



جامعة الجزائر 3

معهد التربية البدنية والرياضية

دالي إبراهيم

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ميدان علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

شعبة الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

واقع الموازنات المالية في أندية كرة القدم المحترفة

بالجزائر وانعكاسها على مردودها الرياضي

- دراسة ميدانية على مستوى أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية -

إشراف:

د. لعجال يحي

إعداد الطالب:

حشروف أسامة

السنة الجامعية: 2022/2021

# محتويات البحث

| الصفحة                        | الموضوع                                       |
|-------------------------------|---|
| /                             | شكر وتقدير                                    |
| /                             | إهداء   |
| /                             | محتويات البحث                                 |
| /                             | قائمة الجداول والأشكال                        |
| أ - ج                         | مقدمة   |
| <b>الجانب التمهيدي</b>        |   |
| 05                            | 1- إشكالية الدراسة                            |
| 08                            | 2- فرضيات البحث                               |
| 09                            | 3- أسباب اختيار الموضوع                       |
| 09                            | 4- أهداف الدراسة                              |
| 10                            | 5- أهمية الدراسة                              |
| 10                            | 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية للدراسة |
| 12                            | 7- الدراسات السابقة والمماثلة                 |
| 22                            | 8- التعليق على الدراسات السابقة               |
| 23                            | 9- فوائد الدراسات السابقة بالنسبة للباحث      |
| <b>الجانب النظري</b>          |   |
| <b>الفصل الأول: الموازنات</b> |   |
| 25                            | تمهيد   |
| 26                            | 1- الإدارة المالية                            |
| 26                            | 1-1- تعريف الإدارة المالية                    |
| 26                            | 1-2- أهمية الإدارة المالية                    |
| 26                            | 1-3- أهداف الإدارة المالية                    |
| 27                            | 1-4- وظائف الإدارة المالية                    |
| 28                            | 2- الموازنات                                  |
| 28                            | 2-1- نشأة وتطور الموازنات                     |
| 29                            | 2-2- تعريف الموازنة                           |
| 30                            | 2-3- أهداف الموازنة                           |
| 33                            | 2-4- أهمية الموازنة                           |
| 34                            | 2-5- مبادئ إعداد الموازنة                     |
| 36                            | 2-6- أسس إعداد الموازنة                       |
| 37                            | 2-7- مقومات نجاح نظام الموازنات               |
| 40                            | 2-8- الوظائف الأساسية للموازنة                |
| 41                            | 2-9- مزايا الموازنات                          |

## محتويات البحث

|    |  |
|----|--|
| 42 | 10-2- أشكال الموازنات  |
| 43 | 11-2- أنواع الموازنات  |
| 45 | 12-2- علاقة نظام الموازنات بالأنظمة الأخرى داخل المنشأة                |
| 47 | 13-2- مسؤولية اعداد الموازنات وتنفيذها وتوقيت اعدادها                  |
| 52 | 14-2- دورة الموازنات   |
| 53 | 15-2- تقدير الموازنات  |
| 56 | 16-2- أهمية الموازنة في التخطيط المالي                                 |
| 58 | 17-2- أساليب إعداد الموازنة  |
| 61 | خلاصة  |
|    | <b>الفصل الثاني: التمويل الرياضي وأساليب تسييره</b>                    |
| 63 | تمهيد  |
| 64 | 1- التمويل   |
| 64 | 1-1- تعريف التمويل   |
| 65 | 1-2- أهمية التمويل   |
| 65 | 1-3- أهداف التمويل   |
| 65 | 1-4- مصادر التمويل   |
| 71 | 2- التمويل الرياضي   |
| 71 | 1-2- تعريف التمويل الرياضي   |
| 71 | 2-2- مصادر التمويل الرياضي   |
| 72 | 2-3- العقبات التي تواجه التمويل الرياضي                                |
| 72 | 2-4- أساليب التمويل الرياضي (التسويق والاستثمار والرعاية)              |
| 81 | 3- المؤسسات الرياضية   |
| 81 | 1-3- تعريف المؤسسات الرياضية   |
| 82 | 2-3- أنواع المؤسسات الرياضية   |
| 82 | 3-3- كيفية بناء منظمات رياضية ناجحة                                    |
| 83 | 3-4- رأس المال في المؤسسة الرياضية                                     |
| 83 | 3-5- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية                                 |
| 84 | 3-6- نظام العمل الرياضي لتوليد رأس المال                               |
| 85 | 3-7- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية                         |
| 85 | 3-8- أسباب اختيار المؤسسات للتمويل الرياضي                             |
| 86 | 4- التخطيط للموارد المالية في الأندية الرياضية                         |
| 87 | 5- الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي                    |
| 88 | 6- المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية           |
| 88 | 7- السياسة المالية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية                       |
| 90 | 8- كيف تؤثر البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية |
| 90 | 9- أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي                                 |
| 90 | 10- الميزانية المالية للأندية الرياضية                                 |

## محتويات البحث

|  |   |
|--|---|
| 93   | 11- الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي   |
| 93   | 12- نفقات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العلمي   |
| 94   | 13- التقدير المالي ومبادئ الميزانية المالية وسيلة تحدد المركز المالي للمؤسسة الرياضية |
| 95   | 14- أبواب الإنفاق في نطاق النشاط البدني الرياضي                                       |
| 96   | 15- التمويل الرياضي في الجزائر  |
| 99   | 16- الدولة كأحد مصادر تمويل الأندية الرياضية  |
| 103  | خلاصة   |
| <b>الفصل الثالث: الاحتراف الرياضي في كرة القدم</b> |   |
| 105  | تمهيد   |
| 106  | 1- كرة القدم  |
| 106  | 1-1- تعريف كرة القدم  |
| 106  | 1-2- التطور التاريخي لكرة القدم عالميا  |
| 108  | 1-3- التطور التاريخي لكرة القدم الجزائرية   |
| 110  | 2- النوادي الرياضية   |
| 110  | 1-2- مفهوم النادي الرياضي   |
| 110  | 2-2- مهام النادي الرياضي  |
| 111  | 2-3- أهداف النادي الرياضي   |
| 112  | 2-4- الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي   |
| 114  | 2-5- متطلبات النادي الرياضي   |
| 115  | 2-6- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر  |
| 116  | 2-7- مهام النادي الرياضي المحترف  |
| 117  | 2-8- التزامات النادي الرياضي المحترف  |
| 118  | 2-9- الأهداف المراد تحقيقها من خلال النادي الرياضي المحترف                            |
| 118  | 3- الاحتراف الرياضي   |
| 118  | 1-3- نشأة الاحتراف الرياضي  |
| 120  | 2-3- تعريف الاحتراف الرياضي   |
| 120  | 3-3- أبعاد الاحتراف الرياضي   |
| 124  | 3-4- أهمية الاحتراف الرياضي   |
| 125  | 3-5- العناصر المكونة للاحتراف الرياضي   |
| 126  | 3-6- مكونات نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر  |
| 127  | 3-7- أهمية الإدارة في نظام الاحتراف   |
| 128  | 3-8- مصادر تمويل الاحتراف الرياضي   |
| 128  | 3-9- أشكال الشركات التي يمكن للنادي الرياضي المحترف اتخاذها                           |
| 135  | 3-10- السند القانوني للاحتراف في الجزائر  |
| 141  | خلاصة   |
| <b>الفصل الرابع: المردود الرياضي</b>               |   |
| 143  | تمهيد   |

## محتويات البحث

|     |  |
|-----|--|
| 144 | 1- النشاط البدني الرياضي                             |
| 144 | 1-1- تعريف النشاط البدني الرياضي                     |
| 144 | 1-2- مبادئ النشاط البدني الرياضي                     |
| 145 | 1-3- خصائص النشاط البدني الرياضي                     |
| 145 | 1-4- أهداف النشاط البدني الرياضي                     |
| 147 | 1-5- أهمية النشاط البدني الرياضي                     |
| 148 | 1-6- أنواع النشاط البدني الرياضي                     |
| 150 | 2- المنافسة الرياضية                                 |
| 150 | 2-1- تعريف المنافسة الرياضية                         |
| 150 | 2-2- مراحل المنافسة الرياضية                         |
| 152 | 2-3- أنواع المنافسات الرياضية                        |
| 152 | 2-4- أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب             |
| 153 | 2-5- متطلبات المنافسة الرياضية                       |
| 153 | 2-6- إيجابيات المنافسة الرياضية                      |
| 153 | 2-7- أهمية المنافسة الرياضية                         |
| 156 | 3- المردود الرياضي                                   |
| 156 | 3-1- تعريف المردود الرياضي                           |
| 156 | 3-2- القلق والاداء الرياضي التنافسي                  |
| 156 | 3-3- مميزات الرياضيين ذوي الإنجاز المرتفع            |
| 157 | 3-4- طرق تحقيق الأداء الرياضي الجيد                  |
| 158 | 3-5- العوامل المساهمة في الأداء الرياضي              |
| 160 | 3-6- أهمية الأداء الرياضي                            |
| 160 | 3-7- مركبات الأداء الرياضي                           |
| 161 | 3-8- منافسات البطولة الجزائرية المحترفة              |
| 162 | خلاصة  |
|     | <b>الجانب التطبيقي</b>                               |
|     | <b>الفصل الأول: الطرق المنهجية للدراسة الميدانية</b> |
| 165 | تمهيد  |
| 166 | 1- الدراسة الاستطلاعية                               |
| 167 | 2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة                 |
| 174 | 3- مجتمع الدراسة                                     |
| 175 | 4- عينة الدراسة                                      |
| 175 | 5- المنهج  |
| 176 | 6- أدوات جمع البيانات                                |
| 178 | 7- متغيرات الدراسة                                   |
| 178 | 8- إجراءات التطبيق الميداني                          |
| 179 | 9- صعوبات البحث                                      |

## محتويات البحث

|     |   |
|-----|---|
| 180 | 10- الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية    |
| 181 | خلاصة   |
|     | <b>الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b> |
| 183 | تمهيد   |
| 184 | 1- عرض وتحليل فرضيات البحث                      |
| 184 | 1-1- عرض وتحليل فرضية البحث الأولى              |
| 190 | 1-2- عرض وتحليل فرضية البحث الثانية             |
| 197 | 1-3- عرض وتحليل فرضية البحث الثالثة             |
| 202 | 1-4- عرض وتحليل فرضية البحث الرابعة             |
| 208 | 1-5- عرض وتحليل فرضية البحث الخامسة             |
| 214 | 2- مناقشة فرضيات البحث                          |
| 214 | 2-1- مناقشة الفرضية الأولى                      |
| 219 | 2-2- مناقشة الفرضية الثانية                     |
| 224 | 2-3- مناقشة الفرضية الثالثة                     |
| 227 | 2-4- مناقشة الفرضية الرابعة                     |
| 232 | 2-5- مناقشة الفرضية الخامسة                     |
| 239 | الاستنتاج العام                                 |
| 240 | التوصيات والدراسات المستقبلية                   |
| 242 | خاتمة البحث                                     |
| /   | قائمة المصادر والمراجع                          |
| /   | الملاحق   |

ان الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أي نشاط، وهي التي تؤدي الى التقدم أو التخلف في كافة المجالات، والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، ولهذا فإن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي وتلعب الإدارة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.(مؤمن، بشير، 2015، ص05)

فالإدارة الحديثة في أي مؤسسة تواكب التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة المختلفة والذي يؤثر في المنشآت كالمؤسسات بمختلف أنواعها، لذلك كان لزاما على تلك المنشآت ان تواكب التطور وان تحاول أن تضع خططا مستقبلية وذلك باستخدام أساليب مختلفة يتم بموجبها الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد بما يضمن لها تحقيق أهداف المنشأة أو المؤسسة مما يحق التقدم والازدهار، ومن هنا برزت أهمية الموازنات كمحاولة جادة لمساعدة تلك المؤسسات على الحفاظ على مكانتها، فالموازنات هي أسلوب بيد الإدارة العليا تحاول من خلالها وضع تصور لمستقبل المنشأة وما ستؤول اليه في ظل الموارد المتاحة كتأثير البيئة المحيطة.

إن الموازنات لها أهمية بالغة وتعد من أهم أدوات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ولا يقتصر إعدادها على المنشآت التجارية أو الصناعية أو الخدمية فحسب وإنما يتعداها الى كامل الأنشطة والمجالات الاقتصادية مثل الفعاليات الحكومية والمؤسسات غير الهادفة الى تحقيق الربح وغيرها بما ذلك المؤسسات الرياضية وبالأخص الأندية الرياضية الرياضية.

حيث تعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات التي تلعب دورا هاما في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته، وتهتم الدولة بإنشاء المؤسسات الرياضية التي منها الأندية الرياضية بهدف قيام هذه الأندية بتنفيذ سياسة الدولة للقيام بمسئولياتها تجاه الشباب في المجال الرياضي باعتبار أن النادي الرياضي يعتبر مرفقا هاما من مرافق الخدمة العامة وهدفا حيويا من أهداف الدولة لرعاية النشء والشباب. كما تعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات الحيوية التي تهتم بحركة المجتمع وإدارته، كما أنه يجب على القائمين بها وضع السياسات التي تساهم في النهوض بها من خلال وضع الخطط والبرامج للأعضاء والعاملين بهذه الأندية في مختلف المجالات الرياضية والاجتماعية والثقافية والنفسية والارتقاء بمستوى الفرد في مختلف مراحل العمرية. ولكي تحقق الأندية أهدافها المرجوة لا بد أن تهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر دعامة أساسية في عمليات التنمية الشاملة في مختلف المواقع، فالعنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج فهو محركها وموجهها وغاية كل تنمية وهدفها ويعتبر اللاعبين المسجلين بالأندية الرياضية هم احد العناصر التي وجب الاهتمام بها بتوفير سبل الراحة لهم في جميع النواحي وذلك لكي يسهل تحقيق الأهداف المرجوة.

لقد تحولت الرياضة في السنوات الاخيرة من مجرد هواية الى قطاع اقتصادي رئيسي يمكنه أن يكون مصدر دخل هائل في العالم كله، وقد أدركت ذلك الدول الصناعية الكبرى، وبعض الدول النامية فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية تدخل فيها استثمارات وأموال ضخمة.(نعمان عبد الغني، 2017، ص05)

وتعد لعبة كرة القدم من أكثر الألعاب شعبية، بل إنها الجالبة لأكثر عدد من عشاق الرياضة باعتبارها رياضة جماهيرية مبسطة، لا تتطلب تحضيرات مسبقة يشعر بمتعتها اللاعب أو المشجع صغيرا كان أم كبيرا، ويحبها الرجال والنساء.

وقد شهدت رياضة كرة القدم تطورات عبر تاريخها الطويل أهمها الانتقال من الهواية الى الاحتراف، فبعد ان كانت كرة القدم تقوم على مبدأ الهواية الذي يرى أن ممارسة الرياضة تقوم على أساس الدافعية الذاتية واعلاء القيم السلوكية والحفاظ على الصحة الشخصية والرغبة في إثبات الذات، أصبحت الآن تعتمد على مبدأ الاحتراف الذي هو في أبسط صورة أن يقوم الفرد بالعمل لاعبا أو مدربا ويكون دخله الأساسي مصدر حياته اليومية معتمدا على ما يتقاضاه نظير اللعب او العمل كمدرّب.

والجزائر من بين الدول التي أعطت اهتماما كبيرا لنشاط كرة القدم منذ الاستقلال الى يومنا هذا، ومس هذا الاهتمام مختلف أشكال التنظيم من الاتحادية او الرابطات او النوادي الرياضية وشمل مختلف النواحي التشريعية والتنظيمية اضافة الى الامكانيات المادية والبشرية، وحتى البنى التحتية ولو بصورة ليست بالكبيرة جدا، وبرز الاهتمام أكثر من خلال المساهمة بدخول نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم، إذ شهد الموسم الرياضي 2010/2011 تطبيق هذا المشروع في أرض الواقع، ونجد في هذا السياق وجود إرادة سياسية من طرف الهيئات الرياضية المعنية لإنجاح هذا المشروع في أرض الواقع، والاحتراف الرياضي في حد ذاته كفكرة له عائد ومردود إيجابي ماديا وفنيا وهذا أمر مسلم به.(بوصلاح، 2018، ص106)

إن توافر الموارد المالية لممارسة مختلف الأنشطة وتقديم الخدمات للمواطنين من خلال الأجهزة المتنوعة ضرورة لنجاح أو فشل أي منظمة كانت، مع وجوب إدارة هذه الموارد المالية بكفاءة وحكمة عالية عن طريق التخطيط الجيد والإشراف والرقابة الصارمة وهذا بغية الوصول الى المردود المنتظر والمخطط له.

حيث يعتبر التمويل هو العصب الأساس في الأندية لذا يجب القيام بخلق تخطيط احترافي سليم وتحديد الأهداف بدقة وتكون منسجمة مع الإمكانيات المادية المتاحة والتي يمكن توفيرها بشكل مؤكد وان لا تترك أي ثغرة للظروف او المستقبل وتوفير كوادر متخصصة ومدربة وذات خبرة للعمل في مجال الاستثمار.

والجدير بالذكر أن التمويل في المجال الرياضي وصل لكونه عنصرا فعلا ومهما في جميع الرياضات وخاصة كرة القدم من خلال الأرقام والعائدات المالية الكبيرة التي أصبحت الرياضة تدرها على الأندية الرياضية، فالجزائر مطالبة بالدخول في هذا المجال من خلال إيجاد آليات لتحفيز النوادي الرياضية في الجزائر على إيجاد مصادر للتمويل الرياضي وذلك للدور الكبير الذي تؤديه في عملية تمويل الأندية والتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية. ومن ثم فقد بات المال هو المحرك الرئيس للأندية الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي فكل متطلبات الفرق من مصاريف ورواتب مدربين ولاعبين ومكافآت ومعسكرات وتجهيزات يحتاج اموالا فوجود نظام مالي مستقر يحافظ على شكل النادي ويحقق الإنجاز ويبتعد بالفريق عن المشاكل التي قد تعصف به في حالة وجود ازمة مالية فالاستقرار المالي يؤدي الى استقرار فني والاستقرار الفني يؤدي الى نتائج إيجابية والنتائج الإيجابية تؤدي الى رضا جماهيري والرضا الجماهيري يؤدي الى استقرار منظومة النادي بكل أركانه.

ان الأندية الرياضية لكرة القدم تعتبر من أهم المؤسسات الرياضية المؤثرة في المجتمع ، التي تحظى باهتمام جماهيري كبير خاصة في الجزائر فبعد أن كانت تلك الأندية هاوية تحولت بموجب التحولات الاقتصادية و نظام العولمة الى شركات رياضية تجارية أخذت على عاتقها طابع الربح المادي، إلا أن هذه الأندية الجزائرية المحترفة مازالت تعاني من عدة أزمات و لعل أبرزها أزمات تسييرية و مالية.



حيث يرى الباحث انه بالرغم من الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة إلا أنها لا تلبي حاجيات الأندية الرياضية التي ورغم دخولها عالم الإحتراف إلا أنها لازالت تعتمد على الدعم والتمويل الحكومي بالدرجة الأولى وبصفة كبيرة، دون الاعتماد على التمويل الذاتي الخاص بها، ونتيجة لهذا دخلت أغلب إدارات الأندية الرياضية المحترفة في مشاكل مالية كبيرة أثرت على نتائج الفرق في مختلف المنافسات جراء توالي إضرابات اللاعبين بسبب عدم تلقيهم أجورهم ومستحققاتهم المالية.

فالملاحظ ان غالبية ادارات الاندية في الجزائر تعتمد على العشوائية والارتجالية في اتخاذ قراراتها وتسييرها لفرقها وهذا ان دل على شيء فانه يدل على عدم توفر إدارات هذه الاندية على كفاءات متخصصة في مجال الإدارة المالية يقومون بضبط الإنفاق وإعداد موازنة خاصة بالنادي الرياضي تخضع لأسس علمية وعملية وتمتاز بالدقة في تقدير احتياجات النادي من كافة الجوانب.

فالإدارة المالية الرياضية تشير إلى الموازنات وتنظيم الموارد المالية مقابل معدل الإنفاق في المؤسسات الرياضية، والتي تساعد المؤسسة في تحقيق ربح مادي، والتي يقوم بها خبراء ماليين ومحاسبين، وحتى تنجح وتتمو أي مؤسسة رياضية في ظل الاحتراف الرياضي، لابد أن يكون لديها القدرة والكفاءة على الإدارة المالية الناجحة، والتوفيق بين المديرين الماليين مع باقي الأطراف في المؤسسة الرياضية، لأن الإدارة المالية متداخلة في كل جوانب المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تبرز لنا أهمية الإدارة المالية وخصوصا تخطيط الموازنة والرقابة على تنفيذها، حيث ان الموازنة لها دور مهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها مسبقا، لذا لابد أن تعد وفقا لمصادرها وحجمها وقواعدها حتى نعلم ونكون على دراية تامة أن كل مبلغ يصرف من الضروري أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة.

**هذا ما سنتطرق اليه في بحثنا هذا بطرح موضوع للدراسة تحت عنوان: واقع الموازنات المالية في أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر وانعكاسها على مردودها الرياضي**

من أجل دراستنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا الى بابين :الباب الأول قمنا بتخصيصه للجانب النظري و الباب الثاني للجانب التطبيقي.

الجانب التمهيدي يضم اشكالية البحث ، فرضياته، تحديد المفاهيم الدالة، الدراسات السابقة و المشابهة، اضافة الى أهمية الموضوع المطروح، و أسباب اختيارنا له.

جانب نظري قسمناه الى أربعة فصول قدمنا في الفصل الأول الموازنات ، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه التمويل الرياضي وأساليب تسييره، و الفصل الثالث فتطرقنا فيه الى الاحتراف الرياضي في أندية كرة القدم، و أخيرا في الفصل الرابع تطرقنا فيه الى المردود الرياضي.

جانب تطبيقي قسمناه إلى فصلين قدمنا في الفصل الأول الطرق المنهجية للدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج وصولا إلى الاستنتاج العام والخاتمة والتوصيات والدراسات المستقبلية.

## 1- إشكالية الدراسة:

أضحت الرياضة اللغة الرسمية التي يتقنها العالم بأكمله وتمثل جزءاً هاماً من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية أو الثقافية والاجتماعية، ففي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة مقياساً لرفق وتقدم البلد، حيث أصبحت تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة واعداد الخطط الاستراتيجية للمنافسة المستقبلية.

فلقد باتت الرياضة تساعد في نمو اقتصاديات الدول الكبرى وتعتبر في البعض من روافد الاقتصاد وأحد مصادر الدخل القومي بالإضافة للفوائد غير الاقتصادية أيضاً وذلك بتطور البنية التحتية بالأحياء وتطور المجتمعات، وتحسين بناء الصحة الجسدية والنفسية للمجتمع. بالإضافة إلى أن الرياضة ارتبطت باقتصاديات الشركات التجارية ومصانع المعدات والأجهزة الرياضية ووسائل الإعلام على حد سواء.

كما تعد الرياضة إحدى أهم المجالات الاستثمارية المثمرة، وهو ما اثبتته السنوات الأخيرة، فإلى جانب كونها هواية فإنها ذات صلة وثيقة بالنظام الاقتصادي لكونها تشارك في الدورة الاقتصادية سواء كمنتج أو شريك في الانتاج او قيمة مضافة ويمكنها ان تكون مصدر دخل هائل في العالم كله، وهذا ما ادركته الدول الصناعية الكبرى فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية تستثمر فيها رؤوس أموال ضخمة بل انها ترى ان الرياضة اذا لم ترتبط بالاستثمار فان ذلك يؤدي الى زوالها هذا الامر انعكس بصورة ايجابية على اوضاع الرياضة في هذه البلدان وسمح بتطور مؤسساتها الرياضية واداء انديتها وتفوقها فأصبحت الرياضة فيها من انجح المشاريع الاستثمارية في الوقت الذي مازالت فيه دول العالم الثالث تنظر للرياضة على انها مضيعة للوقت والمال وهو ما جعل مؤسساتها الرياضية ومعظم انديتها تفنقر الى ابسط مقومات التطور والنجاح. (عبد الغني نعمان، 2017، ص51)

ولأن الشباب هم عماد الأمة ووقودها للنهوض بمسيرتها من خلال توظيف طاقاتهم في الأنشطة الرياضية وهذا يتطلب وجود خطط استراتيجية علمية تستند لمعلومات وتضع أهدافاً واضحة ليتمكن الشباب من السعي نحو تحقيقها. وجراء هذا حظي المجال الرياضي في الجزائر باهتمام كبير من طرف الدولة، يظهر من خلال حجم الميزانية المخصصة للإدارة والتسيير الرياضي والتي تتكفل بتسييرها وتوزيعها وزارة الشباب والرياضة وبغرض تسهيل هذه المهمة انشأت اتحاديات لهذا الغرض ومن بين الاتحاديات طبعاً الاتحادية الوطنية لكرة القدم والتي لها نصيب كبير من الميزانية التي تخصصها الدولة سنوياً حيث تتكفل اتحادية كرة القدم بتوفير الموارد المالية والبشرية وتسخيرها لخدمة المنتخبات الوطنية و الأندية الرياضية حتى يتم تشريف الألوان الوطنية وتحقيق الانجازات الرياضية في مختلف المنافسات والبطولات المحلية والقارية والدولية.

حيث يعد نشاط كرة القدم واحداً من أهم الأنشطة الرياضية لما يتمتع به من اهتمام جماهيري في شتى بقاع الأرض، مما جعلها الرياضة الأكثر شعبية دون الرياضات الأخرى، والجزائر كغيرها من الدول تولي اهتماماً كبيراً لكرة القدم، وذلك نظراً للشعبية الكبيرة التي تحظى بها هذه الرياضة لدى الجماهير. (النذير بوصول، 2015، ص05)

وقد بلغت كرة القدم ما لم تبلغه الرياضات الأخرى من الازدهار حيث عرفت منذ ظهورها كلعبة تطورات ملحوظة ملكت من خلالها قلوب الشعوب واصبحت واحدة من اهتماماتهم اليومية وسخرت لها كل الامكانيات من اجل تطويرها اكثر حتى انها انتقلت من مرحلة الممارسة كهواية الى مرحلة اكثر تنظيما تمثلت في ممارستها كمهنة لطلب لقمة العيش.

وفي الجزائر تحتل كرة القدم مكانة لا تحالف المكانة التي تحتلها في العالم إذا تعتبر ملكة الرياضات، حيث يبرز اهتمام الدولة بالنهوض بالرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص بدخول نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم إذ شهد الموسم الرياضي 2011/2010 تطبيق هذا المشروع في أرض الواقع والاحتراف في حد ذاته كفكرة له عائد ومردود ايجابي ماديا وفنيا وهذا امر مسلم به وانتقال كرة القدم من مرحلة الهواية الى مرحلة الاحتراف هو بداية هامة لتطوير كرة القدم في الجزائر، الا ان هذا التطور يجب ان تصاحبه معطيات وامور عديدة وشروط حتى نستطيع الحكم على نجاحه من فشله، لأن اتساق رغبة الأنشطة الرياضية وممارستها على صعيد الاحتراف يتطلب أموالا لتغطية نفقات هذه الأنشطة والعمل على ايجاد مصادر تمويلية.

فمن أهم المشكلات الموجودة في المجال الرياضي حاليا قلة المصادر التمويلية التي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للأندية بمختلف أنواعها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشكلات المؤثرة التي تواجه القادة المسؤولين الرياضيين في الوقت الحالي. (خالد طلعت السيد، 2005، ص04)

اذ ان النوادي الرياضية بالجزائر تعتمد بشكل رئيسي على تمويلات صادرة من وزارة الشباب والرياضة ومن الجماعات المحلية وفي مقابل ذلك فان هذه النوادي تقوم بصرف نفقات مالية معتبرة، وتتمثل في النفقات الفندقية، نفقات النقل، اموال شراء اللاعبين، رواتب اللاعبين والمدربين، كراء الملاعب وغيرها من النفقات، فاذا قارنا النفقات التي يقوم النادي بإنفاقها مع المداخيل التي يتحصل عليها هذا النادي فسندج انه غالبا النفقات تفوق المداخيل وهذا ما يفسر العجز المالي للأندية الجزائرية المحترفة، حيث انه في الجزائر تشتكي العديد من الأندية المحترفة لكرة القدم من العجز المالي بشكل دائم، بل اصبح المبرر الذي تعلق عليه النتائج السيئة التي تحصدتها.

كما نجد ان العديد من الأندية الجزائرية قد تعرضت لازمات مالية حادة مما ادى الى هبوط مستوى تلك الأندية الى مستويات اقل بسبب قلة الموارد المالية لتغطية تكاليف تطبيق نظام الاحتراف، لان توفير الموارد المالية هو الجوهر الحقيقي لنجاح نظام الاحتراف، وفي ظل القدرة على جلب رأس المال الكاف لتغطية نفقة النوادي في الجزائر يصعب تحقيق النوادي لأهدافها وترقية وتطوير المستوى، مما ينعكس على شكل البطولة في الجزائر. يعتبر التمويل أمرا حيويا وجوهريا في مختلف الهيئات، لذا يجب عليها ان تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة تتضمن توفير القدر الكاف من حجم ومصادر رأس المال التي تتيح لها اتخاذ قراراتها بحرية تامة. (الهادي، رعاش، 2012، ص45)

فالهيئات الرياضية بصفة عامة والأندية على وجه الخصوص تحتاج إلى مصادر تمويل للارتقاء بالقدرات المالية من أجل توفير البيئة والإمكانيات اللازمة من أجل تطوير المستوى الرياضي فلا يمكن تحقيق النتائج الرياضية والانتصارات والبطولات في التظاهرات الرياضية دون توفر الجانب المالي.

يلعب التمويل في المجال الرياضي دورا هاما كما يعتبر من أهم المشاكل الموجودة به والتي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للهيئات الرياضية بمختلف أنواعها على تحقيق أهداف وتنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل المؤثرة التي تواجه القادة و المسؤولين الرياضيين في الوقت الحالي.

فنظام الاحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على توافر مصادر دائمة للتمويل، حيث تعتبر مصادر التمويل هي جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا تستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورة صحية وكاملة. (بورقية، رعاش، 2019، ص 207)

حيث انه في ايماننا هذه لم يعد نادي كرة القدم مجرد نادي رياضي ولكن اصبح متصلا مع عدة اطراف من اعضاء ومشجعين ووسائل الاعلام والمدربين والرعاة والشركاء التجاريون، ولذلك فيجب البحث عن دعم احترافي من المتخصصين في جميع المجالات من تسويق وتمويل ووسائل الترفيه والاعلام فمن الممكن ان يشاركوا بمعلوماتهم وخبرتهم مع اندية كرة القدم الحالية.

فأندية كرة القدم تعمل في بيئة تنافسية من الناحية الرياضية، ويزداد نشاطهم وفقا لذلك في المنافسات الاقتصادية ويجب على الاندية ان تقوي عامل الربح على المدى الطويل وبذلك يجب ان تبحث الاندية عن مصادر جديدة ومتنوعة للإيرادات بجانب المصادر الموجودة لديها، لذا يجب ان تدار اندية كرة القدم من قبل مسيرين ذوي كفاءة ومستوى عالي يعتمدون على الاسلوب العلمي في أداء مهامهم، وهذا ما من شأنه أن يقود هذه النوادي الى النجاح وتحقيق اهدافها. (درويش وآخرون، 2013، ص 234-235)

وكل بداية موسم رياضي في الجزائر ينكر السيناريو الذي تعودنا عليها والمتمثل في مشكل نقص التمويل ومعاناة الاندية المحترفة من الجانب المالي، حتى ان الكثير منها تصطدم بعد مرور جولات قليلة فقط باحتجاجات لاعبيها ثم لجوئهم الى مقاطعة الحصاص التدريبية والاضراب سعيا منهم للضغط على مسؤولي هذه النوادي بغية منحهم مستحققاتهم العالقة والتي وعدوهم بها سابقا.

ان المسؤولية تقع على عاتق رؤساء ومسيري الاندية الذين دأبوا قرابة العقد من الزمن على صرف أموال الإعانات والسلطات العمومية بطريقة أقرب الى التبيد دون إرساء مشاريع تعود بالفائدة على النوادي مثل مراكز تكوين اللاعبين والتي تعتبر ضرورة من ضروريات النادي المحترف الناجح، والذي يبحث عن موازنة مصاريفه مع المداخيل والتي قد تأتي ببيع متوجه والمتمثل في اللاعبين المكونين في مدرسة تكوين النادي.

حيث أنه رغم الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة إلا أنها لا تكفي الأندية الرياضية التي ورغم دخولها عالم الإحتراف إلا أنها لازالت تعتمد على الدعم والتمويل الحكومي بالدرجة الأولى دون الاعتماد على التمويل الذاتي الخاص بها، وهذا ما أدى الى تخبط أغلب إدارات الأندية الرياضية المحترفة في مشاكل مالية كبيرة أثرت على نتائج الفرق في مختلف المنافسات جراء توالي إضرابات اللاعبين بسبب عدم تلقيهم أجورهم ومستحققاتهم المالية. (حشروف، لعجال، 2020، 267-268)

وعليه تبقى مصادر دخل الفرق الاحترافية غير كافية، ويظهر جليا ان مصاريفها اكثر من مداخيلها، ويبقى احد الاعمدة الهامة لتمويل الفريق الاحترافي وخاصة اذا كانت النتائج جيدة ورغم المساعدات التي يقدمها السبونسور ومداخيل الفريق من اللاعب

وحقوق النقل التلفزيوني ومساعدات الجماعات المحلية، تبقى هذه الاموال عرضة للاستنزاف اثناء التنقل واثناء اللعب في الميادين خاصة بالفريق المحترف لأنه نجد اندية كثيرة لا تحتوي على ملحق رئيسي اضافة الى ملحق مع كل هذا نجد النادي مجبرا على دفع حقوق اللعب في الملاعب الاخرى، كذلك مصاريف الابواء وتترتب كذلك تعويضات للملاعب اذا تم تخريبها من طرف انصار النادي ففي الاخير تعود التعويضات الى ادارة النادي المستأجرة للملعب.

فاغلب ادارات الاندية في الجزائر تعتمد على العشوائية والارتجالية في اتخاذ قراراتها وتسييرها لفرقها وهذا ان دل على شيء فانه يدل على عدم توفر إدارات هذه الاندية على كفاءات متخصصة في التسيير الاداري والمالي يقومون بضبط الإنفاق وإعداد موازنة خاصة بالنادي الرياضي تخضع لأسس علمية وعملية وتمتاز بالدقة في تقدير احتياجات النادي من كافة الجوانب حيث أن إدارات الأندية الرياضية المحترفة في الجزائر تكون تقديرات قيم موازنتها تابعة في أغلب الحالات للموازنات السابقة دون مراعاة التغيرات الاقتصادية والتشريعية والسياسية، اضافة الى عدم القيام بعملية الرقابة المالية على تنفيذ الموازنات من طرف ادارات الاندية المحترفة لكرة القدم.

وهذا ما دفعنا الى طرح التساؤل التالي لإشكالتنا:

**ما مدى انعكاس وتأثير الموازنة المالية المنتهجة من قبل إدارات الأندية المحترفة بالجزائر على مردودها الرياضي؟**

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ✓ ما الغاية من استعمال الموازنة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر؟
- ✓ هل يتم تقدير قيم الموازنة وفق أسس علمية سليمة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر ؟
- ✓ هل توجد لجنة خاصة مسؤولة عن إعداد الموازنة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر ؟
- ✓ ماهي المتطلبات الواجب توافرها لدى القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر ؟
- ✓ ماهي مصادر التمويل التي تعتمد عليها الاندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم ؟

**2- فرضيات الدراسة:**

من خلال التساؤل الذي تم طرحه في الإشكالية تمت صياغة الفرضية العامة التالية:

**2-1- الفرضية العامة:**

للموازنة المالية الجيدة دور فعال في التخطيط لتحقيق الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .

## 2-2- الفرضيات الجزئية:

- ✓ استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي له دور في توضيح الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- ✓ تقدير الموازنة وفق أسس علمية سليمة يساهم في تحقيق أهداف النشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- ✓ وجود لجنة خاصة بإعداد الموازنة يساهم في تحقيق الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- ✓ كفاءة المسؤولين على إعداد الموازنة يساهم في تحقيق الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- ✓ توفير مصادر تمويل متنوعة يساهم في تحقيق الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

من خلال ملاحظتنا للجو العام السائد في أغلب النوادي الجزائرية و بالأخص في أندية كرة القدم والمتمثلة في الأزمات والمشاكل المالية التي تعاني منها أغلب الأندية المحترفة و التي انعكست سلبا على النتائج الرياضية المحصلة عليها و على المستوى العام لرياضة كرة القدم على المستوى الوطني و الاقليمي و الدولي، وهذا راجع إلى إهمال الدور الذي تؤديه الكفاءات المتخصصة في مجال التسيير المالي على مستوى الأندية والاعتماد على العشوائية في التسيير، لذا ارتأينا إلى محاولة توضيح أهمية الدور الذي تلعبه الموازنة المالية في عملية التخطيط لأنشطة الأندية المحترفة والرقابة واتخاذ القرارات وتوجيه سير العمل بما يضمن تحقيق الأهداف. كما أن هذا الموضوع لم يطرح من قبل حيث لم توجد دراسات سابقة تدرس الموازنة المالية على مستوى أندية كرة القدم المحترفة في حدود اطلاع الباحث.

## 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على الغاية من استخدام الموازنة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- التعرف على دور الموازنة في الوقوف على الحالة المالية على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- إبراز الجوانب السلوكية للموازنة من خلال التغذية الراجعة للمعلومات التي تنتج عن المقارنات بين ما هو مخطط وبين ما هو فعلي فقياس هذه الانحرافات له أثره على تفاعل العاملين وتحفيزهم للعمل أكثر .
- ضرورة الاعتماد على الأسس العلمية والعملية عند تقدير قيم الموازنة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .
- التعرف عن اللجنة المسؤولة عن إعداد الموازنة على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر .

- إبراز أهمية الكفاءات المهنية المتخصصة في إعداد وتقدير قيم الموازنات على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر.
- التعرف على مصادر التمويل التي تعتمد عليها الاندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم.

## 5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز دور الموازنة المالية في التخطيط لتحقيق الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر. فالموازنة المالية على مستوى الأندية الرياضية المحترفة لها دور في التخطيط للأنشطة والرقابة في تنفيذ وتوجيه العمل بصورة تحقق الأهداف التي تمت برمجتها وكذا ضرورة تسخير الكفاءات المهنية المتخصصة لعمل على تسيير هذه الاموال التي تتصف بالندرة لإنفاقها بصورة تضمن تقدم المستوى الرياضي نحو الأفضل والأحسن.

## 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية للدراسة:

### 1- الموازنة المالية:

**اصطلاحا:** الموازنة هي خطة تفصيلية محددة مقدما عن الأعمال المرغوب في تنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم، وحتى يتم استخدامها كأساس لتقويم الأداء في المشروع، فيتم وضع خطة منسقة يوضح فيها عناصر الإيرادات والمصروفات المتوقعة للأقسام بالمنشأة الواحدة، وتعكس فيها التوقعات المحتملة عن مستوى الربح مستقبلا. (حاج عمر، مصطفى أحمد، 2011، ص111)

خطة مالية تحدد مقدما الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة. (جمعة وآخرون، 2001، ص195)

**التعريف الإجرائي:** هي تعبير رقمي (كمي وقيمي)، عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة، ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، حتى يمكن تقييم الأداء، ومتابعة التنفيذ، والتحقق من إنجاز الأهداف الموضوعية، واتخاذ القرارات المطلوبة.

### 2- التمويل الرياضي:

**اصطلاحا:** هي الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية و تخصيص هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج، و مرتبط بدورة تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية التي تتمثل في [ المساهمون + قروض طويلة و قصيرة الأجل + الاشتراكات + التبرعات + الإعلانات ] والأنشطة الرياضية الاجتماعية و الثقافية الترويجية بالمؤسسة الرياضية، الناتج المالي من هذه الأنشطة، الأصول الثابتة بالمؤسسة، الناتج المالي من الحفلات و البطولات و الدورات الرياضية، الناتج المالي من إدارة التسويق و الأنشطة و الخدمات و إدارة تسويق الأنشطة و الخدمات المختلفة بالمؤسسة الرياضية. (الشافعي وسيار، 2009، ص55)

**التعريف الإجرائي:** هو عملية البحث عن موارد مادية للاتفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث أصبحت مشكلة وعائق رئيسي يعود بالسلب على النوادي الرياضية وبالتالي يؤدي الى عدم تحقيق أهدافها وعدم تنفيذ برامجها.

### 3- الاحتراف الرياضي:

**اصطلاحا:** هو مهنة لكسب الأموال سواء بالنسبة للرياضي أو المسير أو النادي ويعتبر سبب للنهوض بالرياضة وتحسين أداء المسيرين واللاعبين عن طريق إكتساب الخبرات والمهارات الرياضية والإدارية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي والإداري.(فوكراش، 2017، ص17)

هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معين بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التام والالتزام بتنفيذ بنود العقد عليه والمحدد لمدة.

### 4- النادي الرياضي المحترف:

جاء في مضمون القانون 05-13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها تحديد لمفهوم النادي الرياضي المحترف في مادته 78 كما يلي:

**المادة 78:** يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التالية:

-المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات الأسهم.(الجريدة الرسمية، العدد 39، الموافق ل31 جويلية 2013، ص12)

### 5- المردود الرياضي:

يتمثل في النتائج التي يحققها الرياضي حسب اختصاصه في المنافسات الرياضية في وجود ظروف جيدة مهياً لذلك من قبل منظمته تبدأ من عمليات التدريب إلى يوم المسابقة، حتى يتمكن من تشريف الوطن بنتائجه وطنياً ودولياً. (زهية، 2016، ص12)

**التعريف الإجرائي:** يقصد به النتائج المحصل عليها نتيجة الممارسة الرياضية من تحسين مستوى الأداء الرياضي سواء المستوى المعرفي أو النفسي أو الصحي أو الاجتماعي أو الاقتصادي وكذا العائدات المالية للنوادي والمنشآت الرياضية التي تجنيها خلال المنافسات الوطنية والدولية.



7- الدراسات السابقة والمثابرة:

الدراسة (1): تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية (2020)

صاحب الدراسة: العادي ياسين

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الهدف من الدراسة: إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي المعمول به في الأندية لمساعدتها في مواجهة التحديات المالية وضرورة امتلاكها لمنشآت وملاعب خاصة بها والتي تعمل على مساعدتها، وكذلك الوقوف عند الدور الكبير من عملية استغلال التسويق الرياضي الذي يعتبر مصدر مهم من مصادر التمويل، وإبراز دور الاستثمار والرعاية في توفير بدائل مالية. عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة والمتمثلة في (13) رئيس من رؤساء الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني المحترف الأول والثاني لكرة القدم.

أداة الدراسة: تمثلت في استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة:

- يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية وهو ما يؤثر عليها ماديا
- تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور و أهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي
- اغلبية الأندية الرياضية لا تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة للاستثمار فيها.

الدراسة (2): معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية (2019)

صاحب الدراسة: عبد الحكيم لعياضي

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

الهدف من الدراسة: هي عبارة عن دراسة تحليلية نقدية لواقع الاحتراف الرياضي عند أنديةنا الكروية وأثره في تنمية وتطوير الرياضة

عينة الدراسة: عينة الدراسة الأساسية 16 نادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون نسبة 50 من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها 63 فرد أي 39.37 من المجتمع الأصلي

أداة الدراسة: وتم الاعتماد على اداة الاستبيان كأداة للدراسة،

**نتائج الدراسة:** ومن أهم النتائج المتوصل إليها غياب المتطلبات الإدارية - غياب المتطلبات المالية والمتطلبات البشرية، واقع الهياكل والمنشآت الرياضية الحالية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم ففي نجاح الاحتراف. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**الدراسة (3):** واقع التسويق في الأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم وأثرها على استقطاب الاستثمار للنادي (2019)

**صاحب الدراسة:** لعماري لحسن 2019

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي

**الهدف من الدراسة:** اظهر العلاقة بين التسويق الرياضي وتأثيره على جلب المستثمرين للنادي المحترف

**عينة الدراسة:** 21 مسير من مسيري 7 أندية محترفة

**أداة الدراسة:** الاستبيان، المقابلة الشخصية، الملاحظة العلمية.

**نتائج الدراسة:** تمثلت نتائج الدراسة في: المناخ الاقتصادي السائد في البلاد لا يساعد على توجيه المستثمرين نحو التوجه لاستغلال امكاناتهم في المجال الرياضي، التشريع المنظم للاحتراف في الجزائر يمكن اعتباره عملا يساعد على الوصول للسوق الرياضية عن طريق الاستثمار في الأندية الرياضية، الجهاز الاداري بالنادي المحترف ومسيريه غير قادر على استغلال الفرص التسويقية واتاحة مشاريع استثمارية بالنادي. لا يمكن الاعتماد على السوق الرياضية بالأندية المحترفة حاليا في توفير مصادر تمويل مستمرة لتغطية متطلبات الاحتراف وتمية مستواها.

**الدراسة (4):** المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم في الجزائر (2018)

**صاحب الدراسة:** تريش لحسن

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى معرفة ما اذا كانت المتطلبات القانونية والمادية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية

**عينة الدراسة:** وبلغت عينة البحث 10 أندية محترفة في الرابطة المحترفة الاولى والثانية

**أداة الدراسة:** استعمال استمارة الاستبيان كأداة للدراسة

**نتائج الدراسة:** أشارت نتائج الدراسة الى أن اللوائح الحالية المنظمة للاعتراف لا تستقطب الشركات للاستثمار بالنادي الرياضي المحترف. والاندية المحترفة لا تستطيع الاستغناء عن التمويل الحكومي والاعتماد على مداخيلها لوحدها، كما أن مصادر التمويل الحالية لا تكفي للفرق للانتقال من النشاط الهواوي الى الاعتراف الرياضي لان السياسة التمويلية المنتهجة من طرف الأندية المحترفة لا ترقى الى المستوى المطلوب أي التمويل الحالي لا يفي بمتطلباته واحتياجاته لانها مازالت تعتمد على السياسة القديمة وهذا لا يساعد على تطبيقها بكل متطلباته ومعاييرها لذا وجب على الاندية اتباع سياسة واضحة ومدروسة ومخطط لها من قبل مختصين في المجال.

**الدراسة (5):** التحول من النشاط الهواوي الى الاعتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الإداري (2017)

**صاحب الدراسة:** فوكراش زويبيدة

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي

**الهدف من الدراسة:** محاولة الكشف إذا كانت التغيرات التي طرأت على الرياضة الجزائرية نتيجة العولمة وخاصة في كرة القدم وذلك بدخولها لعالم الاعتراف لها تأثير على تسيير الأندية.

**عينة الدراسة:** 18 مسير ورئيس نادي من الأندية التي تنشط في الرابطة المحترفة الأولى والثانية

**أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة

**نتائج الدراسة:** الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية والتي لها تأثير على شكل التسيير الإداري لأن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في الأندية المحترفة لا تساعد على تطبيقه بالشكل المطلوب وهذا راجع إلى عدم تناسب التشريعات والقوانين الرياضية التي تضبط الإحتراف كما أنه لا توجد رقابة فعلية على تطبيق هاته القوانين ولا على أداء الإداريين بسبب غياب مختصين في هذا المجال، كما أن المنشآت ومراكز التكوين المتوفرة حاليا والتي لا تسمح بتطبيق الإحتراف، اضافة الى أن مصادر التمويل الحالية لا تكفي للفرق للانتقال من النشاط الهواوي إلى الاعتراف الرياضي.

**الدراسة (6):** التمويل ودوره في التأثير على المردود الرياضي لرياضيي النخبة (2016)

**صاحب الدراسة:** نوال زهية

**المنهج المستخدم:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه الموازنة في التأثير على المردود الرياضي لرياضيي النخبة في ألعاب القوى

**عينة الدراسة:** وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ عددها 21 عضو من اعضاء الجمعية العامة لاتحادية العاب القوى

أداة الدراسة: تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة

نتائج الدراسة: تشير نتائج الدراسة الى عدم وضوح اهداف النشاط الرياضي النخبوي لالعب القوي عند اعداد الموازنة مع عدم دقة وواقعية التقديرات التي تدرج في الموازنة، إضافة الى عدم وجود لجنة دائمة لاعداد الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لالعب القوي مع نقص التأهيل العلمي للعاملين على اعداد الموازنة.

الدراسة (7): دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة (2016)

صاحب الدراسة: حرثي سيد احمد

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى ابراز دور كفاءة المسيرين في التعامل وادارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم

عينة الدراسة: وبلغت عينة الدراسة 160 مسيرا من مسيري الأندية

أداة الدراسة: وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة

نتائج الدراسة: وتمثلت أبرز النتائج المتوصل لها في هذه الدراسة في ان معظم مسيري الأندية لا يملكون شهادات في التسيير عامة او التسيير الرياضي خاصة، اضافة لعدم امتلاك اغلب مسيري الاندية لعلاقات تساهم في جلب المستثمرين والشركات الكبرى لتمويل النادي.

الدراسة (8): تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم (2015)

صاحب الدراسة: لعجال يحي

المنهج المستخدم: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم من وجهة نظر المسيرين الذين يمارسون ضمن الأندية الرياضية المحترفة.

عينة الدراسة: 75 مسير من 15 نادي محترف.

أداة الدراسة: استعان الباحث باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة

نتائج الدراسة: درجة تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم وبيوجد اتفاق في وجهات نظر العاملين في الأندية الجزائرية المحترفة في درجة تقويم مصادر التمويل على الرغم من الاختلاف في الصفة الوظيفية والمؤهل العلمي والخبرة في التسيير، وأنه لا يوجد اختلاف بين أندية الرابطتين المحترفتين الأولى والثانية في مصادر التمويل.

الدراسة (9): التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية (2015)

صاحب الدراسة: ناصري عبد القادر

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الهدف من الدراسة: وضع السياسة التنظيمية و التخطيطية التي ترتبط بها الهيئات الرياضية لتحقيق عملية التسويق من خلال العمل على توفير مجالات الرعاية، الدعاية و الترويج للأنشطة الرياضية، الثقافية و الاجتماعية والفنية للعاملين بالشركات و المصانع الرياضية.

عينة الدراسة: 50 مسير من مسيري الهيئات الرياضية الجزائرية (الأندية، الرابطات، اللجنة الأولمبية الجزائرية)

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسة الرياضية هي مرحلة جوهرية من مراحل الإدارة الاستراتيجية الرياضية الجزائرية.
- إن السياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الهيئات الرياضية الجزائرية والمعتمدة في عملياتها التجارية الاستراتيجية من أجل المساهمة الفعالة في إنجاح تظاهرة رياضية أو حدث رياضي لدى المؤسسة الرياضية.
- نقص مصادر التمويل المدعمة من طرف الدولة ضرورة حتمية للبحث عن موارد مالية أخرى بديلة لتغطية حاجيات هذه الهيئات الرياضية بالإضافة إلى تحقيق عائدات باعتبارها شركات تجارية.

الدراسة (10): دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية (2014)

صاحب الدراسة: مزغيش إيمان

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي دراسة حالة

الهدف من الدراسة: التعرف على واقع استخدام صناع القرار لمختلف الأساليب الكمية في التحليل في اتخاذ القرارات، وعلى مدى معرفتهم بها، وحاجتهم لاستخدامها ودرجة تطبيقهم إياها، وكذا الكشف عن مدى رغبتهم في معرفة هذه الأساليب وتطبيقها مستقبلا.

عينة الدراسة: 14 مسير (مساهم) على مستوى المؤسسة الرياضية ذات الأسهم اتحاد العاصمة (SSPA USMA)

أداة الدراسة: الملاحظة واستمارة الاستبيان

## نتائج الدراسة:

- يمكن للمؤسسات الرياضية أن تطبق الأساليب التحليلية الكمية التي تتوافق مع متطلباتها وخصائصها مثل شجرة القرار والمسار الحرج وطريقة بيرت من أجل ترشيد قراراتها المالية وتحسين أدائها ومردوديتها.
- نقص فادع في الموارد المالية.
- افتقار مؤسسة اتحاد العاصمة الى سياسة استثمارية فعالة تجعل ميزانيتها متوازنة ومستقرة.
- غياب التكوين للموظفين في الإدارة على مستوى المؤسسة.

**الدراسة (11):** دور الموازنات التخطيطية أداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية (2014)

صاحب الدراسة: رشا سليم إبراهيم ابراهيم

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى بيان دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.

**عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة 73 عامل من عملي الإدارة العليا والوسطى لجامعة الشرق الأوسط

**أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.

**نتائج الدراسة:** نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لمبدأ مرونة الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط، بينما بينت النتائج عدم وجود أثر لمبادئ إعداد الموازنة التخطيطية (مبدأ الشمول ومبدأ الواقعية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط. كما أظهرت النتائج وجود أثر لإيصال الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، بينما لا يوجد أثر معنوي لمتطلبات إعداد الموازنة التخطيطية (تركيز الموازنة التخطيطية). المشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية، إظهار تفاصيل الموازنة لتخطيطية (في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط). كما أظهرت النتائج وجود أثر للبيئة الفنية لإعداد الموازنة التخطيطية في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط، بينما لا يوجد أثر لبيئة عمل الموازنات التخطيطية (البيئة الإدارية) في تقييم الأداء في جامعة الشرق الأوسط.

**الدراسة (12):** معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية (2014)

صاحب الدراسة: عبد العزيز بن سعد عبد العزيز العقيلي

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الهدف من الدراسة: التعرف على اهم معوقات إدارة الاحتراف (الادارية، المالية، البشرية) بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: 115 فرد من أعضاء مجالس ادارات الأندية

أداة الدراسة: استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة:

- لا يتم وضع الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف السعودي وفقا للأساليب والطرق العلمية لكرة القدم.
- عدم اهتمام إدارة الاحتراف لعملية التخطيط كأداة من أدوات التنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات.
- قلة مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في كرة القدم.
- عدم توفر معايير يتم على أساسها اختيار لعناصر البشرية العاملة بإدارة الاحتراف.

الدراسة (13): الممارسات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتأهيل المحاسب الإداري بالتطبيق على شركات الأغذية المصرية (2013)

صاحب الدراسة: أحمد مصطفى لطفى غريب

المنهج المستخدم: المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي

الهدف من الدراسة: ممارسات المحاسبة الإدارية المستخدمة في عينة من شركات الأغذية المصرية ومدى التباين في استخدام هذه الممارسات.

تأهيل المحاسب الإداري وعلاقته بممارسات المحاسبة الإدارية المستخدمة بها.

عينة الدراسة: ضمت العينة 80 شركة اختيرت عشوائيا في فترة 2009-2010

أداة الدراسة: الاستبيان والمقابلة الشخصية

نتائج الدراسة: يتعلق استخدام الممارسات الحديثة في المحاسبة الإدارية بما يلي:

- التأهيل العلمي للمحاسب الإداري.
- التأهيل المهني للمحاسب الإداري.
- الخبرة للمحاسب الإداري.

الدراسة (14): نموذج مقترح لتصميم موازنة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية (2013)

صاحب الدراسة: محمد عبد المقصود ابو شبانة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي المسحي

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة الى محاولة تصميم نموذج مقترح لاعداد موازنة النشاط الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية

عينة الدراسة: بلغت العينة 190 عاملا لمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية

أداة الدراسة: وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة

نتائج الدراسة: وأشارت النتائج إلى عدم مراعاة الاهداف العامة لمراكز الشباب ولا احتياجات الاعضاء وعدم اشراكهم في وضع الموازنة عامة وموازنة النشاط الرياضي خاصة، اضافة لعدم استخدام الموازنة الاستخدام الأمثل كوسيلة من وسائل التخطيط والتنفيذ والرقابة على الاعمال المطلوبة، كما توصلت الدراسة الى ان الموازنة لا تكفي للصرف على أوجه النشاط بمراكز الشباب، وذلك لعدم كفاية الدعم المالي الحكومي من جهة وعدم قدرتها على الاعتماد على مواردها الذاتية الحالية مع ضعف قدرتها على تنمية هذه الموارد.

الدراسة (15): واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاساته على المردود الرياضي (2008)

صاحب الدراسة: بوطالبي يحي

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

الهدف من الدراسة: التعرف على التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاسه على مردودها الرياضي

عينة الدراسة: 27 عامل و 70 لاعب من لاعبي القسم الأول

أداة الدراسة: الملاحظة والاستبيان والمقابلة

نتائج الدراسة:

- لوظيفتي الموارد البشرية والتسيير المالي دور وأهمية في الرفع من مستوى مردودية لاعبي كرة القدم مستعملي المركب الرياضي ومردودية الموظفين كذلك لنفس المركب، مما يحسن من نتائج المنشأة الرياضية.

- الإدارة المالية للمركب الرياضي تطبق المناهج العلمية في تقديرها للميزانية المالية التي تمكنها من تغطية كل نفقات الأنشطة الرياضية بالمنشأة.



- نوعية المنشآت الرياضية وهياكلها ومستوى الخدمات التي تقدمها للأندية الرياضية أو الجمهور تؤثر على المردود الرياضي للأندية والمنشأة معا.

- التنمية الإدارية الدائمة والشاملة لإدارة الوظيفة بالتحفيز والتكوين والتأطير له انعكاس على المردود الرياضي.

**الدراسة (16):** واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة (2007)

**صاحب الدراسة:** وائل محمد إبراهيم خلف الله

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي

**الهدف من الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحليل وتقييم واقع إعداد وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة.

**عينة الدراسة:** بلغت عينة الدراسة 62 استبانة وزعت على 62 شركة صناعية في قطاع غزة

**أداة الدراسة:** استمارة الاستبيان

**نتائج الدراسة:**

غالبية الشركات الصناعية بقطاع غزة تطبق نظام الموازنات التخطيطية، وتعتمد الشركات التي تطبق هذا النظام على الاسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة فيما عدا مشاركة المستويات الإدارية في إعداد تقديرات الموازنات حيث كانت المشاركة بصورة متفاوتة بين الشركات، وتستخدم الشركات الصناعية الموازنات التخطيطية في تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات في حين لا تتخذ تلك الشركات الموازنة التخطيطية كمعيار لتقويم الأداء، عدم توفر المؤهلات في القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات، عدم تطبيق الاساليب العلمية الحديثة التي تدعم تطبيق نظام الموازنات.

**الدراسة (17):** دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (2005)

**صاحب الدراسة:** محمد حسن محمد الجديلي

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي

**الهدف من الدراسة:** يهدف البحث إلى التعرف على دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية والى أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في إدارة تلك المنظمات في قطاع غزة ومدى استخدامها في ترشيد القرار وتحديد المعوقات لاستخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات والتخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية.

**عينة الدراسة:** 20 منظمة بمعدل 5 موظفين من كل منظمة

**أداة الدراسة:** استمارة الاستبيان

**نتائج الدراسة:** يوجد ضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. إن معظم المنظمات غير الحكومية لديها رؤية ايجابية نحو استخدام حملة الشهادات العلمية وخاصة البكالوريوس في العلوم المالية للعمل في المجال المالي للمنظمة. أن لدى العاملين في المجال المالي في المنظمات ضعف في التدريب والتأهيل في مجال الإدارة المالية. تواجه المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مشاكل في وضع الخطط المالية، ترجع غالبيتها إلى أسباب خارجة عن المنظمة، تكمن في قلة التمويل وضعف استمراريته وفي بعض الأحيان عدم وجود دخل ثابت يوفر سيولة مالية تشجع على وضع الخطط المالية واستخدام الموازنة بسهولة.

**الدراسة (18):** الموازنة كأداة تخطيطية للنشاط الرياضي في الأندية الرياضية (2003)

**صاحب الدراسة:** ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي

**المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي المسحي

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيطية للنشاط الرياضي في الاندية الرياضية.

**عينة الدراسة:** اعضاء ادارة الاندية بمحافظة الاسكندرية وعددهم 30 عضو

**أداة الدراسة:** تم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة وتحليل الوثائق

**نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالموازنة العامة للأنشطة الرياضية بالأندية، حتى يمكن تحقيق الاستقرار والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية. بالإضافة الى ضرورة التركيز على طريقة التقدير المباشر للإيرادات العامة للأنشطة الرياضية لانها تترك حرية كبيرة للقائمين بتقدير الإيرادات العامة، ويمكن الاسترشاد بالإيرادات التي حصلت في السنوات السابقة وبالتغيرات المتوقع حدوثها اقتصاديا والدخل القومي والأنظمة المالية. ضف الى ذلك وجوب اتباع مراحل تحضير الموازنة. مع الاعتماد على طريقة التصويت الاجمالي لاعتماد الموازنة للنشاط الرياضي بالنادي نظرا للمزايا التي يحققها هذا الأسلوب من مرونة في تنفيذ الموازنة ومنح السلطة التنفيذية حرية اكثر في التنفيذ بما يتناسب مع الظروف التي تستجد.

## 8- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على مجموعة من النقاط الهامة، حيث لا توجد دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة، أين تمثلت هذه الدراسات في أطروحات دكتوراه أو بحوث منشورة اضافة لبعض رسائل الماجستير، وتم القيام بتطبيق هذه الدراسات في بعض المنظمات الرياضية من اتحادات وبعض مراكز الشباب والأندية الرياضية.

وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**أولاً: من حيث المنهج:** اتفقت اغلب الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث وجد الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج لموضوع الدراسة الحالية.

**ثانياً: من حيث أدوات جمع البيانات:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، مع استخدام بعض الدراسات لأدوات أخرى إضافية الى جانب الاستبانة كالمقابلة.

**ثالثاً: من حيث الهدف:** هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مساهمة الموازنات المالية على مستوى أندية كرة القدم المحترفة في التأثير على مردودها الرياضي، وبالتالي إختلفت عن أهداف الدراسات السابقة على سبيل المثال هدفت دراسة **زهية 2016** الى التعرف على الدور الذي تلعبه الموازنة في التأثير على المردود الرياضي لرياضيي النخبة في ألعاب القوى، أما دراسة **ابو شبانة 2013** هدفت الى محاولة تصميم نموذج مقترح لاعداد موازنة النشاط الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية، وهدفت دراسة **عبد المقصود والشافعي 2003** الى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيطية للنشاط الرياضي في الاندية الرياضية، كما هدفت دراسة **تريش 2018** الى معرفة ما اذا كانت المتطلبات القانونية والمادية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية، بينما دراسة **حرتي 2016** هدفت الى ابراز دور كفاءة المسيرين في التعامل وادارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم. في حين هدفت دراسة **رشا ابراهيم 2014** إلى بيان دور الموازنات التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الأداء بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية.

**رابعاً: من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:** طبقت الدراسة الحالية على أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر (الرابطة المحترفة الاولى والثانية، حيث اختلفت عن دراسة **زهية 2016** التي طبقت على مستوى الاتحادية الوطنية لالعاب القوى، ودراسة **ابو شبانة 2013** والتي طبقت بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية، وايضا دراسة **لظفي 2013** والتي طبقت على شركات الأغذية المصرية، و دراسة **خلف الله 2007** الشركات الصناعية بقطاع غزة. بينما تشابهت مع دراسة **العابدي 2020** والتي طبقت على مستوى الاندية المحترفة بالجزائر. وأيضاً دراسة **لعماري 2019** والتي طبقت على مسيري الاندية المحترفة، كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة **فوكراش 2017** و **لعجال 2015** اللتين طبقتا على مسيري أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية بالجزائر.

خامسا: من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع: من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع: شملت الدراسة الحالية على الموازنات المالية كمتغير مستقل، وعلى المردود الرياضي لأندية كرة القدم المحترفة بالجزائر كمتغير تابع، فقد اختلف عن جميع الدراسات السابقة والتي لم تربط بين المتغيرين.

سادسا: من حيث النتائج: وجدنا أن أغلب الدراسات أكدت على أهمية التخطيط باستخدام الموازنات على مستوى الهيئة الرياضية سواء كانت اتحادات او نوادي او مركز شباب، اضافة لاتفاق جل الدراسات على الأهمية البالغة التي العنصر البشري (المسيرين) في ذلك، وهذا ما يستوجب ضرورة التأهيل العلمي والوظيفي لهذه الفئة بشكل دوري، كما أكدت كل الدراسات على نقص الجانب التمويلي والذي بطبيعة الحال يؤدي الى عدم تحقيق المردود المنتظر وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المراد بلوغها، كما تناول بعضها مراحل إعداد الموازنة والأسس العلمية والعملية لذلك.

حيث من خلال ما سبق من نقاط جعلت الباحث يقف على نتائج هذه الدراسات ويسايرها في النقاط المشتركة وهذا بغية القيام بمعالجة هذا الموضوع بطريقة سليمة وصحيحة، واطافة عناصر جديدة مثل القيام بعملية ربط مختلف الجوانب الإدارية في الأندية الرياضية المحترفة كالجانب الإداري والجانب المالي اضافة الى الجانب الرياضي في تقدير قيم موازنات النشاط الرياضي التنافسي في كرة القدم، وهذا حتى يتم القيام بتوفير المعلومات اللازمة عن الاحتياجات الواجب توفيرها في الميدان، وهذا لا يكون الا من خلال الاعتماد على الأسس العلمية من جانب وأصحاب التأهيل العلمي والمهني من جانب آخر.

#### 9- فوائد الدراسات السابقة بالنسبة للباحث:

من خلال الدراسات السابقة إستفاد الباحث ما يلي:

- 1- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من الموازنات والتمويل الرياضي في أندية كرة القدم اضافة الى المردود الرياضي.
- 2- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيره من الباحثين.
- 3- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 5- بناء اداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.
- 6- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

تعتبر الدراسات السابقة أحد ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث الى منهجية العمل والاستفادة من النتائج التي توصلت اليها والأدوات والأساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها.

## ملخص الدراسة

واقع الموازنات المالية في أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر وانعكاسها على مردودها الرياضي

(دراسة ميدانية لأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية)

إعداد الطالب:

إشراف:

حشروف أسامة

د. لعجال يحي

هدفت الدراسة الى معرفة واقع الموازنات المالية في أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر وانعكاسها على مردودها الرياضي، وللوصول الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة تمثلت في 80 عضو من اعضاء مجلس الإدارة للنادي والذين يمثلون 16 نادي من الأندية الرياضية المحترفة ينشطون بالرابطة المحترفة الأولى والثانية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وفيما يخص اعضاء مجلس الادارة تم اختيارهم بطريقة مقصودة واستخدمنا اداة الاستبيان، حيث أشارت النتائج الى أن للموازنة المالية دور فعال في التخطيط لتحقيق الأهداف المتعلقة بالنشاط الرياضي التنافسي على مستوى أندية كرة القدم المحترفة بالجزائر.

**أهم الاقتراحات:** العمل على استقطاب كفاءات بشرية متخصصة في مجال التسيير المالي والادارة المالية لاستغلال الموارد المالية للنادي الرياضي المحترف احسن استغلال. العمل على ايجاد السبل للتمويل الذاتي و الاستقلالية المالية التي تجعل النادي المحترف يسير الأزمات المالية التي تؤثر سلبا عليه وتعرقل نجاحه. تفعيل مهام المديرية الوطنية لمراقبة وتسيير الميزانيات الخاصة بالنادي الرياضية المحترفة، مع محاسبة الدولة للنادي على كل الاموال الممنوحة لهم وكيفية صرفها.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنات المالية، التمويل الرياضي، المردود الرياضي، الاحتراف الرياضي.

## **Abstract**

### **The reality of the financial budgets in professional football clubs in Algeria and their impact on their sports returns**

**(Field study of first and second professional association clubs)**

**The researcher student:**

Hachrouf Oussama

**Supervised by:**

D. Laadjal Yahia

The aim of the study was to know the reality of the financial budgets in professional football clubs in Algeria and their reflection on their sports returns, and to reach the results the analytical descriptive approach was used on a sample consisting of 80 members of the board of directors of clubs who represent 16 professional sports clubs active in the first and second professional leagues were selected randomly, and for the members of the board of directors is deliberately selected and used the questionnaire tool, where the results indicated that the financial budget has an active role in Planning to achieve the objectives of competitive sports activity at the level of professional football clubs in Algeria.

The most important suggestions: work to attract specialized human competencies in the field of financial management and financial management to exploit the financial resources of the professional sports club best exploited. Work to find ways to self-finance and financial autonomy that make the professional club run financial crises that negatively affect it and hinder its success. Activating the functions of the National Directorate for monitoring and managing the budgets of professional sports clubs, while holding the state accountable to the clubs for all the funds granted to them and how to spend them.

**Keywords:** Financial budgets, sports finance, sports returns, sports professionalism.

## Résumé

### La réalité des budgets financiers des clubs de football professionnels en Algérie et leur impact sur leurs retours sportifs

(Étude de terrain des clubs des première et deuxième associations professionnelles)

**L'étudiant chercheur:**

Hachrouf Oussama

**Encadre par:**

D. Laadjal Yahia

L'objectif de l'étude était de connaître la réalité des budgets financiers des clubs de football professionnels en Algérie et leur réflexion sur leurs rendements sportifs, et d'atteindre les résultats, l'approche descriptive analytique a été utilisée sur un échantillon composé de 80 membres du conseil d'administration des clubs qui représentent 16 clubs sportifs professionnels actifs dans les première et deuxième ligues professionnelles ont été sélectionnés au hasard, et pour les membres du conseil d'administration ont été délibérément sélectionnés et ont utilisé l'outil de questionnaire, où les résultats ont indiqué que le budget financier a un rôle actif dans Planification pour atteindre les objectifs de l'activité sportive compétitive au niveau des clubs de football professionnels en Algérie.

**Les suggestions les plus importantes :** travailler pour attirer des compétences humaines spécialisées dans le domaine de la gestion financière et de la gestion financière pour exploiter les ressources financières du club sportif professionnel le mieux exploité. Travailler à trouver des moyens d'autofinancement et d'autonomie financière qui font que le club professionnel traverse des crises financières qui l'affectent négativement et entravent son succès. Activer les fonctions de la Direction nationale pour le suivi et la gestion des budgets des clubs sportifs professionnels, tout en tenant l'État responsable devant les clubs de tous les fonds qui leur sont accordés et de la manière de les dépenser.

**Mots-clés :** Budgets financiers, finance du sport, retours sportifs, professionnalisme sportif.