل سليم.					

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعةمحمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de M'Sila
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives.

المسيلة في: 2023/02/28

الى السيد: رئيس مركز نجم سقرة

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب: تومي نصر الدين

المسجلة بالسنة: السنة الثالثة تخصص: إدارة وتسيير رياضي

للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة وجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

وذلك يتطلب تطبيق:(مقابلة، مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جميع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .

تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

توقيع الاستاذ المشرف
د.بوصلاح النذير

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الدكتور
كرفيس عبد الحفيظ

النادي الرياضي لبلدية نجم سقرة
الكاتب العام

موافقة الهيئة المعنية
نجم شباب بلدية سقرة
الكاتب العام
دوايح الهاشمي

ن : ص ب 166 حي اشبيليا المسيلة. الجزائر
الهاتف الفاكس 035 55 80 96
البريد الالكتروني : staps_msila@yahoo.fr

Scanné avec CamScanner

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعةمحمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de M'Sila
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives.

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

المسيلة في: 2023/02/28

الى السيد: رئيس فريق (نادي) نصر أولاد عدي
لقبالة الكراتي دو

تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرق تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

نتشرف ان نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب: تومي نصر الدين

المسجلة بالسنة: السنة الثالثة تخصص: إدارة وتسيير رياضي

للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة وجمعيات والنودي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر

وذلك يتطلب تطبيق:.(مقابلة، مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .

تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

توقيع الاستاذ المشرف

د.بوصلاح النذير

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور
كرميش عبد المالك فريد

موافقة الهيئة المعنية

الكراتي دو نصر أولاد

هباش كمال

staps_msila@yahoo.fr : البريد الالكتروني
035 55 80 96 : الهاتف الفاكس
ان : ص ب 166 حي اشبيليا المسيلة، الجزائر

Correlations

		45الكلية_الدرجة	للمحو_الكلية_الدرجة الاول ر	للم_الكلية_الدرجة الثاني حور	للمحور_الكلية_الدرجة الثالث_
45الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	1	.984**	.994**	.989**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	27	27	27	27
الاول_للمحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.984**	1	.963**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	27	27	27	27
الثاني_للمحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.994**	.963**	1	.989**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	27	27	27	27
الثالث_للمحور_الكلية_الدرجة	Pearson Correlation	.989**	.950**	.989**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	15

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	15

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	15

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.983	45

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	27	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.974
		N of Items	23[a]
	Part 2	Value	.961
		N of Items	22[b]
	Total N of Items		45
Correlation Between Forms			.962
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.981
	Unequal Length		.981
Guttman Split-Half Coefficient			.981

توافق على ضرورة وضع إطار عام تنظيمي ينطبق على جميع الأندية الرياضية للمساهمة في رقابتها في التسيير المالي ع2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافقبشدة	14	7.4	7.4	7.4
	غيرموافق	29	15.3	15.3	22.6
	غيرمتأكد	23	12.1	12.1	34.7
	موافق	83	43.7	43.7	78.4
	موافقبشدة	41	21.6	21.6	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

كان للتدابير القانونية المستعجلة في المجال الرياضي تأثير كبير على إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر ع4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق	19	10.0	10.0	10.0
	غيرمتأكد	11	5.8	5.8	15.8
	موافق	93	48.9	48.9	64.7
	موافقبشدة	67	35.3	35.3	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

يعتبر نقص خبرات و تجارب رؤساء الأندية عاملاً يؤدي إلى عدم التطبيق الجيد لقوانين التسيير المالي،خاصة في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر ع11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرمتأكد	55	28.9	28.9	28.9
	موافق	107	56.3	56.3	85.3
	موافقبشدة	28	14.7	14.7	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

.تعتقد أن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعيات والنوادي الرياضية يساعد في تحسين حوكمة التسييرالمالي ع16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرمتأكد	30	15.8	15.8	15.8
	موافق	119	62.6	62.6	78.4
	موافقبشدة	41	21.6	21.6	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

.يعتقد موظفو الجمعيات والنوادي الرياضية أن الهيكل التنظيمي الحالي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في إدارة الموجودات ع18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافقبشدة	4	2.1	2.1	2.1
	غيرمتأكد	26	13.7	13.7	15.8
	موافق	118	62.1	62.1	77.9
	موافقبشدة	42	22.1	22.1	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

.تلتزم الجمعيات والنوادي الرياضية بسياسة المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية وفقا للمتغيرات الداخليةوالخارجية ع22

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرمتأكد	30	15.8	15.8	15.8
	موافق	97	51.1	51.1	66.8
	موافقبشدة	63	33.2	33.2	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية استراتيجيات مالية طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهدافها ع35.

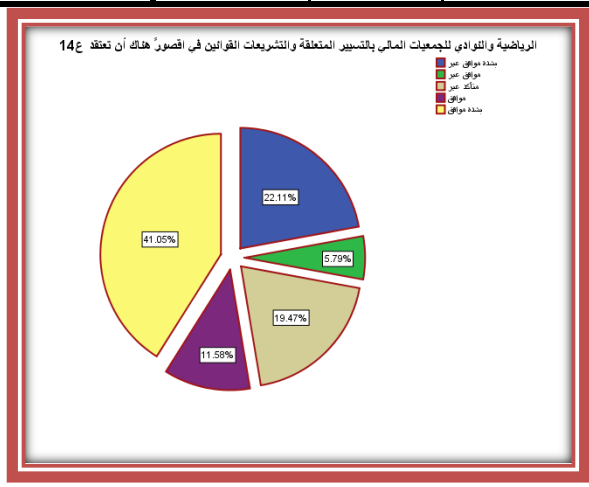
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق	4	2.1	2.1	2.1
	غيرمتأكد	29	15.3	15.3	17.4
	موافق	80	42.1	42.1	59.5
	موافقبشدة	77	40.5	40.5	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

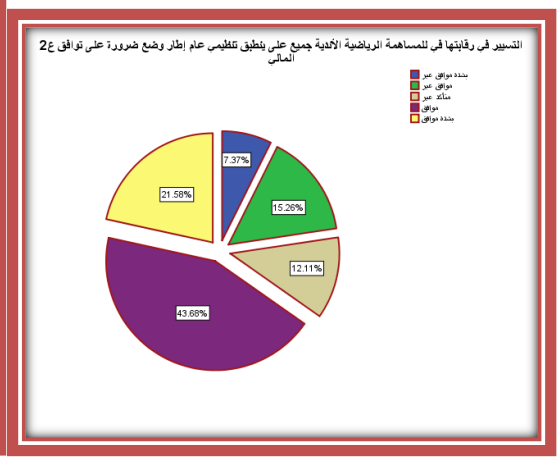
تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق الكفاءة في الإنفاق من خلال مراجعة وتقييم النفقات وتحديد الأولويات والتخصيص ع36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرموافق	21	11.1	11.1	11.1
	غيرمتأكد	15	7.9	7.9	18.9
	موافق	109	57.4	57.4	76.3
	موافقبشدة	45	23.7	23.7	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

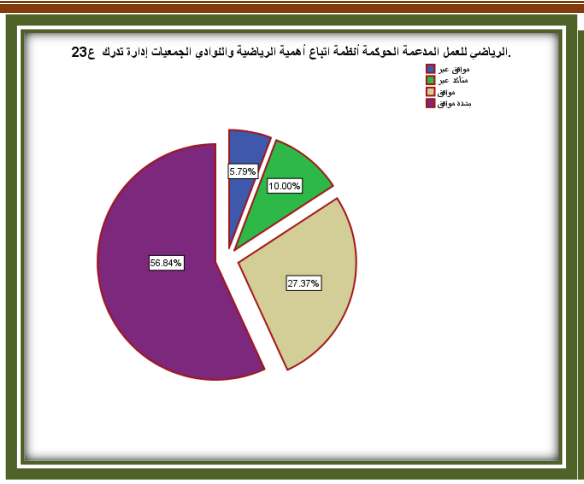
تهدف وظيفة تسيير الموارد المالية إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، ع37

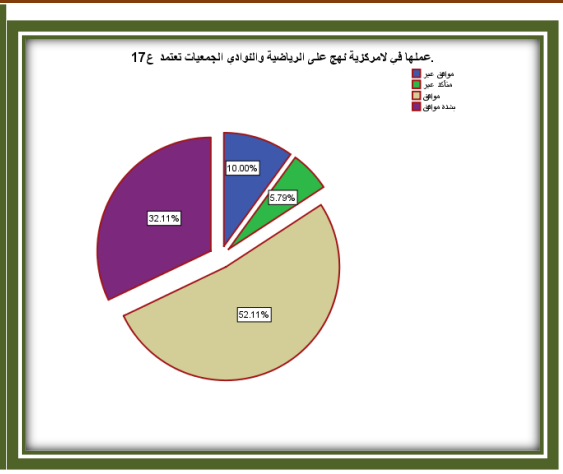
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غيرمتأكد	47	24.7	24.7	24.7
	موافق	96	50.5	50.5	75.3
	موافقبشدة	47	24.7	24.7	100.0
	Total	190	100.0	100.0	

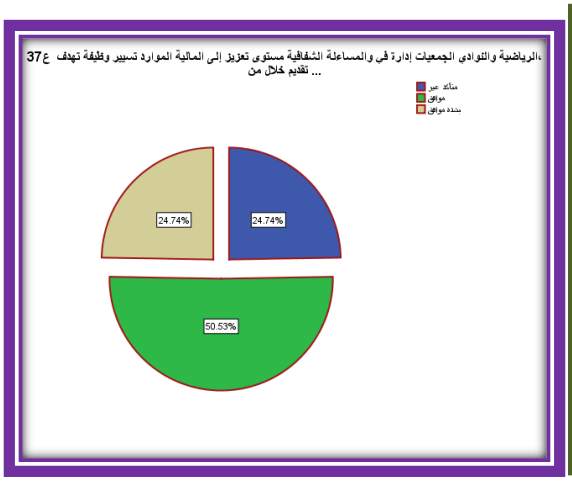


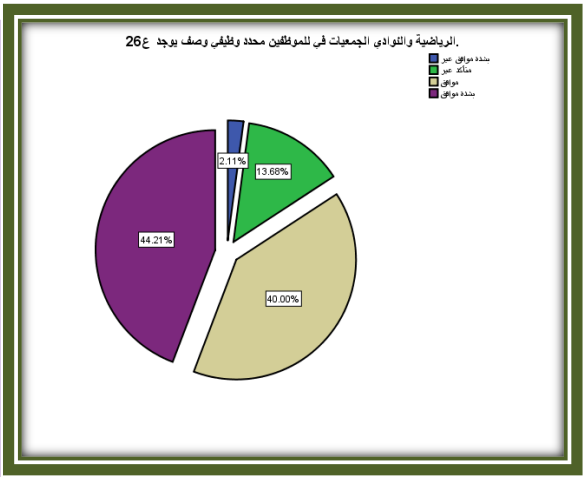


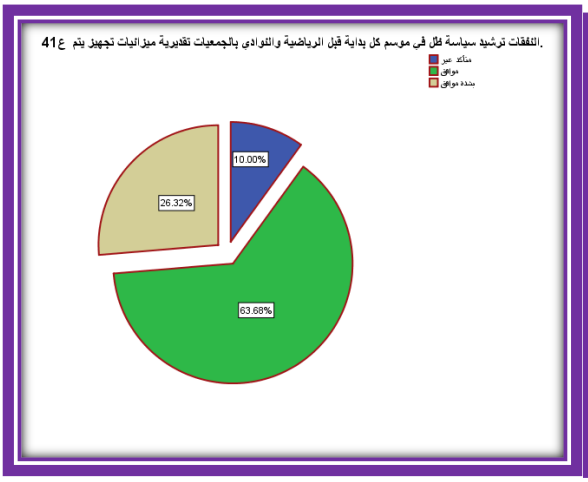
الملاحق

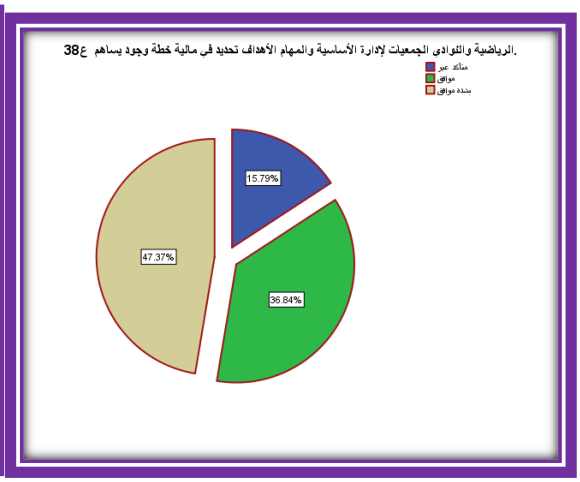

ع23 تدرك إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية أهمية اتباع أنظمة الحوكمة المدعمة للعمل الرياضي.
موافق بشدة
موافق
محايد
غير موافق
بشدة غير موافق
5.79%
10.00%
27.37%
56.84%


ع17 تعتمد الجمعيات والنوادي الرياضية نهج على لامركزية عملها في.
موافق بشدة
موافق
محايد
غير موافق
بشدة غير موافق
10.00%
5.79%
32.11%
52.11%

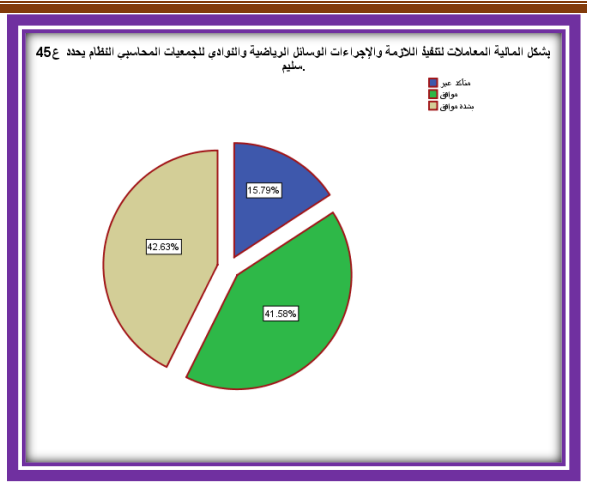

ع37 تهدف وظيفة تسيير الموارد المالية إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، من خلال تقديم ...
موافق بشدة
موافق
محايد
غير موافق
بشدة غير موافق
24.74%
24.74%
50.53%


ع26 يوجد وظيفي وصف محدد وظيفيين للموظفين الجمعيات والنوادي الرياضية.
موافق بشدة
موافق
محايد
غير موافق
بشدة غير موافق
2.11%
13.68%
40.00%
44.21%


ع41 يتم تجهيز ميزانيات تقديرية بالجمعيات والنوادي الرياضية قبل بداية كل موسم في سياسة ترشيد تنفقات.
موافق بشدة
موافق
محايد
غير موافق
بشدة غير موافق
10.00%
26.32%
63.68%


ع38 وجود يساهم الأهداف تحديد في مالية خطة الجمعيات والنوادي الرياضية لإدارة الأساسية والمهام.
موافق بشدة
موافق
محايد
غير موافق
بشدة غير موافق
15.79%
47.37%
36.84%

الملاحق



Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الاول_المخور	190	4.0333	.69291	2.40	5.00

Test Statistics

	الاول_المخور
Chi-Square	142.021[a]
Df	13
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.6.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الثاني_المحور	190	4.0825	.58414	2.53	4.93

Test Statistics

	الثاني_المحور
Chi-Square	83.000[a]
Df	12
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 14.6.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الثالث_المحور	190	4.1646	.58133	2.60	5.00

Test Statistics

	الثالث_المحور
Chi-Square	72.611[a]
Df	13
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 13.6.