وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3– ابراهيم شيبوط

معهد التربية البدنية والرياضية

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د

في علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

بعنوان:

دور الاستثمار الرياضي في تحقيق التوازن المالي لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية

دراسة استشرافية لدواوين المركبات المتعددة الرياضات

إعداد الطالب الباحث:

بن سالم صلاح الدين.

إشراف الدكتور:

بوطالبي يحي.

السنة الجامعية 2021–2022

الرقم	قائمة المحتويات	الصفحة
	شكر وعرفان	أ
	إهداء	ب
	قائمة المحتويات	ج
	قائمة الجداول	ط
	قائمة الأشكال	ك
	قائمة الملاحق	م
	مقـدمة	01
	الجانب التمهيدي	
1	إشكالية الدراسة	04
2	فرضيات الدراسة	06
3	أسباب اختيار الموضوع	06
4	أهداف الدراسة	06
5	أهمية اختيار الموضوع	07
6	تحديد المفاهيم والمصطلحات	07
7	الدراسات السابقة والمشابهة	11
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الاستثمار الرياضي	
	تمهيد	20
I.	ابجديات الاستثمار	21
-1	مفهوم الاستثمار	21
-2	البعد الثلاثي لاستثمار	22
-3	أنواع الاستثمار	23
-4	مبادئ الاستثمار	26
-5	أهداف الاستثمار	27
-6	أهمية الاستثمار	27

28	أدوات الاستثمار	7-
30	قرار الاستثمار	8-
32	خطوات تقييم المشاريع الاستثمارية	9-
33	الاستثمار الرياضي.	II.
33	مفهوم الاستثمار الرياضي	1-
34	أبجديات الاستثمار	2-
34	محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية	3-
36	أهمية المشروعات الاستثمارية الرياضية	4-
36	الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية	5-
37	قرار الاستثمار في المجال الرياضي	6-
39	أهداف الاستثمار الرياضي	7-
40	الأبعاد الاقتصادية للاستثمار في التظاهرات الرياضية	8-
41	العوامل التي تأثر على الاستثمار في المجال الرياضي	9-
41	معوقات الاستثمار الرياضي	10-
42	الاستثمار في الرياضة كأداة لتحقيق النجاح في السياسة الداخلية والخارجية	11-
43	آليات تحفيز الاستثمار في القطاع الرياضي	12-
44	العوامل التي تأثر على الاستثمار في المجال الرياضي	13-
45	مراحل التخطيط الاستراتيجي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية	14-
46	مراحل إعداد مشروع استثماري في المجال الرياضي	15-
48	مجالات الإستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية	16-
49	مجالات الاستثمار الرياضي محل الدراسة	17-
53	المنشآت الرياضية المستقبلية متعددة الوظائف	18-
55	خلاصة	
	الفصل الثاني: الإدارة المالية والميزانية	
57	تمهيد	
58	ابجديات حول الإدارة المالية	I.

1-	مفهوم الإدارة المالية	58
2-	خصائص الإدارة المالية	58
3-	أهمية الإدارة المالية	58
4-	وظائف الإدارة المالية	59
5-	أهداف الإدارة المالية	59
6-	مجالات الإدارة المالية	60
7-	مبادئ الإدارة المالية	61
8-	دور الإدارة المالية في المؤسسة	62
9-	علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى بالمؤسسة	63
10-	مفهوم التمويل	63
11-	أنواع التمويل	64
12-	مصادر التمويل بالمؤسسة	64
13-	مفهوم الميزانية العمومية	65
14-	المبادئ الأساسية للميزانية	66
15-	التحليل المالي لوضعية المؤسسة	67
16-	تحليل SWOT كآلية إستراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة	69
17-	القوائم المالية	71
II.	التمويل الرياضي	71
1-	ماهية التمويل الرياضي	71
2-	التحديات التمويلية في المجال الرياضي	72
3-	مجالات التمويل العمومي للرياضة	73
4-	المعايير المعتمدة في التمويل العمومي	74
5-	دور التسيير الاستراتيجي المالي للرياضة في القطاع العام	74
6-	العوامل المالية والاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الرياضية	75
7-	الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجال الرياضي	76
8-	الأحكام التمويلية بدواوين المركبات المتعددة الرياضات	77

9-	نموذج من ميزانية المركبات المتعددة الرياضات	78
10-	إيرادات ونفقات المؤسسة الرياضية	80
11-	القطاع العام في الرياضة	81
12-	تأثير الأزمات الاقتصادية المالية على تمويل الرياضة	82
13-	الحسابات الفرعية للرياضة	84
14-	التدفقات المالية في السوق الرياضية	84
15-	دورة التمويل العمومي لقطاع الرياضة	86
16-	من يستفيد من التمويل العمومي للرياضة وكيف؟	87
	خلاصة	88
	الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية الجزائرية	
	تمهيد	90
I.	ابجديات حول المؤسسات العمومية	91
1-	مفهوم المؤسسة	91
2-	مفهوم المؤسسة العمومية	91
3-	خصائص المؤسسة العمومية	92
4-	أنواع المؤسسات العمومية	94
5-	المؤسسات العمومية وقواعد المنافسة	96
II.	المؤسسات الرياضية	97
1-	مفهوم المؤسسة الرياضية	97
2-	خصائص المؤسسة الرياضية	97
3-	العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة الرياضية	98
4-	مختلف الفاعلين مع المؤسسة الرياضية	99
5-	المشكلة الاقتصادية في المجال الرياضي	99
6-	أنماط المؤسسات الرياضية	100
7-	صناعة الرياضة	101
8-	هيكلة سوق صناعة الرياضة	102

9-	علاقة المؤسسات الرياضية بالفاعلين في السوق الرياضي	102
10-	مجال تدخل الدولة في قطاع الرياضة	104
11-	تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي	105
12-	دور الدولة من خلال التدخل في المجال الرياضي	105
13-	الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	106
14-	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية	106
15-	الخصخصة في المجال الرياضي	108
16-	التسويق بالمؤسسة الرياضية	109
17-	الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الرياضية	111
18-	النشاط الرياضي عمل إنتاجي خدماتي ومادي	112
19-	المؤسسة الرياضية كإستراتيجية للتطور الاقتصادي	113
20-	عملاء المؤسسة الرياضية	113
21-	البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الرياضية	114
22-	إدارة المنشآت والتظاهرات الرياضية	116
23-	دواوين المركبات المتعددة الرياضات	117
24-	التنظيم الإداري لديوان المركب المتعدد الرياضات	119
25-	أنشطة ديوان المركب المتعدد الرياضات	120
26-	تنظيم وتسيير ديوان المركب المتعدد الرياضات	121
	خلاصة	122
	الجانب التطبيقي	
	الفصل الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
	تمهيد	125
1	الدراسة الاستطلاعية	126
2	المنهج المعتمد في البحث	127
3	مجتمع وعينة البحث	128
4	أدوات الدراسة	131

5	متغيرات البحث	133
6	مجالات الدراسة	133
7	الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية	133
	خلاصة	135
	الفصل الثاني: عرض ومناقشة وتحليل النتائج	
-1	عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة	137
1.1	عرض ومناقشة وتحليل نتائج المحور الأول" الاستثمار في الجانب المالي"	137
1.2	عرض ومناقشة وتحليل نتائج المحور الثاني " الاستثمار في الموارد البشرية"	152
1.3	عرض ومناقشة وتحليل نتائج المحور الثالث" الاستثمار في المنشآت الرياضية"	167
	الفصل الثالث: مناقشة النتائج و مقارنتها بالفرضيات	
	تمهيد	183
-1	مناقشة النتائج و مقارنتها بالفرضيات	183
-2	نتائج الدراسة	186
-3	الاستنتاج العام للدراسة	188
-4	خاتمة الدراسة	189
-5	الاقتراحات	191
	قائمة المراجع	193
	قائمة الملاحق	202

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل توضيحي لفكرة الاستثمار.	34
02	الأبعاد الاقتصادية للتظاهرات الرياضية	40
03	مرحلة تحديد المشروع الرياضي	46
04	مرحلة تقييم المشرةوع الرياضي	47
05	مجالات الإستثمار الرياضي بالمؤسسات الرياضية	48

مقدمة:

عاشت الجزائر بداية تسعينات القرن الماضي حالة من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، نتيجة الخروج من نمط التسيير الاشتراكي الى نمط اقتصاد السوق، و الذي فرضته الدول الرأسمالية، و ما تبعه من اصلاحات واعادة هيكلة للمؤسسات العمومية والخاصة، والاعتماد على تغيير نمط التنظيم الاقتصادي تكيفا مع متطلبات المحيط الداخلي و الخارجي(العالمي)، وكان الهدف من وراء ذلك، تغيير أنماط التسيير و الإدارة اتجاه تحرير المؤسسات من هيمنة التسيير المركزي و العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية و ضمان شروط البقاء و الاستمرار عن طريق تحقيق القيمة المضافة و خلق الثروة.

بعد الاصلاحات الهيكلية التي اعتمدتها الجزائر تجاه المؤسسات العمومية، جاء دور الازمة المالية سنة 1993 والتي كانت نتيجة ازمة المديونية، بالإضافة الى التدني الغير مسبوق لأسعار النفط، والتي انخفضت لتلامس 5 دولار للبرميل، في ظل هذه الظروف الاقتصادية الصعبة، لجات الجزائر الى صندوق النقد الدولي بطلب للاستدانة، والذي قوبل بحزمة من الشروط، من بينها رفع الدعم عن القطاعات الغير مدرة لأي قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، ومن بين هذه القطاعات قطاع الرياضة. من هنا كان لزاما على المؤسسات الرياضية العمومية الجزائرية التحول نحو اقتصاد السوق، لضمان تحقيقها للتوازن المالي، باعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية دون الاعتماد على التمويل العمومي، والعمل على التحكم في مؤشرات التوازن المالي، هذا الأخير الذي يعتبر حاسما في حياة المؤسسة، حيث ان التوازن المالي يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها، وباعتبار ان الاستثمار هي تلك الالية التي تعتمدها المؤسسة الرياضية لضمان التمويل الذاتي و الاستغلال الامثل للموارد المالية والبشرية والمالية، فقد أصبح موضوع الاستثمار من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة وأساسية في حياة المؤسسة الرياضية.

ان الاستثمار الرياضي هو إيجاد مناخ اقتصادي وتشريعي قانوني شفاف للمؤسسات الرياضية سواء كانت خاصة او عمومية بهدف المساهمة في تطوير منظومة العمل الرياضي بكل جزئياته وعناصره المادية والمعنوية، بالإضافة الى تخفيف العبء عن ميزانية الدولة من خلال فتح المجال للتمويل الذاتي للمؤسسات الرياضية واستغلال مواردها، ولعل واحداً من أبرز الخطوات الأساسية الأولى في عملية التحول، هي إعادة النظر في دور القطاع العام، والعمل على تعظيم دوره وتأهيله لممارسة دور أكبر في مسيرة التنمية الاقتصادية في ظل العولمة القائمة على تحرير الاقتصاد والتوجه نحو حرية السوق .

ان الأرقام التي يحققها الاستثمار الرياضي للاقتصاد العالمي بإمكانها إقناع أي مشكك، فقد بلغت إيرادات الدوريات المحترفة لكرة القدم في أوروبا وحدها أربعون مليار دولار سنويا، والمبلغ المساوي لميزانيات دول مثل تونس وإثيوبيا، وبلغت إيرادات الاتحاد الدولي لكرة القدم 4.8 مليار دولار كعائد لتنظيم كاس العالم المقام في البرازيل عام 2014، حيث ان 2.4 مليار دولار من حقوق البث التلفزي وحدها، في حين كان العقد المبرم بين اللجنة الاولمبية الدولية والقناة التلفزية الأمريكية NBC لبث الألعاب الاولمبية في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 2021 و 2032 قد تجاوزت قيمته 7.65 مليون دولار[1]، فهذه الأرقام تعكس إمكانية تحقيق الرياضية للقيمة المضافة للاقتصاد الوطني إذا توفرت الإرادة السياسية والتخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع

[1] Jean -Pascal Gayant ; Economie du sport ; DUNOD ; Paris ; 2016 ; p01.

مقدمة:

عاشت الجزائر بداية تسعينات القرن الماضي حالة من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، نتيجة الخروج من نمط التسيير الاشتراكي الى نمط اقتصاد السوق، و الذي فرضته الدول الرأسمالية، و ما تبعه من اصلاحات واعادة هيكلة للمؤسسات العمومية والخاصة، والاعتماد على تغيير نمط التنظيم الاقتصادي تكيفا مع متطلبات المحيط الداخلي و الخارجي(العالمي)، وكان الهدف من وراء ذلك، تغيير أنماط التسيير و الإدارة اتجاه تحرير المؤسسات من هيمنة التسيير المركزي و العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية و ضمان شروط البقاء و الاستمرار عن طريق تحقيق القيمة المضافة و خلق الثروة.

بعد الاصلاحات الهيكلية التي اعتمدتها الجزائر تجاه المؤسسات العمومية، جاء دور الازمة المالية سنة 1993 والتي كانت نتيجة ازمة المديونية، بالإضافة الى التدني الغير مسبوق لأسعار النفط، والتي انخفضت لتلامس 5 دولار للبرميل، في ظل هذه الظروف الاقتصادية الصعبة، لجات الجزائر الى صندوق النقد الدولي بطلب للاستدانة، والذي قوبل بحزمة من الشروط، من بينها رفع الدعم عن القطاعات الغير مدرة لأي قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، ومن بين هذه القطاعات قطاع الرياضة. من هنا كان لزاما على المؤسسات الرياضية العمومية الجزائرية التحول نحو اقتصاد السوق، لضمان تحقيقها للتوازن المالي، باعتباره الشرط الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية دون الاعتماد على التمويل العمومي، والعمل على التحكم في مؤشرات التوازن المالي، هذا الأخير الذي يعتبر حاسما في حياة المؤسسة، حيث ان التوازن المالي يعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها، وباعتبار ان الاستثمار هي تلك الالية التي تعتمدها المؤسسة الرياضية لضمان التمويل الذاتي و الاستغلال الامثل للموارد المالية والبشرية والمالية، فقد أصبح موضوع الاستثمار من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة وأساسية في حياة المؤسسة الرياضية.

ان الاستثمار الرياضي هو إيجاد مناخ اقتصادي وتشريعي قانوني شفاف للمؤسسات الرياضية سواء كانت خاصة او عمومية بهدف المساهمة في تطوير منظومة العمل الرياضي بكل جزئياته وعناصره المادية والمعنوية، بالإضافة الى تخفيف العبء عن ميزانية الدولة من خلال فتح المجال للتمويل الذاتي للمؤسسات الرياضية واستغلال مواردها، ولعل واحداً من أبرز الخطوات الأساسية الأولى في عملية التحول، هي إعادة النظر في دور القطاع العام، والعمل على تعظيم دوره وتأهيله لممارسة دور أكبر في مسيرة التنمية الاقتصادية في ظل العولمة القائمة على تحرير الاقتصاد والتوجه نحو حرية السوق .

ان الأرقام التي يحققها الاستثمار الرياضي للاقتصاد العالمي بإمكانها إقناع أي مشكك، فقد بلغت إيرادات الدوريات المحترفة لكرة القدم في أوروبا وحدها أربعون مليار دولار سنويا، والمبلغ المساوي لميزانيات دول مثل تونس وإثيوبيا، وبلغت إيرادات الاتحاد الدولي لكرة القدم 4.8 مليار دولار كعائد لتنظيم كاس العالم المقام في البرازيل عام 2014، حيث ان 2.4 مليار دولار من حقوق البث التلفزي وحدها، في حين كان العقد المبرم بين اللجنة الاولمبية الدولية والقناة التلفزية الأمريكية NBC لبث الألعاب الاولمبية في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 2021 و 2032 قد تجاوزت قيمته 7.65 مليون دولار[1]، فهذه الأرقام تعكس إمكانية تحقيق الرياضية للقيمة المضافة للاقتصاد الوطني إذا توفرت الإرادة السياسية والتخطيط الاستراتيجي لهذا القطاع

[1] Jean -Pascal Gayant ; Economie du sport ; DUNOD ; Paris ; 2016 ; p01.

1. إشكالية الدراسة:

تلعب الرياضة دوراً هاماً في اقتصادات الدول، ومحفزا لنموها الاقتصادي، ولها تأثير هام على السياحة وأسلوب الحياة والصحة العامة و قطاعات اخرى لا تقل اهمية، لذا فهو يعد من ضمن أكثر الاستثمارات ربحية، في حال تم استيعاب المعنى الحقيقي للاستثمار، لأنها تعد أرضا خصبة لمختلف مجالات الاستثمار، ولها أهمية مزدوجة من حيث زيادة العوائد، والرقي بخدمات المؤسسات الرياضية، باعتبارها مصدر إيرادات كبيرا في العالم، وصناعة اقتصادية مهمة.

ان أكبر دليل على أهمية الاستثمار في الرياضة كصناعة هو التنافس الكبير بين أقوى الدول على تنظيم الأحداث والتظاهرات الرياضية العالمية، لما تدره من إيرادات في خزينتها، والآثار الأخرى على المستوى الاجتماعي والثقافي، فتكامل الأنشطة الرياضية مع المصالح الاقتصادية قد أدى إلى احتلال الرياضة مكانة رفيعة في الحياة الاجتماعية، كون أن النظام الرياضي يقوم على دعائم اقتصادية، فالغرض الأول للعلاقة بين الرياضة والاقتصاد يتمثل في اعتماد الرياضة على الاقتصاد في الاستثمار وتمويل مختلف أوجه النشاط بها، وأن الغرض الثاني يتمثل في رعاية المصالح التجارية والاستهلاكية للرياضة كمصدر للربح ووسيلة دعاية ناجحة.

ان المؤسسات الرياضية التابعة للقطاع العام توفر العديد من الفوائد الاقتصادية المباشرة، أبرزها الإيرادات الضّريبيّة وإيرادات المواقف أو التذاكر والرّسوم الإضافيّة. وتقدر دراسات الأثر الاقتصادي عادة بإجمالي الأثر الاقتصاديّ المنسوب إلى المرفق الجديد، وغالبًا ما يتم تلخيصه بمستوى الاستثمار في سنة معينة، كما ينظر القطاع العام عادة في الفوائد الاقتصاديّة غير المباشرة المحتملة، فإنشاء ملعب أو موقع رياضيّ يجلب معه تطورًا إضافيًا، مثل المطاعم، والفنادق، والمحال التجارية، تكون حافزًا لتطوير منطقة بأكملها. ما يدفع إلى إقامة نشاطات تجارية أخرى.

ان تحقيق المنفعة العمومية و الصالح العام من أولويات الدولة، والذي تسعى الى تحقيقه عن طريق استخدام الرياضة، [1]وهذا ما يتجلى من خلال الميزانيات وعقود البرامج والتفويضات مع مختلف هياكل الحركة الرياضية الوطنية، والتي تعتبر كآليات لتحقيق هذا الهدف، غير ان هناك بلدان عربية اخرى، لها نفس الهدف، لكن تحقيقه يجر من ورائه قيمة اقتصادية مضافة و كذا مكانة سياسية وسط الأمم ، وهذا ما تطرق اليه "دنيال ريتش Danyel Reiche" في مقالته " الاستثمار في النجاح الرياضي كأداة سياسية ، داخلية و خارجية – حالة دولة قطر " ، حيث خلص المقال الى ان العائد من الاستثمار في استضافة التظاهرات الرياضية الكبرى و تكوين و تجنيس اللاعبين بالإضافة الى الإستراتيجية التي تعتمدها في الاستثمار في رأس المال البشري و المنشآت القاعدية بما في ذلك المنشآت الرياضية، هي شكل من أشكال البحث عن مصدر تمويل بديل لقطاع المحروقات باعتباره ثروة غير متجددة ، و كذا كسب مكانة إقليمية و عالمية تضمن لها ما سماه ب"القوة الناعمة".

إن نجاح أي مؤسسة رياضية، عمومية كانت او خاصة، يتطلب خوضها في غمار النظام الاقتصادي الحالي، والعمل على الاستثمار في كل مواردها، سواء تعلق الأمر بمواردها المالية، او البشرية او منشاتها، وهذا ما يضمن تطورها ومسايرتها لكل ما هو

[1] Danyel Reiche; Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar;International journal of sport policy and politics; Routledge Tylor and Francis Group; 2015;p494.

حديث، فمن الممكن التعرف على مدى نجاعة المؤسسات الرياضية من خلال صحتها المالية، ويتجلى ذلك من خلال مدى تحقيقها للاستقلالية المالية، وهذا لا يتحقق إلا بالاستثمار في مواردها و إمكاناتها، بغض النظر عما إذا كانت مؤسسة عمومية او خاصة، فالمتتبع للتطورات الاقتصادية العالمية يعلم جازما، انه لا خيار للمؤسسات العمومية إلا باندماجها في الدورة الاقتصادية، سواء بخصخصتها او بفتح المجال لتفاعلها مع القطاع الخاص باعتبارها شريك اقتصادي مهم، وهذا ما يؤثر إيجابا على نشاط المؤسسة الرياضية في الحد ذاتها من خلال العمل على تعظيم مواردها المالية، وكذا فتح المجال للمبادرات و التي تخلق منافسة بين إطاراتها ، وكذا تكثيف الممارسة الرياضية عن طريق انتهاج استراتيجيات للتسويق و الاستغلال الأمثل لمنشاتها الرياضية، دون مساسها بطابعها العمومي الذي تحقق به المنفعة العمومية والصالح العام و تسمح للفئات المحرومة وذوي الحقوق، بالإضافة للجمعيات الرياضية الوطنية وكذا رياضة النخبة والمستوى العالي .

إن الاعتماد المستمر للمؤسسات الرياضية العمومية على الدعم المالي للدولة والجماعات المحلية، مع وجود إمكانية التمويل الذاتي لكل نشاطاتها من خلال مواردها المتاحة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالظرف الاقتصادي الهش الذي تعيشه الجزائر من تبعيتها الاقتصادية الكاملة على قطاع المحروقات، والتقلبات المستمرة لأسعار النفط، جعلنا نفكر في التخفيف ولو بجزء بسيط من النفقات الموجهة لهذا لقطاع، وتخصيها لقطاعات أخرى ذات أولوية.

ان التحدي الذي نود الخوض فيه، هو العمل على الخروج بدواوين المركبات المتعددة الرياضات من التسيير المالي المعتمد كليا على الخزينة العمومية، الى مؤسسة رياضية تحقق التمويل الذاتي و تعيد الاعتبار لإطاراتها الغير مستغلة، وتنافس القطاع الخاص، ما يجعلها تحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، وليس عبء عليه، ومن خلال هذا الطرح تبادر الى كل هذه التساؤلات تؤدي بنا إلى طرح الإشكالية التالية:

- ❖ هل للاستثمار الرياضي دور في تحقيق التوازن المالي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات؟

ولمعالجة المشكلة من جوانبها ثلاثة قمنا بطرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ✓ هل بإمكان دواوين المركبات المتعددة الرياضات ابتكار مصادر تمويل، غير التمويل العمومي يمكنها من تحقيق التوازن المالي في ميزانيتها؟
- ✓ هل دواوين المركبات المتعددة الرياضات تستثمر في الموارد البشرية المتاحة بشكل يسهم في تحقيقها للتوازن المالي في ميزانيتها؟
- ✓ هل المنشآت الرياضية التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات قابلة للاستثمار بشكل يسهم في تحقيقها للتوازن المالي في ميزانيتها؟

2. الفرضيات:

من خلال التساؤلات التي أوردناها في إشكاليتنا السالفة الذكر، قمنا بصياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية، نجدها كحلول أولية لمعالجة موضوعنا هذا، وهي كالآتي:

1.2- الفرضية العامة:

❖ للاستثمار الرياضي الدور الفعال في تحقيق التوازن المالي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

2.2- الفرضيات الجزئية:

- ✓ بإمكان دواوين المركبات المتعددة الرياضات ابتكار مصادر تمويل غير التمويل العمومي تمكنها من تحقيق التوازن المالي في ميزانيتها.
- ✓ غياب الاستثمار في الموارد البشرية التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات يشكل عائق أمام تحقيقها للتوازن المالي في ميزانيتها.
- ✓ الاستثمار غير الفعال في المنشآت الرياضية التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات يحول دون تحقيقها للتوازن المالي في ميزانيتها.

3. أسباب اختيار البحث:

نظرا للوضعية الاقتصادية والمالية التي تعيشها الجزائر مؤخرا، تراء إلينا البحث عن مخارج للازمات التي من الممكن ان تمس القطاع الرياضي، ولغرض تخفيف العبء على الخزينة العمومية، لكون القطاع الرياضي الحالي غير مدر لأي قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، يمكننا إعطاء بعض أسباب اختيار هذا البحث كما يلي:

- ✓ إبراز الدور الذي يلعبه الاستثمار الرياضي في تحقيق القيمة المضافة للاقتصاد.
- ✓ إمكانية تخفيف العبء على الخزينة العمومية.
- ✓ إبراز الإمكانات التي تملكها دواوين المركبات المتعددة الرياضات، وقدرتها على تحقيق التمويل الذاتي.
- ✓ إظهار الإمكانات التي تمتلكها دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- ✓ تنشيط العنصر البشري وإخراجه من الركود والجمود.
- ✓ وضع دواوين المركبات المتعددة الرياضات أمام واقع اقتصاد السوق.

4. أهداف البحث:

تهدف دراستنا لتوضيح الدور الذي يلعبه الاستثمار الرياضي في تحقيق التوازن المالي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، ومن بين هذه الأهداف نذكر:

- ✓ معرفة إمكانية إدارة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في ابتكار او إيجاد مصادر تمويل ذاتية جديدة تحقق لها التوازن المالي والراحة المالية.
- ✓ معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- ✓ معرفة مدى فعالية الاستثمار في المنشآت الرياضية التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

5. أهمية البحث:

تتجلى اهمية الدراسة بالأساس، في تخفيف العبء على الخزينة العمومية وخلق الاكتفاء الذاتي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ماليا، عن طريق الاستثمار الرياضي، وذلك عن طريق تحقيق الاستقلالية المالية، والتي لا تكون الى عن طريق الاستغلال المثالي للموارد البشرية التابعة لها بالإضافة الى استغلال المنشآت الرياضية الرياضات بشكل يسهم في تكثيف الممارسة الرياضية ومن جهة وتحقيق العائد المالي من جهة أخرى، مما يساهم في الخروج باستراتيجية للتحول من قطاع استهلاكي الى قطاع مدر للقيمة المضافة للاقتصاد الوطني، ولا يكون هذا الا بإعداد إجراءات قانونية تسمح بمزاولة المؤسسات الرياضية ذات الطابع الإداري لأنشطة اقتصادية ربحية والخروج بقطاع الشباب والرياضة الى اقتصاد السوق لمنافسة القطاع الخاص مع الحفاظ على الصبغة العمومية للديوان.

6. تحديد المصطلحات والمفاهيم:

استعراضنا بعض المفاهيم والمصطلحات والمفاهيم الجوهرية التي جاءت بالدراسة، لكي تعين القارئ على الوصول للمعرفة المنشودة من البحث، والتي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، وهي كما يلي:

1.6- الاستثمار:

- **التعريف اللغوي:** الاستثمار مصدر للفعل استثمر، ومشتق من الثمر، والذي يراد به طلب النمو، وأما استثمار المال لغة فيراد به طلب ثمر المال الذي هو نماؤه ونتاجه.[1]
- **التعريف الاصطلاحي:** الاستثمار هو ربط أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة، قد تكون طويلة او قصيرة، بأصل او أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن [2]:
  - القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلى عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل او تلك الأصول.
  - المخاطر الناشئة عن احتمال عدم الحصول على التدفقات المالية المرغوب فيها كما هو متوقع.

[1] قطب مصطفى سانو، الاستثمار، أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن,2000، ص13.
[2] زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي و الحقيقي، دار وائل للنشر، ط 3 ، عمان، الأردن ، 2005، ص13.

الاستثمار، هو إنفاق المال من اجل شراء سلعة رأسمالية جديدة تسهم في زيادة المخزن من رأس المال الثابت وفي زيادة الطاقة الإنتاجية للمجتمع، ويقصد بالسلعة الرأسمالية الجديدة، الأبنية والآلات والتجهيزات الصناعية على اختلاف أنواعها التي تنتج حديثا.[1]

ويمكن تعريف الاستثمار، على انه توظيف الأموال المتاحة في اقتناء او تكوين أصول بقصد استغلالها لتحقيق أغراض المستثمر.[2]

الاستثمار هو عملية صرف الاموال في الوقت الحالي من اجل الحصول من ورائها على نتائج في المستقبل، وبهذا المعنى يشمل الاستثمار كل الموارد والمواد والاشياء المحصل عليها حاليا لهذا الغرض.[3]

الاستثمار يعني التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من خلال إشباع استهلاكي حالي والحصول على منفعة مستقبلية من استهلاك مستقبلي أكبر.[4]

- **التعريف الاجرائي:** الاستثمار في المجال الرياضي هو توظيف الأموال او تخصيصها في المجال الرياضي او الفرص الاستثمارية المتاحة والتي يعتقد المستثمر بانها فرصة مناسبة ومقبولة وتحقق له العائد الذي يرغب فيه باقل مستوى من المخاطرة، ولذلك فان اي استثمار تصاحبه مخاطر ولكنها بمستويات متباينة، وتبعا لهذا التباين يكون العائد متباينا أيضا ، اي ان العلاقة بين العائد والمخاطرة علاقة طردية ، اذ يزداد العائد كلما ازدادت المخاطرة ويقل بانخفاضها .

ان الاستثمار في المجال الرياضي أصبحت له آليات اقتصادية، كما ان تكامل الرياضة مع المصالح الاقتصادية جعل للرياضة مكانة في الحياة الاجتماعية.

ان الاستثمار الرياضي وفق نظرة الباحث هو الاستغلال الكامل لكل موارد المؤسسة الرياضية العمومية مالية وبشرية ومادية ومعلوماتية وقانونية، في سبيل تحقيق التمويل الذاتي لمختلف نشاطاتها، هذا من جهة، بالإضافة الى تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، من تشجيع وتكثيف للممارسة الرياضية وتحسين النتائج الرياضية على المستوى الوطني والدولي، من خلال تحقيق المنفعة العمومية والصالح العام ومرافقة رياضيي النخبة والمستوى العالي.

2.6- التسيير المالي :

- **التعريف اللغوي:** هي العملية الي يمكن بواسطتها تنفيذ او الاشراف على عمليات تتعلق بالأموال.

[1] احمد الأشقر، الإقتصاد الكلي، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، ط 1، عمان، الأردن، 2002، ص 119.

[2] حامد العربي الحضيري، تقييم الاستثمارات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 12.

[3] ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص153.

[4] موفق عدنان عبد الجبار، أساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، الوراق للنشر والتوزيع، ط 3 ، عمان ،الأردن ، 2010،ص115.

- **التعريف الاصطلاحي:** يعرف التسيير المالي على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يركز ويهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة ويستعمل في تحقيق ذلك العديد من الأدوات والطرق والأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة ومختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي.[1]
- **التعريف الاجرائي:** التسيير المالي عملية تنسّق فيها الجهود وترشّد القرارات بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية تقوم على أساس الحكم الراشد، آخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للموارد المالية المتاحة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، وبناءً على أسس الإدارة المعروفة الشاملة والتي هي:

التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، تنفيذها ثم الرقابة، والعمل على تغطية المتطلبات المتزايدة والكبيرة بالموارد المالية المحدودة، بالإضافة الى البحث عن مصادر تمويل أخرى لتغطية العجز. وملخص القول أنّ التسيير المالي للمؤسسة يتم على مستوى مصلحة المالية بالتحكم في مواردها واستخداماتها حيث يجب العمل على تعظيم مدخلات النشاط وتحجيم مخرجاته.

3.6- المؤسسات الرياضية:

- **التعريف اللغوي:** هي كلمه معقدة تدل من جهة، على عمل (فعل اسس خلق او ايجاد شيء) ومن جهة اخرى، على نتيجة هذا العمل بحيث يصبح عمل اجتماعي مميز .وستعمل الكلمة عادة للدلالة على الشيء المؤسس، فيقال : مؤسسات رياضية، سياسية،اقتصادية ...الخ.[2]
- **التعريف الاصطلاحي:** المؤسسة الرياضية هي كيان اجتماعي ينشط في المجال الرياضي، أهدافه موجهة، وفق نظام واعي ومهيكلة وفق حدود نسبية.[3]
- **التعريف الإجرائي:** هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تأسسها الدولة لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، والمعروفة بدواوين المركبات المتعددة الرياضات، تكون مهمتها الأساسية تحقيق المنفعة العمومية والصالح العام و تكثيف الممارسة الرياضية لجميع الشرائح و الفئات العمرية، بالإضافة الى المرافقة الخاصة للحركة الرياضية الوطنية، من اتحاديات ورابطات ونوادي هاوية، وكذا رياضة النخبة و المستوى العالي، و هذا وفق قوانين وهيكل تنظيمي تخضع له، و تم إنشائها وفق المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات.

[1] إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي – الإدارة المالية- دروس و تطبيقات ، دار وائل، عمان، الاردن، ط 1، 2011 ، ص 15.

[2] طوبال وسيم، أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر حالة الاتحاديات الرياضية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر ،2009، ص29.

[3] E.Eksteen; Sport organisation and administration; 1st edition; book boon; 2014; p08.

4.6- الميزانية:

- **التعريف اللغوي:** الميزانية لغة اسم مشتق من الميزان، يزن الشيء أي يقيسه، ويحدّد حجمه، أمّا المعنى الاقتصاديّ العام للميزانيّة فهو: العملية التي يتمّ فيها حساب الإيرادات، والنفقات للدولة في بداية كلّ سنة ماليّة.
- **التعريف الاصطلاحي:** عرفت الميزانية على أنها " عبارة على تقدير للإرادات العامة والنفقات العامة لفترة مقبلة "[1].

وعرف(Delbezlouis) الميزانية بأنها " وثيقة محاسبية وقانونية ومالية تعبر عن فكرة التوقع والاعتماد للنفقات والإيرادات العامة لفترة مقبلة، والتي تعبر في صورة أرقام عن النشاط الإداري والاقتصادي والاجتماعي للدولة"[2]

كما عّرف المشرع الجزائري الميزانية، وذلك حسب المادة 3من القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية بأّنها "الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات، والّنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والّنفقات برأسمال ترخص بها".[3]

كما عّرفها القانون 84-17 المتضمن قوانين المالية بأنها" وثيقة تشريعية يتم بواسطتها تقدير وتأشير سنويا للنفقات والإيرادات النهائية للدولة بهدف السماح بالسير الحسن للمصالح العمومية، وتجسيد أهداف المخطط السّنوي للتنمية"[4]

- **التعريف الاجرائي:** هي عبارة عن وثيقة محاسبية تضم النفقات و الايرادات الخاصة بدواوين المركبات المتعددة الرياضات، لسنة مالية معينة، و التي تخضع لنفس القوانين و الاجراءات المتعلقة بالميزانية العمومية، باعتبارها مؤسسات عمومية ذات طابع اداري.

5.6- التوازن المالي:

- **التعريف اللغوي:** هو ان تتساوى النفقات مع الايرادات سنوياً ، فلا يكون في الموازنة عجز ولا فائض.
- **التعريف الاصطلاحي:** يتمثل التوازن المالي في توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن و بأدنى تكلفة ، و استخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها المالية بتواريخ استحقاقها، تجنبا للوقوع في عسر مالي، الذي قد يؤدي بها الى الإفلاس و خروجها من دائرة الأعمال[5].
- **التعريف الإجرائي:** يمثل التوازن المالي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، التساوي في قيمة النفقات والإيرادات في ميزانيتها السنوية، وهذا لأنها مؤسسات وطنية ذات طابع إداري و لا تهدف لتحقيق الربح في نشاطها، غير ان المشرع فتح

---

[1] علي زغدود، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4 ، الجزائر ، 2010 ،ص 68.

[2] عطية عبد الوهاب، الموازنة العامة للدولة، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان ، 2005 ،ص69.

[3] القانون رقم 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية ،المؤرخ في 15 اوت 1990 ، المادة 03.

[4] القانون 84-17 المتعلق بقانون المالية المؤرخ في 07 جويلية 1984، المادة 06.

[5] ناصر دادي عبدون، التحليل المالي، الجزء الأول، دار الطباعة و النشر، الجزائر، 1988، ص12.

بابا يمكنها من تحقيق مداخيل من الخدمات المقدمة للجمهور، و التي عن طريقا تحقق إيرادات، تمكنها بالاستغلال الجيد لها من الالتزام بكل نفقاتها من خلال تمويلها الذاتي، و بهذا تحقق التوازن المالي في ميزانيتها.

6.6- التسويق الرياضي:

- **التعريف اللغوي:** مصدر مشتق من الفعل الثلاثي المضعّف سوّق فهو مسوِق أي صدّر الشيء وطلب له سوقًا، وعادًة ما يرتبط مصطلح التسويق بالبضائع والمنتجات.
- **التعريف الاصطلاحي:** عرف انه" عملية متداخلة تهدف الى التخطيط تسعير، ترويج وتوزيع المنتج إضافة الى الخدمة او الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين او المستهلكين الحاليين والمرتقبين "[1]

" عملية اجتماعية وإدارية، يسعى فيها المدير الرياضي للحصول على ما تحتاجه الهيئات الرياضية، ويهدف الى ابتكار وتبادل المنتجات والقيم المضافة مع الآخرين ".

" عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير ترويج وتوزيع المنتجات او الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين او المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة او المنشاة "[2]

- **التعريف الإجرائي:** التسويق الرياضي يشمل جميع الأنشطة التي تنظم من طرف دواوين المركبات المتعددة الرياضات لمقابلة احتياجات ورغبات المستهلكين للخدمة الرياضية، من خلال عمليات الترويج للتظاهرات الرياضية التي تعتبر بمثابة المنتج الأساسي للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى دخول السوق ومنافسة القطاع الخاص بهدف تكثيف نشاط المؤسسة كما ونوعا، وخلق إيراد مالي، من خلال توسيع قاعدة العملاء، سواء كانو ممارسين او مؤسسات اقتصادية.

7. الدراسات السابقة والمشابهة:

على الرغم من الأهمية الجوهرية الذي يلعبه الاستثمار الرياضي في أداء المؤسسات الرياضية إلا انه لوحظ أن هناك نقصا كبيرا في البحوث العلمية في هذا المجال، لهذا فإننا قد اجتهدنا في الحصول على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك للاستفادة منها في التعرف إلى:

- ✓ القيمة العلمية لكل دراسة من هذه الدراسات.
- ✓ تبرير أهمية الدراسة الحالية من خلال المقارنة بينها وبين هذه الدراسات.
- ✓ استقراء واستنباط ما يمكن استقراءه واستنباطه من هذه الدراسات بالقدر الذي يخدم موضوع وأهداف الدراسة.

حيث ان أهم الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها هي كالتالي:

---

[1] حسن احمد الشافعي، عبد الرحمان احمد سيار، إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2009 ، ص53.

[2] كمال الدين عبد الرحمان درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013، ص21.

1.7- الدراسات السابقة:

اهتمت اغلب الدراسات السابقة بالاستثمار الرياضي باعتباره المتغير الاول للدراسة، كما أنها ركزت على الجانب البشري بشكل كبير؛و بشكل اقل الجانب المالي و المادي، لكنها رغم ذلك تبقى ذات أهمية بالغة للاسترشاد بها بغية التعمق في موضوع البحث وذلك بالتطرق إلى الجوانب غير مسبوقة قدر الإمكان، ومن أهم تلك الدراسات نجد:

❖ دراسة بوكشيريدة علي:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان " علاقة الاستثمار الرياضي بتحسن المنشآت الرياضية والموارد البشرية" كأطروحة لنيل شهادة الدكتوراء بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر-3- لسنة 2018-2019، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على علاقة الاستثمار الرياضي بالمنشآت الرياضية والموارد البشرية، وطبقت على عينة مقدارها 30 مسيرا بالمركب الاولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، حيث هدفت الى دراسة بعض المكونات البارزة لمناخ الاستثمار في الجزائر، وذلك بدراسة وتحليل هذه المكونات التي تشكل في مجموعها سمات مناخ الاستثمار في البلد، والكشف عن المسببات والعوامل التي تعرقل نمو وتطور الاستثمار في الجزائر في المجال الرياضي وعوامل وآليات تصحيحها، بالإضافة الى دراسة واقع وآفاق الاستثمار في المجال الرياضي بالكشف عن المشاكل التي يعاني منها وإيجاد الحلول في ظل الخطة التنموية الشاملة والاقتصاد الراهن مع التعرف على العوامل التي تساعد على تفعيل الاستثمار في المنشآت الرياضية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على استمارة الاستبيان التي قسمها الى أربع محاور كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن الاستثمار الرياضي يعمل على رفع دخل المؤسسات الرياضية ويزيد من تنوع منتجاتها وخدماتها وهذا ما يزيد من دخلها ويعمل على ضمان استمرار نشاطها.
- نقص وعي المسؤولين في مجال التسويق الرياضي عائق امام زيادة رأس مال المؤسسات الرياضية وتمويلها.
- الدولة هي المصدر الأول لتمويل المؤسسات الرياضية في الجزائر.
- ضعف في وضع استراتيجيات وسياسات واضحة نحو الاستثمار في الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف.
- النقص في تنوع الاستثمار يؤدي إلى عجز المؤسسات الرياضية في تغطية مصاريفها المختلفة مثل الصيانة وغريها من الحاجيات الأخرى.

❖ دراسة طيبي أحمد:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي و إبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية" كأطروحة لنيل شهادة الدكتوراء بمعهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة الجزائر-3- لسنة 2014-2015.

اجريت هذه الدراسة بالجزائر، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الأبعاد دور الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي، وطبقت على عينة مقدارها 50 مسيرا للمؤسسات الرياضية، حيث هدفت الدراسة الى تحسين عمل إدارة الموارد البشرية

على مستوى المؤسسات الرياضية من اجل مساهمتها في استحداث مصالح استثمار وتسويق من شانها استقطاب استثمارات مربحة تسمح بوضع سياسة تنافسية للمؤسسات الرياضية وفق معايير اقتصاد السوق، أضف الى ذلك معرفة أهم البدائل التي يجب ان تتسلح بها إدارة الموارد البشرية قصد تفعيل عملها في هذا المجال الحيوي، وتوعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطط استقطاب الاستثمار ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، بالإضافة الى إبراز فرص الربح من الاستثمار الرياضي في بلادنا، وكيفية جذب الاستثمار الرياضي بالإمكانيات المتاحة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- عدم تواجد إدارة موارد بشرية حقيقية على مستوى المؤسسات الرياضية.
- لا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في تسويق المنتجات والخدمات في المؤسسة الرياضية.
- لا تلعب إدارة الموارد البشرية دور في استقطاب الاستثمار الرياضي.
- إدارة الموارد البشرية تلعب دورا في إبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية.
- مصادر الدخل الفعالة بالمؤسسات الرياضية تتمحور أساسا على الموازنات الحكومية فقط.

❖ دراسة حمادي جمال:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الاستثمار في كفاءة الإطارات على أداء الأفراد داخل المنشآت الرياضية " كأطروحة لنيل شهادة الدكتوراء بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر-3- لسنة 2013-2014، حيث أجريت هذه الدراسة بالجزائر، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الأبعاد دور الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي، وطبقت على عينة مقدارها51 مسيرا للمؤسسات الرياضية من أربع ولايات مختلفة، كتن الهدف منها التعرف عن قرب على واقع بعض المنشآت الرياضية وخاصة في ميدان التسيير الإداري، وكيفية التعامل والمزج بين المعاملات الإدارية وتحقيق الأهداف بالمنظمات الرياضية من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وتوضيح بعض الغموض الذي يشوب مفهوم إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي وكذا توضيح كيفية الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري من خلال التكوين الجيد وتوفير الجو المناسب لخلق روح المبادرة وكذا الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق ولائهم للمؤسسة الرياضية، بالإضافة الى إبراز الدور الاستراتيجي الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في سبيل تحقيق المؤسسة الرياضية لأهدافها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- عدم وجود أي أهداف ايجابية تسعى الجماعة لتحقيقها مما انعكس على مردود وأداء الجماعة نحو العمل.
- لم يتم إشباع رغبات وحاجات الأفراد بالقرار الكافي مما ينقص من إمكانيات الأفراد نحو التعبير عن الذات والحوار والمكانة والاعتراف...الخ، مما ينعكس أيضا على الاهتمام الموجود بالمؤسسة ونقص الانتماء للمجموعة.
- هناك حوافز سلبية مما أدى الى سرعة دوران العمل.

- اتجاه الأفراد الى العمل مقابل مكافئة وبالتالي فان الحوافز تعتبر دافعا للأداء.

❖ دراسة مخلوف منجحي:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان " الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر "كأطروحة لنيل شهادة الدكتوراء بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر-3- لسنة 2014-2015، و التي أجريت بالجزائر، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الأبعاد دور الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي، وطبقت على عينة مقدارها 18 رئيس لإدارة النوادي الرياضية و 10 رؤساء لمؤسسات اقتصادية مختلفة، حيث كان الهدف من الدراسة، تسليط الضوء على الجانب القانوني لاستثمار الرياضي في الجزائر من خلال معرفة مدى نجاعة قانون تطوير الاستثمار والقانون المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطوير النصوص المكملة والمفسرة لهما في الدفع والاستثمار ي المجال الرياضي بالجزائر، و كذا تحديد كيفية إدارة وتسير الأندية الرياضية في ظل الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو الاستثمار الرياضي مع معرفة وجهة نظر رؤساء المؤسسات الاقتصادية تجاه الجانب القانوني للاستثمار في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، بالإضافة الى التعرف على وجهة نظر رؤساء النوادي الراضية المحترفة تجاه الجانب القانوني للاستثمار في نواديهم للوصول اقتراحات من شأنها أن تعمل على تفعيل الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية الجزائرية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- ثراء الجانب القانوني المشجع لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية الجزائرية، والذي يعبر عن سياسة الانفتاح الاقتصادي من خلال إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص والشريك الأجنبي للاستثمار في مختلف القطاعات.
- ترجمة التشجيع على الاستثمار في المجال الرياضي في القانون المتعلق بتنظيم وتنشيط الأنشطة البدنية والرياضية 13-05، فهذا يعبر عن توجه الدولة نحو فتح المجال وتخفيف العبء على خزينتها.

2.7- الدراسات المشابهة:

❖ دراسة وهاب يوسف وكمال عكوش:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان "إستراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات" كمقال منشور بالمجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الشلف، جوان 2020، و التي أجريت بالجزائر، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تطبيق دواوين المركبات المتعددة الرياضات لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وطبقت على عينة مقدارها 100 مسيرا موزعين على 07 ولايات، هدفت الدراسة الى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لتحقيق أهداف المنظمة المعاصرة القائمة على الحركة والتغيير، والكشف عن مدى تبني دواوين المركبات المتعددة الرياضات لمتطلبات إدارة

الجودة الشاملة ضمن إستراتيجية التسيير، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- إستراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات تتوفر وبصفة متفاوتة على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة دواوين المركبات المتعددة الرياضات لم تعط نفس أهمية التطبيق لجميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

❖ دراسة شريفي سلمى:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان " أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية " كأطروحة لنيل شهادة الدكتوراء بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر-3- لسنة 2011-2012، 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، كما هدفت الدراسة الى توضيح الفضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية الفعالة في الأندية الرياضية، واستحداث الوسائل لتخطيط وتنظيم وتوجيه العملية الإدارية للأموال في الأندية والهيئات الرياضية الحديثة، بالإضافة الى تحديد القيمة الفعلية والدور لركائزي لقطاع الإدارة المالية والتمويل ودورها في الرقي بالمردود الرياضي، مع الكشف عن مشاكل التمويل وممارسات التسيير المالي في الأندية الرياضية وتصحيح الخلل بإعطاء حلول موضوعية واقتراحات وتوصيات نافعة، والتوعية وإحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة والمهارات وترقية المؤسسة الرياضية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة الى المقابلة بالإضافة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى 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 خاصة رغم كون هذه المهمة العصب المحرك لباقي الممارسات، بصفتها توفر الظرف الملائم الذي يحفز النشاط الرياضي المنتج.
- الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، وترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية، إلى جانب القيام بأعمال الموازنة المالية اعتمادا على أحد التقنيات المحاسبية، واعتمادا بالخصوص على وظائف التسويق للازدهار ورفع العائد .وتقسيم المهام والعمل وفق الأساليب العلمية الدقيقة، كذلك اتخاذ سياسات مالية الإستراتيجية لنشاط المؤسسة .هذا كله يراهن على تحقيق الأهداف في مثل هذه المؤسسات وهي زيادة حجم المدخلات في عملية الإنتاج، وتعظيم مخرجاتها، وصولا إلى أسمى غاية وهي نجاح وظيفة الإدارة المالية بعد تحصيل ما أمكن من موارد لدعم نشاط الهيئة.

❖ **دراسة بربريس شريف:**

وردت هذه الدراسة تحت عنوان " اقتراح مشروع تمهيدي لتحسين المردود الاقتصادي للأندية الرياضية الجزائرية في إطار نظام القطاع الخاص " كأطروحة لنيل شهادة الدكتوراء بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر-3- لسنة 2016-2017. أجريت هذه الدراسة بالجزائر، وانحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على الأبعاد دور الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي، وطبقت على عينة مقدارها 95 إداري ومسؤول موزعين على نوادي الرابطة المحترفة وإطارات بوزارة الشباب والرياضة، حيث هدفت الدراسة الى وضع خطة أو مشروع مقترح لزيادة المردود الاقتصادي للأندية الرياضية في ظل تطبيق نظام الخوصصة وذلك من خلال تحديد متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائرية، بالإضافة لتحديد أهم الأساليب الملائمة لخوصصة الأندية الرياضية والعوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب الملائم لخوصصة الأندية ومدى مساهمة الخوصصة في توفير الموارد المالية وجذب رؤوس الأموال للأندية الرياضية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- تعد الخوصصة عملية ايجابية تسهم في توفير إدارة نشطة تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتعمل على توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية وتحويلها الى خلايا اقتصادية تساهم في تخفيف العبء المالي الواقع على الدولة.
- تختلف أساليب الخوصصة لاختيار صانعي القرار ما يلائم الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأندية الرياضية بتوسيع قاعدة الملكية وعلاج مشكلة فائض العمالة بالتدريب، إيجاد فر عمل بديلة، مساهمة العمالة في رأس مال النادي في صورة متوازية مع برنامج الخوصصة.

3.7- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة والتي تم التطرق إليها، والتي تناولت الاستثمار في المجال الرياضي، لاحظنا أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في بعض المحاور كما اختلفت معها في محاور أخرى ونوضحها كالآتي:

أ -أوجه التشابه:

- ✓ أغلبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وهو ما اتبعناه في دراستنا الحالية.
- ✓ اتفقت الدراسات جميعها حول موضوع واحد وهو الاستثمار في المجال الرياضي، كما تناولت بعض الدراسات اقتصاديات الرياضة بما فيها الاستثمار في الموارد البشرية مثل دراسة طيبي احمد وحمادي جمال والتمويل الرياضي مثل دراسة شريفي سلمى، وكلها تطرقت الى الاستثمار الرياضي لكن من جوانب مختلفة.
- ✓ اتفقت الدراسات الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أن المؤسسات الرياضية سواء كانت عمومية او خاصة تعاني من أزمات مالية.

- ✓ اتفقت جميع الدراسات على ضرورة الاستثمار في الجانب المالي والبشري والمادي كأداة اقتصادية لحل المشاكل المالية للمؤسسات الرياضية والرفع من مردوديتها وكفاءتها، كما أوصت جميعها على ضرورة إيجاد بدائل جديدة لتوفير احتياجات المؤسسات الرياضية المالية.
- ✓ حصلت جميع الدراسات على نتائج فاعلة في موضوع الاستثمار الرياضي.

ب –أوجه الاختلاف:

كان لكل دراسة هدف يختلف عن أهداف الدراسات الأخرى، فمنها من تناول جانب الموارد البشرية للتعرف على مدى توافر ادارة موارد بشرية حقيقية تهدف الى جعل المورد البشري ذو قيمة مضافة للمؤسسة الرياضية وشريك عمل استراتيجي و الاعتماد عليه في عملية صناعة القرار باعتباره جزء لا يتجزأ من المؤسسة الرياضية مثل دراسة بوكشريدة علي ودراسة طيبي احمد و حمادي جمال، ومنها من تناول الاستثمار في الجانب المالي فقط باعتباره اهم ركيزة تعتمد عليها المؤسسة الرياضية، اما دراسة بربريس شريف والتي تهدف الى تحديد أهمية الخوصصة في مجال الأندية الرياضية الجزائرية، والمعوقات التي تحول دون نجاحها، كما تناولت بعض الدراسات اقتصاديات الرياضة بصفة عامة كالاستثمار والتسوق الرياضية في ظل الخوصصة والتي اعتمدنا عليها في بعض التفاصيل، بينما تناولت دراستنا موضوع الاستثمار الرياضي في مختلف جوانبه والتي تهدف الى الخروج بالمؤسسات العمومية الرياضية من التبعية المالية للخزينة العمومية وزيادة المردودية الاقتصادية لها والرفع من كفاءتها من الناحية المادية أو الفنية في تحقيق نتائج أفضل.

وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وكذا في بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي تم التوصل اليها في دراستنا.