

جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

بعنوان:

آليات التمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها
دراسة وصفية لمجموعة من المنشآت الرياضية الجزائرية

تحت إشراف:

د. بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

- هنانو محمد رضا

السنة الجامعية

2016/2015

الصفحة	محتويات البحث
	تشكرات إهداء
1	مقدمة.....
	المدخل العام للبحث
3	-1 الإطار العام للإشكالية.....
4	-2 فروض البحث.....
5	-3 أهداف البحث.....
5	-4 أهمية البحث.....
5	-5 تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
7	-6 الدراسات السابقة والمشاهدة.....
	الباب الأول: الخلفية المعرفية النظرية
	الفصل الأول: مفهوم المشروع الاستثماري للمنشأة الرياضية
11	تمهيد.....
11	-1 المنشأة الرياضية.....
12	-2 أنواع المنشآت الرياضية.....
12	-3 مكونات المنشأة الرياضية.....
12	1*3 الملعب الرئيسي.....
13	2*3 الصالة المغطاة.....
13	3*3 الملاعب المفتوحة.....
13	4*3 حمام السباحة.....
13	5*3 مناطق الإقامة.....
13	6*3 الخدمات المركزية.....
13	7*3 مراكز الشباب والساحات الخضراء.....
14	-4 أسس تخطيط المنشأة الرياضية.....
14	1*4 اختيار الموقع.....
15	2*4 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات.....
15	3*4 العزل.....
15	4*4 الأمن و السلامة.....
15	5*4 الصحة العامة.....
16	6*4 نواحي الإشراف.....

16الاستغلال الأمثل.	7*4
16النواحي الاقتصادية.	8*4
16النواحي القانونية.	9*4
17إمكانية التوسع مستقبلا.	10*4
17الناحية الجمالية.	11*4
17مراحل تخطيط المنشأة الرياضية.	-5
18الفكرة.	1*5
18عرض الفكرة على مجلس الإدارة.	2*5
19وضع الأهداف التربوية.	3*5
19لجنة التخطيط.	4*5
19توفير العتاد والمنشآت الرياضية.	-6
22مفهوم الاستثمار.	-7
22تعريف الاستثمار.	1*7
23خصائص الاستثمار.	2*7
24دعائم وأسس الاستثمار.	3*7
24أنواع الاستثمار.	4*7
28أهداف الاستثمار.	5*7
28أهمية الاستثمار.	6*7
29تصنيف مخاطر الاستثمار.	7*7
30المشروع الاستثماري.	-8
30تعريف المشروع الاستثماري.	1*8
30خصائص المشروع الاستثماري.	2*8
31أنواع المشاريع الاستثمارية.	3*8
32أهداف المشاريع الاستثمارية.	4*8
33خلاصة الفصل.	
الفصل الثاني: تحديد الاحتياجات التمويلية للمنشأة الرياضية		
35تمهيد.	
35إحتياجات تمويل المنشأة للمدى القصير.	-1
35ماهية دورة الاستغلال.	1*1
35احتياجات التمويل لدورة الإستغلال.	2*1

40الخزينة	3*1
44احتياجات تمويل المنشأة للمدى الطويل	-2
44تعريف دورة الاستثمار	1*2
45عناصر المشروع الرياضي في دورة الاستثمار	2*2
46قرار الاستثمار في المال الرياضي	3*2
48سيورة إتخاذ القرار الاستثماري في المنشأة الرياضية	4*2
51خلاصة الفصل	

الفصل الثالث: آليات تمويل المنشأة الرياضية ومتابعتها

54تمهيد	
54ماهية التمويل	1*1
55خصائص لتمويل	2*1
55تصنيفات التمويل	3*1
56أهمية التمويل	4*1
57دور الوظيفة المالية في المشروع الاستثماري ووظائفه الأساسية	5*1
59الاعتبارات الخاصة بالتمويل ومخاطر التمويل	6*1
61التمويل الرياضي في الجزائر	7*1
63مفهوم التمويل الداخلي	-2
63تشكيل التمويل لذاتي	1*2
64التمويل الذاتي الرياضي	2*2
65التمويل بواسطة الموارد الداخلية	3*2
65إيجابيات وسلبيات التمويل الذاتي	4*2
66مفهوم التمويل الخارجي المباشر للمنشأة	-3
66الرفع من رأس المال والتمويل السندي	1*3
66زيادة رأس المال نقدا	1*1*3
68التمويل السندي	2*1*3
71مفهوم التمويل الخارجي الغير مباشر	-4
71التمويل الطويل والمتوسط الأجل	1*4
71وسائل التمويل الطويل والمتوسط الأجل	1*1*4
73الاعتماد الإيجاري	2*1*4
76التمويل القصير الأجل	2*4

79	متابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية.....	-5
79	مفهوم التخطيط المالي.....	1*5
80	متابعة المالية.....	2*5
82	خلاصة الفصل.....	

الباب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية

الفصل الرابع: طرق ووسائل البحث وإجراءاته الميدانية

84	تمهيد.....	
84	الدراسة الاستطلاعية.....	-1
84	أهداف الدراسة الإستطلاعية.....	1*1
84	زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية.....	2*1
84	أدوات البحث.....	-2
85	مراحل إعداد الإستبيان.....	1*2
86	ظروف تجريب الإستبيان.....	2*2
86	نتائج تجريب الإستبيان.....	3*2
86	نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية.....	-3
86	المنهج المتبع في البحث.....	-4
87	مجتمع وعينة البحث.....	-5
88	المعالجة الإحصائية.....	-6

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

90	عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....	-1
90	عرض وتحليل نتائج المحور الأول.....	1*1
105	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....	2*1
118	عرض وتحليل مضمون نتائج المقابلة.....	-2
118	عرض وتحليل مضمون نتائج السؤال الأول.....	1*2
119	عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني.....	2*2

الفصل السادس: مناقشة فرضيات البحث

121 مناقشة فرضية البحث	-1
121 مناقشة الفرضية الأولى	1*1
121 مناقشة الفرضية الثانية	2*1
122 الخاتمة والاقتراحات	
124 قائمة المراجع	
 الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	صفحة
01	مراحل تخطيط المنشأة الرياضية	18
02	التدفقات المالية من وإلى الخزينة	40
03	مخطط سيرورة إعداد الميزانية التقديرية	42
04	دورة الاستثمار	44
05	سيرورة اتخاذ القرار الاستثماري	50

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	احتياجات تمويل دورة الاستغلال	38

شكر و عرفان

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

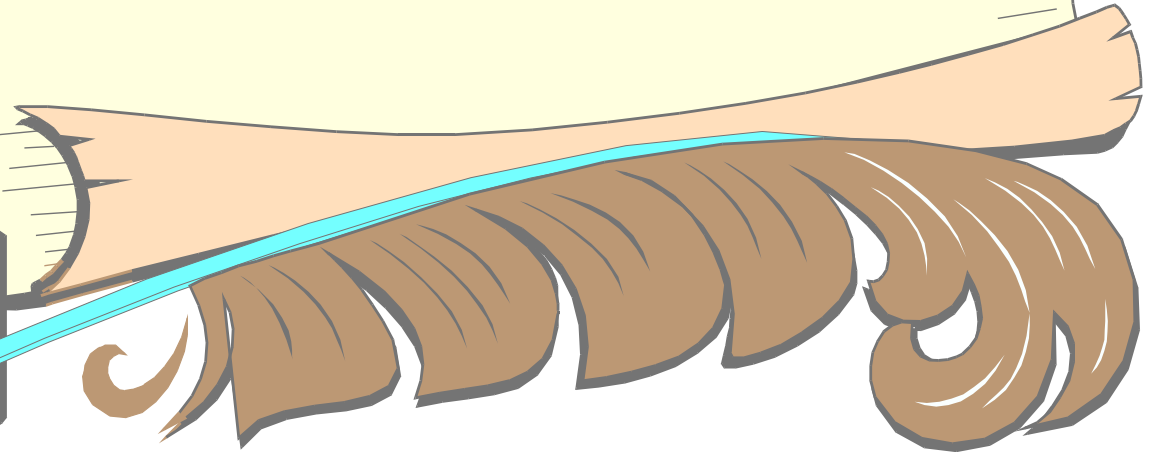
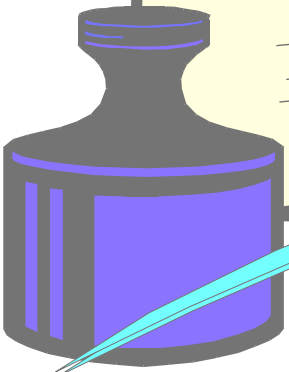
سورة النمل الآية 19.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل
الشكر

إلى الأستاذ المشرف، الدكتور * بوعروري جعفر* الذي لم يخل علينا بنصائحه
القيمة

الذي مهد لي الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر
والعرفان

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا
كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا
: الإسراء: 924

إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبراً، إلى التي حملتني وهنا على وهن،
إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني إلى منبع الحب والحنان إلى رمز
الصفاء والوفاء والعطاء، إلى أمي الغالية: * فطيمة الزهرة * حفظها الله
ورعاها في كل وقت بعينه التي لا تنام.

إلى رمز العز والشموخ إلى من وطأ الأشواك حافياً ليوصلني إلى ما
وصلت إليه اليوم، إلى أبي العزيز * علي * رحمة الله عليه

وإلى زوجتي العزيزة التي يجري في عروقي حبها و ينبض قلبي بحبها

وإلى إبني الغاليين معتصم بالله علي وسيف الإسلام

وإلى كل الإخوة والأخوات وكل الأهل و الأقارب.

إلى كل الأصدقاء وإلى الذين لم يذكرهم اللسان ويذكرهم القلب إلي كل
هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

هنانو محمد رضا

تشكرات إهداء

1 مقدمة

المدخل العام للبحث

3 الإطار العام للإشكالية. -1

4 فروض البحث. -2

5 أهداف البحث. -3

5 أهمية البحث. -4

5 تحديد المفاهيم والمصطلحات. -5

7 الدراسات السابقة والمشاهدة. -6

الباب الأول: الخلفية المعرفية النظرية

الفصل الأول: مفهوم المشروع الاستثماري للمنشأة الرياضية

11 تمهيد

11 المنشأة الرياضية. -1

12 أنواع المنشآت الرياضية. -2

12 مكونات المنشأة الرياضية. -3

12 الملعب الرئيسي. 1*3

13 الصالة المغطات. 2*3

13 الملاعب المفتوحة. 3*3

13 حمام السباحة. 4*3

13 مناطق الإقامة. 5*3

13 الخدمات المركزية. 6*3

13 مراكز الشباب والساحات الخضراء. 7*3

14 أسس تخطيط المنشأة الرياضية. -4

14 اختيار الموقع. 1*4

15 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات. 2*4

15 العزل. 3*4

15 الأمن و السلامة. 4*4

15 الصحة العامة. 5*4

16 نواحي الإشراف. 6*4

16 الاستغلال الأمثل	7*4
16 النواحي الاقتصادية	8*4
16 النواحي القانونية	9*4
17 إمكانية التوسع مستقبلا	10*4
17 الناحية الجمالية	11*4
17 مراحل تخطيط المنشأة الرياضية	-5
18 الفكرة	1*5
18 عرض الفكرة على مجلس الإدارة	2*5
19 وضع الأهداف التربوية	3*5
19 لجنة التخطيط	4*5
19 توفير العتاد والمنشآت الرياضية	-6
22 مفهوم الاستثمار	-7
22 تعريف الاستثمار	1*7
23 خصائص الاستثمار	2*7
24 دعائم وأسس الاستثمار	3*7
24 أنواع الاستثمار	4*7
28 أهداف الاستثمار	5*7
28 أهمية الاستثمار	6*7
29 تصنيف مخاطر الاستثمار	7*7
30 المشروع الاستثماري	-8
30 تعريف المشروع الاستثماري	1*8
30 خصائص المشروع الاستثماري	2*8
31 أنواع المشاريع الاستثمارية	3*8
32 أهداف المشاريع الاستثمارية	4*8
33 خلاصة الفصل	

الفصل الثاني: تحديد الاحتياجات التمويلية للمنشأة الرياضية

35 تمهيد	
35 إحتياجات تمويل المنشأة للمدى القصير	-1
35 ماهية دورة الاستغلال	1*1
35 إحتياجات التمويل لدورة الإستغلال	2*1

40 الخزينة	3*1
44 احتياجات تمويل المنشأة للمدى الطويل	-2
44 تعريف دورة الاستثمار	1*2
45 عناصر المشروع الرياضي في دورة الاستثمار	2*2
46 قرار الاستثمار في المجال الرياضي	3*2
48 سيورة إتخاذ القرار الاستثماري في المنشأة الرياضية	4*2
51 خلاصة الفصل	

الفصل الثالث: آليات تمويل المنشأة الرياضية ومتابعتها

54 تمهيد	
54 ماهية التمويل	1*1
55 خصائص لتمويل	2*1
55 تصنيفات التمويل	3*1
56 أهمية التمويل	4*1
57 دور الوظيفة المالية في المشروع الاستثماري ووظائفه الأساسية	5*1
59 الاعتبارات الخاصة بالتمويل ومخاطر التمويل	6*1
61 التمويل الرياضي في الجزائر	7*1
63 مفهوم التمويل الداخلي	-2
63 تشكيل التمويل لذاتي	1*2
64 التمويل الذاتي الرياضي	2*2
65 التمويل بواسطة الموارد الداخلية	3*2
65 إيجابيات وسلبيات التمويل الذاتي	4*2
66 مفهوم التمويل الخارجي المباشر للمنشأة	-3
66 الرفع من رأس المال والتمويل السندي	1*3
66 زيادة رأس المال نقدا	1*1*3
68 التمويل السندي	2*1*3
71 مفهوم التمويل الخارجي الغير مباشر	-4
71 التمويل الطويل والمتوسط الأجل	1*4
71 وسائل التمويل الطويل والمتوسط الأجل	1*1*4
73 الاعتماد الإيجاري	2*1*4
76 التمويل القصير الأجل	2*4

79	متابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية.....	-5
79	مفهوم التخطيط المالي.....	1*5
80	متابعة المالية.....	2*5
82	خلاصة الفصل.....	

الباب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية

الفصل الرابع: طرق ووسائل البحث وإجراءاته الميدانية

84	تمهيد.....	
84	الدراسة الاستطلاعية.....	-1
84	أهداف الدراسة الإستطلاعية.....	1*1
84	زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية.....	2*1
84	أدوات البحث.....	-2
85	مراحل إعداد الإستبيان.....	1*2
86	ظروف تجريب الإستبيان.....	2*2
86	نتائج تجريب الإستبيان.....	3*2
86	نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية.....	-3
86	المنهج المتبع في البحث.....	-4
87	مجتمع وعينة البحث.....	-5
88	المعالجة الإحصائية.....	-6

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

90	عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....	-1
90	عرض وتحليل نتائج المحور الأول.....	1*1
105	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....	2*1
118	عرض وتحليل مضمون نتائج المقابلة.....	-2
118	عرض وتحليل مضمون نتائج السؤال الأول.....	1*2
119	عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني.....	2*2

الفصل السادس: مناقشة فرضيات البحث

121 مناقشة فرضية البحث	-1
121 مناقشة الفرضية الأولى	1*1
121 مناقشة الفرضية الثانية	2*1
122 الخاتمة والاقتراحات	
124 قائمة المراجع	
	الملاحق.	

مقدمة:

يشهد العالم تحولات كبرى غير مسبوقه خاصة في المجال الاقتصادي، حيث عجلت بانتشار هذه التحولات ثورة الاتصال والمعلومات التي جعلت من الكرة الأرضية قرية صغيرة مفتوحة تكشف فيها الحدود وأزيلت الحواجز أمام انتقال رأس المال والبضائع والأيدي العاملة فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية داخلت في نظام العولمة، والمؤسسة الرياضية كذلك كونها مؤسسة اقتصادية تخضع لقانون السوق الحر خاصة بعد انتقالها من النظام الاشتراكي الممركز إلى النظام الرأسمالي الذي يحمل طابع الحرية الفردية المشروطة بفلسفة المجتمع، وكذا حرية إنشاء منشآت رياضية في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة للخصوصية.

تعد المنشآت الرياضية القاعدة التي تمارس فيها الرياضة بكل أنواعها وعلى كل مستوياتها حيث تتوفر هذه المنشآت الرياضية وجودها وحسن تسييرها يتحسن ويرتفع مردود مستوى الرياضة العالي ويتألق في المحافل الدولية، مما دفع الدولة بالاهتمام بإنشاء وتمويل المنشآت الرياضية في الجزائر، فقد نص المشرع الجزائري بأن الدولة تضمن وضع الوسائل البشرية والعلمية والتقنية والمنشآتية والمالية الخاصة بانجاز برامج ومخططات تحضير الرياضيين والنخب المؤهلة لتمثيل الوطن في المنافسات ذات المستوى الدولي والعالمي، (المادة: 100، الباب الخامس التمويل، من الجلسة الوطنية الرياضية، قصر الأمم، نادي الصنوبر) إن للمنشأة الرياضية احتياجات مالية، فهي بحاجة لأموال تساعد على تسيير احتياجاتها لدورة الاستغلال والمتمثلة في مجمل النشاطات الدورية التي لا تتعدى السنة التي تقوم بها المنشأة الرياضية، ولديها أيضا الاحتياجات على المدى الطويل والمتمثلة في احتياجات دورة الاستثمار من مشاريع استثمارية جديدة أو بغرض توسيع المنشأة الرياضية أو تطويرها. ففي كلتا الحالتين لا بد من آليات تمويل لتغطية احتياجات المنشأة الرياضية وتختار آلية من آليات تمويل المنشأة الرياضية حسب حاجيات هذه الأخيرة، ولضمان حسن تسيير هذه الموارد المالية لا بد من المراقبة المالية لتفادي الأخطاء أو تجنبها، وضمان السير الحسن للمنشأة الرياضية ومن ثم تحسين المردود الرياضي، ومن أجل إلقاء الضوء على هذا الموضوع وسعيا منا للوصول إلى هدف هذه الدراسة والمتمثل في الإجابة على التساؤل التالي:

• هل تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استثماريتها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى؟

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

الفصل الأول: مفهوم المشروع الاستثماري للمنشأة الرياضية.

الفصل الثاني: تحديد الاحتياجات التمويلية للمنشأة الرياضية.

الفصل الثالث: آليات تمويل المنشأة الرياضية ومتابعتها.

أما الجانب التطبيقي فكان كالآتي:

الفصل الرابع: طرق ووسائل البحث وإجراءاته الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل السادس: مناقشة فرضيات البحث.

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

1 - الإطار العام للإشكالية:

يزداد الاهتمام بالجمال الرياضي من يوم إلى آخر، فقد كانت ولفترة طويلة أمراً جزئياً خارج اهتمامات الاقتصاد، فقبل إعادة بعث الألعاب الأولمبية من طرف (Pierre de cabertin) في سنة (1896)، كانت الرياضة مرادفة لمفهوم مثل: الصحة، الاستحمام، الترويح، تمرينات الترفيه. (Caillat Michel, 1996, p 13)

لكن الشواهد الحديثة أثبتت أنه إلى جانب الترويح والترفيه اتصال الرياضة وثيق بالقيم الاستهلاكية، الصحة والإنتاج، فهي تدخل في الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة. (أوشن بوزيد، بوجليدة حسان، 2008، ص 13) وفي سنة (1925، George Herbert) جاء بتعريف جديد للرياضة هي: "كل أنواع التمارين أو النشاطات البدنية التي تهدف إلى تحقيق الأداء والنتائج من خلال المصارعة، قطع مسافة، اجتياز الحواجز، خصم... الخ. (Defrance Jacques, 2003, p 99)

بالإضافة إلى كون الرياضة ميدان تجربي يهتم بتكوين المواطن اللائق من الناحية البدنية والعقلية والاجتماعية، ووسيلة ترويح وترفيه جد ضرورية، فان الرياضة تعتبر قطاع اقتصادي رئيسي يشكل مصدر دخل هائل للدولة والخواص، فيجب التعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية تدخل فيها استثمارات ورؤوس أموال، لتوفير الإمكانيات الضرورية ومن أهمها المنشآت الرياضية، فهي القاعدة والأساس لممارسة مجمل الرياضات الهاوية منها والاحترافية. والدولة الجزائرية وسعيها منها لتنمية مستوى الممارسة الرياضية أنشأت وأكدت على ضرورة توفير وهيئة المنشآت الرياضية، وهذا ما تفرزه بعض النصوص القانونية المتعلقة بهذا الشأن، فحسب قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في: (23 شوال 1396هـ) فيما يخص هيئة وبناء المنشآت الرياضية جاء بما يلي: (قانون التربية البدنية والرياضية، المؤرخ في 23 شوال 1396، أمر رقم 81 / 76، الباب الرابع، ص 47).

المادة 57: كل بناء للمجموعات الكبرى الاقتصادية والسكنية الحضرية الريفية، يجب أن تتضمن

مساحات اللعب والمنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع الأوضاع المحلية.

المادة 58: كل بناء لمؤسسات التعليم أو التكوين يجب أن تتضمن المنشأة الرياضية التي لا بد منها لتعليم التربية البدنية والرياضية لجميع المنتمين لذلك المؤسسات.

المادة 59: يحدد الوزير المكلف بالرياضة برامج بناء وهيئة المنشآت الرياضية ومساحات اللعب وذلك في إطار النظام الجاري به العمل وبعد أخذ رأي الوزير المعين.

تحتاج المنشأة الرياضية كونها مؤسسة اقتصادية إلى موارد تمويل تلجأ إليها لتغطية احتياجاتها المختلفة الاستثمارية منها والتسييرية أي الدورية، وقبل أن تقوم باختبار النمط التمويلي يجب على المسير المالي تشخيص المنشأة

الرياضية لمعرفة احتياجاتها المالية، ويمكن تعريف تشخيص المنشأة الرياضية، أنه إلقاء بالرأي أو الحكم على مؤسسة أو منشأة والذي قد ينجر عنه الخروج بنتائج إيجابية أو استنتاج ناقص.

(Eglen J. V, Michal , et autres ,1991, p429)

إذ أن التشخيص هو اكتشاف وأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على المنشأة الرياضية ومنه المعرفة التامة باحتياجاتها التمويلية.

تعتمد المنشآت الرياضية على آليات تمويل متنوعة، تختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه هذه المنشأة بصفة عامة، إذ أن المنشأة الرياضية الخاصة تعتمد أساسا على التمويل الذاتي، الذي يتمثل في إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطاتها.

(ناصر دادي عدون، 2000، ص 83)

وأبضا التمويل الخارجي المباشر والذي يتم عن طريق السوق المالية، وهذا بإتاحته الفرصة أمام المدخرين من أجل المساهمة في رأس مال المنشأة الرياضية مقابل نصيب في أرباحها، ولدينا أيضا التمويل الخارجي الغير مباشر المتمثل في الديون الطويلة والمتوسطة الأجل الموجهة للاستثمار، والديون القصيرة الأجل والموجهة لدورة الاستغلال

أما فيما يخص المنشأة الرياضية التابعة للقطاع العام أي العمومية فهي تعتمد بشكل كبير على الدولة في تمويلها. إن كل هذه الآليات تعتبر مصدرا لتحقيق أهداف المنشأة الرياضية إن أحسن توظيفها، ولذلك لا بد من المتابعة المالية لاستخدام هذه الموارد لضمان حسن التسيير المالي وبالتالي نجاح وبقاء واستمرارية هذه المنشأة. ومن خلال هذا الطرح تتحدد مشكلة بحثنا في التساؤل التالي:

• هل تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريته مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها، وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى؟ ويمكن تبسيط هذا التساؤل بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي آليات تمويل المنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها؟

2. هل هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية؟

2 - فروض البحث:

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

(صحراوي مراد، 1998)

• الفرض العام:

تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريتها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها من جهة، وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى.

الفروض الجزئية:

1. إن آليات تمويل المنشأة الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها.
2. هناك متابعة في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

3 - أهداف البحث:

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

1. الهدف العام:

معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشأة الرياضية وبقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة ونظام المتابعة المالية من جهة أخرى.

الأهداف الجزئية:

1. التعرف على آليات تمويل المنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها.
 2. معرفة أطر المتابعة النظامية التي تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.
- إضافة إلى بعض الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل وتسيير المنشأة الرياضية.
- معرفة مختلف احتياجات وآليات التمويل ومتابعتها في المنشأة الرياضية.

4- أهمية البحث:

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

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1. المنشأة الرياضية:

أ. التعريف الاصطلاحي:

• تعرف على أنها: "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة"

(أمين أنور الخولي، 1995، ص 329)

• وتعرف أيضا على أنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة".
(حسن أحمد الشافعي، 2001، ص 172)

ب. تعريف إجرائي:

هي الهياكل والميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه، بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية.
حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطورات الحادثة، وتعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني الرياضي وتأثر على مردوده.

2. التمويل المالي:

أ. تعريف اصطلاحي:

ترتبط وظيفة التمويل المالي بتنوع حاجات ورغبات أفراد المجتمع وانتشار مبدأ التخصص وتقسيم العمل ' و ظهور الحاجة إلى النقود كوسيط للتبادل التجاري و السلعي بين الافراد و الدول المختلفة ' و يتخصص في أدائها افراد مختصون مهنيا و وظيفيا في ظل تنظم إداري يسمى الإدارة المالية.
(محمد عثمان إسماعيل، 1995، ص 11)

ب. تعريف إجرائي:

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

3. المتابعة:

أ. تعريف اصطلاحي:

- تعرف على أنها: "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء بما في ذلك الجانب المالي. (H. Fayol. 1990, p 62)
- "هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكلفة غيرها للتأكد أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقا للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة".
(عصام بدوي، 2001، ص 76)

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

الموضوعة، والكشف على الانحرافات وتصحيحها". (حسن أحمد الشافعي، 2001، ص 89)
ب. تعريف إجرائي:

تعتبر عملية المتابعة الخطوة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إذ تأتي مباشرة بعد عملية التخطيط، التنظيم والتوجيه لكي تكمل العمليات الإدارية، وتقوم بمراقبة مختلف الجوانب الإدارية في المنشأة.

6 - الدراسات السابقة والمماثلة:

من الدراسات المشابهة أو القريبة من نفس منوال بحثنا لدينا:

6.1- دراسة الطالبة شريفي سلمى لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية" تحت إشراف أ. د. بن عكي محمد أكلي، في معهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر. وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر، حيث تطرقت إلى وظيفة الإدارة المالية ودورها في تنمية وتحسين المستوى والمردود الرياضي في الأندية الجزائرية، وقامت الباحثة باستخدام وسيلتي الاستبيان والمقابلة للتحقق من الفرضيات واختبار مدى صحتها. أما عن أهم النتائج المحصل عليها عن طريق اختبار نتائج كلا من الاستبيان والمقابلة فقد استنتجت الباحثة وبالرغم من أن النوادي الرياضية أصبحت تعتبر مؤسسة اقتصادية هدفها ربحي أي تحصيل الربح المادي والأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، إلا أنها تعرف عجزا مستمرا ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة، حيث تتركز الموارد المالية على تدعيم الحكومة والمؤسسات العمومية والخاصة، وكذا عائدات المنافسات والمبيعات، والسبب حسب الباحثة هو التسيير المالي الذي لا يسعى بالاهتمام الكافي، ويمارس بعشوائية وإهمال، فباستخدام طرق علمية وتقنية لوظيفة الإدارة المالية في الهيئات

الرياضية تتحسن مداخل هذه. (شريفي سلمى. 2007/2006. ص(175-176))

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

قام الباحث ضمن دراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

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

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

6.3- ما يستفاد من الدراسات السابقة:

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

- أ- تحديد الأسئلة الدقيقة لمشكلة البحث التي نحن صدد دراستها.
- ب - محاولة دراسة موضوع من زاوية لم تتدرس من قبل حسب ما توصل إليه الطالب الباحث.
- ج- ساعدتنا هذه الدراسات في بناء الاستبيان والأسئلة المطروحة فيه.
- د- مكنتنا هذه الدراسات من معرفة الأداة المستعملة واختيار المنهج المتبع والتحليل الإحصائي.

الباب الأول

الخطبة المعرفية النظرية

تمهيد

- 1- المنشأة الرياضية
- 2- أنواع المنشأة الرياضية
- 3- مكونات المنشأة الرياضية
 - 1-3 الملعب الرئيسي
 - 2-3 الصالة المغطات
 - 3-3 الملاعب المفتوحة
 - 4-3 حمام السباحة
 - 5-3 مناطق الإقامة
 - 6-3 الخدمات المركزية
 - 7-3 مراكز الشباب والساحات الخضراء
- 4- أسس تخطيط المنشأة الرياضية
 - 1-4 اختيار الموقع
 - 2-4 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
 - 3-4 العزل
 - 4-4 الأمن والسلامة
 - 5-4 الصحة العامة
 - 6-4 نواحي الإشراف
 - 7-4 الاستغلال الأمثل
 - 8-4 النواحي الاقتصادية
 - 9-4 النواحي القانونية
 - 10-4 إمكانية التوسع مستقبلا
 - 11-4 الناحية الجمالية

5- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية

1-5 الفكرة

2-5 عرض الفكرة على مجلس الإدارة

3-5 وضع الأهداف التربوية

4-5 لجنة التخطيط

6- توفير العتاد والمنشآت الرياضية

7- مفهوم الاستثمار

1-7 تعريف الاستثمار

2-7 خصائص الاستثمار

3-7 دعائم وأسس الاستثمار

4-7 أنواع الاستثمار

5-7 أهداف الاستثمار

6-7 أهمية الاستثمار

7-7 تصنيف مخاطر الاستثمار

8- المشروع الاستثماري

1-8 تعريف المشروع الاستثماري

2-8 خصائص المشروع الاستثماري

3-8 أنواع المشاريع الاستثمارية

4-8 أهداف المشاريع الاستثمارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

ممارسة الرياضة والارتقاء بها إلى مستوى عالي يعتمد في الدرجة الأولى على الإمكانيات بكافة أنواعها، فكلما تزايدت وارتفعت هذه الإمكانيات تزايدت وتفوقت الخبرات التي يستغلها الرياضي مما يتيح للدولة الفرصة أكثر للتمثيل الرياضي المشرف في مختلف المحافل الرياضية الداخلية والخارجية، ومن أهم هذه الإمكانيات المنشآت الرياضية، فإقامة هذه المنشآت الرياضية لا يأتي عشوائيا بل لا بد من وجود أساسا علمي في إنشاء هذه المشاريع الاستثمارية وتمويلها.

1- المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانيات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفؤة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما مسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية فقد خصص في

القانون (رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004) المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فصلا خاصا لها حيث جاء الفصل 11 منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.

وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية".

2-أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

- الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.
- الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
- الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).
- رياضات زوجية (تنس،... الخ) رياضات فردية (ألعاب قوى،... الخ)
- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ) رياضات مائية (سباحة، غطس،... الخ) رياضات استعراضية وإيقاعية (جهاز... الخ) رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ)
- القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).
- التباعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية/ خاصة (شركات، أندية...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ)
- نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

(أحمد الفاضل، 2009، ص 04)

مكونات المنشأة الرياضية وخصائصها:

3-1 الملعب الرئيسي: يشمل ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار اللعب للعدو مسافته

400 متر، ويحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان ألعاب القوى مع الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه، مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام.

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات مثل المداخل والمخارج، الاستراحات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، وورش الصيانة والمخازن.

(عفاف عبد المنعم درويش، 2003، ص 23)

3-2 الصالة المغطاة: يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر طولاً، و27 متر عرضاً، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة إلى وجود مدرجات تتسع لحوالي 100000 متفرج، وتستغل منطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات وغيرها. كما يجب أن تلحق بهذه الصالات الرئيسية صالة أخرى تمارس فيها أنشطة متنوعة، ومدرج للاجتماعات وصالة أخرى لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا تتوفر على مختلف الخدمات.

3-3 الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المنشأة الرياضية، تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز مفتوح وملاعب أخرى مفتوحة لكرة السلة، التنس، هذا مع توفير مدرجات خاصة بكل ملعب تتسع على الأقل لـ500 متفرج.

3-4 حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض سباحة أولي (21/50) متراً بعمق واحد طوله 10, 2 متر، بالإضافة إلى حوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن 12/15 متراً، بعمق متدرج يبدأ بـ3,5 متراً من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5,20 متراً مزوداً بسلامم للقفز مختلفة الارتفاع أعلاها يقدر 10 متر، ومصعد مع توفير حوض للتدريب، أبعاده 20/12,5 متراً وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات، أبعاده 6/4 متراً، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولي، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات، دورات المياه، غرف التدليك، مخازن إلى غير ذلك.

3-5 مناطق الإقامة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية والإذاعة والتلفزيون وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس، ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكذا كل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

3-6 الخدمات المركزية: هي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمدادها بالكهرباء والمياه، التكفل بالظروف الصحية والاتصالات والخدمات العمومية، الفاكس والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة في المدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الاستعلامات، الأمن إلى غير ذلك.

3-7 مراكز الشباب والساحات الخضراء: يعد توفير مركزاً للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمراً في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لاستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها.

وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها.

4-أسس تخطيط المنشأة الرياضية:

(إبراهيم محمد عبد المقصود، حسين الشافعي، 2004، ص 18 - 19)

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والمنشآت الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ونبين أهم هذه الأسس والمبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

4-1 اختيار الموقع: تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته باختلاف حجم المشروع.

من خلال ما سبق يمكن الاختيار بين مجموعة مواقع لاختيار أنسبها لنزع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة لا تقل عن 3 كم بالنسبة للشباب
- 2 كم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة، مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه، وقصر الطريق وسهولة الاستدلال عن موقعه.
- بالنسبة لاختيار موقع المنشأة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لانتقال المشاهدين من وإلى المنشآت في أقل وقت ممكن.
- يجب أن تكون الطرق المؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب وداخل القرى والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه، الكافتريات، المطاعم سريعة الخدمة، الإسعاف... الخ.
- بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين.

(د. إبراهيم محمد عبد المقصود، د. حسن أحمد الشافعي، 2004، ص 19)

4-2 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

4-3 العزل: هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج مثل: مصانع، مطارات وغير ذلك.
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز وغير ذلك).

- عزل ملاعب الكبار عن الصغار/ الأطفال.

- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواز لا تعيق لا تشوه الملاعب.

- مراعاة تخصيص أماكن لمندوبي الصحافة والإعلام.

- عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلام.

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيدا عن العبث.

4-4 الأمن والسلامة: هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب

مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.

- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون

الأبواب تفتح للخارج تفاديا للإزدحام.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرضيات الملاعب.

- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.

- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

4-5 الصحة العامة: يجب الاهتمام بالعوامل التالية:

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.

- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.

- الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.

- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.

(عفاف عبد المنعم درويش، 2003، ص72)

6-4 نواحي الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.

- يفضل أن تكون أماكن وحجوزات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزاوية رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج).

- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.

- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

7-4 الاستغلال الأمثل: يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة القصوى منها ما أمكن

هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.

- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.

- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.

- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

8-4 النواحي الاقتصادية: يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائقاً لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية،

ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.

- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).

- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.

- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).

- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.

9-4 القانونية: للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية

وكذلك القوانين بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.

- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.

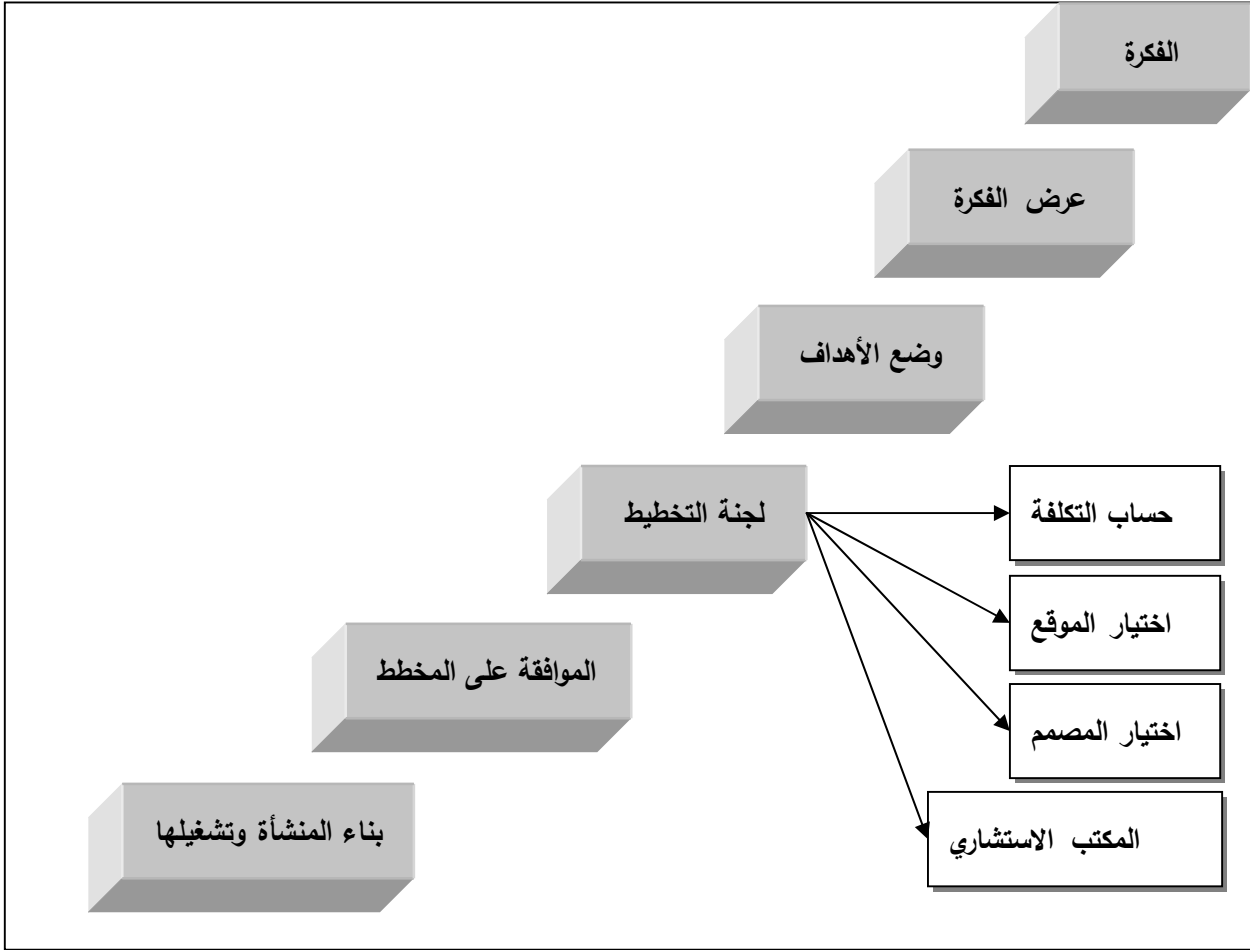
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة)
- 10-4 إمكانية التوسع مستقبلاً:** عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:
- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.
- 11-4 الناحية الجمالية:** الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:
- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات/ المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة/ الحدائق.
- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- استخدام الزهور والنفورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

5- : مراحل تخطيط المنشأة الرياضية **Planning Stages for a Sport Facility**

(أحمد الفاضل، 2009، ص06)

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديدة أو إضافة جزء أو أجزاء لمنشأة قائمة، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل إلى الوضع المرغوب في المستقبل. وحيث أن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية البدنية والرياضة فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب، من حيث الجهد والفترة الزمنية، على حجم المنشأة الرياضية المزمع إقامتها. والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط المنشأة الرياضية مع توضيح لمهام لجنة التخطيط:

شكل رقم 01: مراحل تخطيط المنشأة الرياضية



(أحمد الفاضل، 2009، ص07)

1-5 The idea : الفكرة

جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت إلى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين.

2-5 عرض الفكرة على مجلس الإدارة : Presentation of the Idea to the Board

بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعومة بالمعلومات على مجلس الإدارة (إدارة المدرسة، إدارة الهيئة الرياضية... الخ) الذي بدوره يتخذ القرار بناء على أهمية هذه المنشأة من النواحي التربوية والعملية، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة (تقدير التكلفة، الموارد المالية، جمع البيانات وغير ذلك).

وضع الأهداف التربوية: Development of Educational Objectives

في هذه المرحلة يقوم أخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة، بالإضافة إلى ذلك عليه مراعاة ما يلي:

- تحديد الفائدة من المنشأة.
- تحديد المستفيدين من المنشأة.
- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة.
- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة.
- مراعاتها لذوي الاحتياجات الخاصة.
- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية، عقلية، مهارية، اجتماعية... الخ).

4-5- لجنة التخطيط: Planning Committee

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة. ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:

- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل (علماً بالرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم).
- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية (ماء، كهرباء، هاتف، صرف صحي، شبكة مواصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث... الخ).
- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتفادي العيوب والسلبيات.

(أحمد فاضل، 2009، ص16)

6- توفير العتاد والمنشآت الرياضية:

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية، وهذا نظراً لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما:

- غياب صناعة وطنية للمعدات والتجهيزات الرياضية.
- انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتسويق وهنا نقدم بعض الأرقام الموضحة لنسبة الانخفاض في الاستيراد. في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي بمبلغ 67.000.000 دج، وفي سنة 1992 قدرت بمبلغ 2.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن أن نفسر هذا العجز بانخفاض موارد الدولة.

(الجلسات الوطنية بقصر الأمم أيام 21 – 22 ديسمبر 1993، ص 153)

فيما يلي عرض مجموعة من المواد التي تنص على توفير المنشآت والتجهيزات الرياضية.

- المادة 88:** تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومصالح الترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على هئية المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية.
- المادة 89:** يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.
- ويمكن أيضا كل مجموعة اقتصادية أو إدارية إنجاز منشآت رياضية تقيس الشروط.
- المادة 90:** تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية المرتفعة، وكذا المناطق السكنية الريفية، في إطار المخطط الوطني للتنمية، من تدابير خاصة تهدف لاسيما إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها، تشجع الدولة وتساند جهود الجماعات المحلية في إطار إنجاز هذا النمط من المنشآت، عن طريق دعمها بمساعدات مالية.
- المادة 91:** يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغير تخصص هذه المساحات ما عدا حالات ذات أحكام خاصة.
- المادة 92:** تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة ممتلكات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.
- المادة 93:** يمكن وفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة، أو الجماعات المحلية، لفائدة هيكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ولفائدة كل هيئة أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.
- المادة 94:** تسهر الدولة والجماعات المحلية المساهمة في الاتحادات الرياضية علما لمصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية المقترحة للجمهور.
- تحدد إجراءات المصادقة والمقاييس الخصوصية وكيفيات تطبيقها عن طريق التنظيم.

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعنين بالقانون العام والخاص، في إطار التشريع الساري المفعول إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية، يهدف إلى تكثيف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.

تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت الرياضية والعمومية وكذا تغير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشرط تعويضها بمنشأة معادلة في نفس الناحية.

(المواد 88- 89- 90- 91- 92- 93- 94- 95- 96- 97- 98) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم - نادي الصنوبر البحري، أيام 22 - 21 ديسمبر 1993

المادة 97: تحث الدولة على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي وتشجيعها ضمنا لترقية الممارسات البدنية والرياضية مجانيا:

- لرياضة النخبة والمستوى العالي.

- للتربية البدنية والرياضية في أوساط ما قبل المدرسي والمدرسي والجامعي لهم الأولوية.

- للتنظيمات الرياضية والمختلين عقليا.

- لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها مؤسسات عمومية.

الباب الخامس / التمويل:

المادة 99: تضمن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والجمعيات العمومية مسؤولياتها في:

- تمويل الأنشطة التالية: تعليم التربية البدنية والرياضية.

- رياضة المنافسة: رياضة النخبة والمستوى العالي.

- التكوين وتحديد التقنيات وتحسين مستوى الرياضيين والمتخصصين في التأطير.

- عمليات الوقاية والجماعات الطبية الرياضية.

- إنجاز المنشآت الرياضية واستثمارها وظيفيا.

- تحقيق مخططات وبرامج للبحث في الميدان العلمي والتكنولوجي الرياضي.

المادة 100: تضمن الدولة وضع الوسائل البشرية والعلمية والتقنية والمنشآتية والمالية الخاصة بإنجاز برامج

ومخططات تحضير الرياضيين والنخب المؤهلة لتمثيل الوطن في المنافسات ذات المستوى الدولي والعالمي.

يؤول التكفل برياضة النخبة ذات المستوى العالي إلى الدولة والجماعات المحلية بمساهمة الاتحاديات الرياضية

الوطنية المعنية واللجنة الأولمبية.

المادة 101: تساهم الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة في تمويل الممارسة البدنية والرياضية المنظمة لفائدة العمال وتحمي حقوقهم في إطار الخدمات الاجتماعية طبقا للتنظيم أو التشريع المعمول به.

المادة 102: يمكن للمتعاملين العموميين والخواص التدخل فيما يخص تمويل عمليات دعم وترقية ورعاية الممارسات البدنية والرياضية. يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة لتمويل الممارسات الرياضية ورعايتها التي تقبل خصمها لتحديد الربع الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 103: يسند تسويق مواقع الإشهار الموجودة داخل المنشآت الرياضية وكذا الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، خلال المنافسات المنظمة في التراب الوطني أو على مستوى التمثيل الوطني في الخارج حسب طبيعة المنافسة كما يلي: الجمعيات الرياضية الوطنية، اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الرابطة الرياضية، النوادي الرياضية.

المادة 104: تؤول ملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض الرياضية.

(المواد (99-100-101-102-103-104) من الباب الخامس "التمويل" من الجلسات

الوطنية الرياضية بقصر الأمم - نادي الصنوبر البحري، أيام 22 - 21 ديسمبر 1993)

7- مفهوم الاستثمار والمشروع الاستثماري:

7-1 تعريف الاستثمار:

كثيرا ما يتردد مصطلح الاستثمار وكثيرا ما يستخدم من طرف المختصين في الاقتصاد والمحاسبة والإدارة والمالية ولكن ومهما كان المجال الذي يستخدم فيه هذا المصطلح فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه:

- "الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية والإضافة إلى رأس المال". (كداوي طلال، 2008، ص 13)
- كما يعرف Guilton بأنه "تنمية التجهيزات ووسائل الطاقة المتاحة".
- الاستثمار هو توظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح عموما، فقد يكون على شكل مادي ملموس أو غير مادي معنوي.
- أموال مادية أو معنوية اقتنتها المنشأة وقامت بتصنيعها بوسائلها الخاص لاستعمالها بصورة دائمة في عملياتها وليس بغرض التنازل مقابل ربح. (هوم جمعة، 2000، ص 20)
- موجودات مادية: الأراضي والمنشآت والآلات والمعدات... الخ.
- موجودات مالية: النقود والودائع تحت الطلب والودائع لأجل والسندات والأسهم... الخ.
- الاستثمار هو أيضا عملية تبادل بين صفقة مؤكدة وحاضرة وأمل تحقيق عوائد مستقبلية مصحوبة بمرادوية مقبولة.

- الاستثمار: ارتباط مالي يهدف لتحقيق مكاسب يتوقع الحصول عليها على المدى

الطويل. (هندي منير، 2002، ص 5)

- الاستثمار: "امتلاك أصل من الأصول على أمل أن يتحقق منه عائد في المستقبل، وقد يكون الاستثمار أصل حقيقي أو مالي". (Conso Pierre- Hemici Farouk, 2002, p372)

- ويختلف مفهوم الاستثمار في الاقتصاد عنه في المحاسبة والإدارة المالية وتوجد ثلاثة

مفاهيم وهي: (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، 2006، ص154)

أ/ المفهوم الاقتصادي للاستثمار: يقصد به اكتساب الموجودات المالية وامتلاك وتحقيق رأس مال ثابت، لأن الاقتصاديين ينظرون إلى التوظيف على أنه مساهمة في الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى الرفع من الجهد الاقتصادي للمنشأة والمؤسسة الاقتصادية، وتوسيع الطاقة الإنتاجية أو خلق طاقة إنتاجية جديدة.

ب/ المفهوم المحاسبي للاستثمار: مفهوم الاستثمار مرتبط مباشرة ببيانات عناصر الأصول الدائمة (مادية، معنوية، مالية) والتي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة إما عن طريق الاقتناء أو الإنشاء بوسائلها الخاصة.

ج/ المفهوم المالي للاستثمار: يمثل اكتساب الموجودات المالية فحسب ويصبح في هذا المعنى هو التوظيف المالي للأوراق والأدوات المالية المختلفة من أسهم وسندات وودائع... الخ.

2-7 خصائص الاستثمار:

يتميز أي استثمار مهما كان واختلف حجمه ونوعه بمجموعة من الخصائص وهي:

أ/ إيرادات الاستثمار: (صيام أحمد زكريا، 2003، ص25) تمثل الإيرادات التدفقات النقدية العائدة من الاستثمار بعد عدة سنوات، ويجب أن تغطي الإيرادات المبالغ المستثمرة فتكون الإيرادات تفوق المصروفات.

يكون الاستثمار مقبولاً إذا كان: مجموع التدفقات النقدية الداخلية > مجموع التدفقات

النقدية الخارجية. (لسلوس مبارك، 2004، ص119)

التدفق النقدي الإجمالي = الربح الناتج عن الدورة الاستغلالية للاستثمار.

التدفق النقدي الصافي = التدفق النقدي الإجمالي - الضرائب - الفوائد.

ب/ تكاليف الاستثمار:

(Farouk, 2002 Conso Pierre- Hemici) p (377 – 379)

تمثل إجمالي ما تم إنفاقه على الاستثمار، وتنقسم إلى:

- تكاليف رأسمالية: تتمثل في النفقات اللازمة لإنجاز الاستثمار، والمتمثلة في سعر الشراء كل ما يحتاجه الاستثمار مضافاً إليه المصاريف (النقل، الجمارك، التركيب... الخ) حتى يصبح الاستثمار جاهزاً لبدأ النشاط.

- تكاليف التشغيل: هي كل المصاريف اللازمة لبدأ النشاط و عملية الاستغلال ، وتمثل هذه المصاريف في مصاريف شراء المواد الأولية والأجور والمصاريف الأخرى.
- ج/ دورة حياة الاستثمار: تتمثل في المدة التي تتحقق فيها إيرادات صافية، ويجب التفرقة بين العمر الاقتصادي والعمر الإنتاجي.
- العمر الاقتصادي: هو تلك المدة التي يتم فيها تشغيل الاستثمار.
- العمر الإنتاجي: هي تلك المدة التي يكون فيها الاستثمار صالحا للإنتاج.
- د/ القيمة المتبقية: عند استعمال واستغلال الاستثمار، تبقى له قيمة تجارية متبقية، ومن الصعب تحديد هذه القيمة كلما كان عمر الاستثمار أطول.
- هـ/ المخاطر: ثمة مخاطر تصاحب الاستثمار لعدم التأكد من تحقيق العائد في المستقبل، وسيتم التطرق إلى مجمل المخاطر الاستثمارية لاحقا.
- 3-7 دعائم وأسس الاستثمار: (بلوط حسن، 2002، ص19) تبنى الاستثمارات على أربعة دعائم أساسية وهي:**
- 1-3-7 الموارد المتاحة:** هي كل الأموال التي يمكن توفيرها من مدخرات المستثمر، أو ما يمكن اقتراضه من السوق، أو الأموال الموجودة في شكل إحتياطات أو أرباح غير موزعة في المنشأة أو مخصصات نقدية لإهتلاكات الأصول الثابتة أو غيرها.
- 2-3-7 المستثمر:** وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقبل قدرا من المخاطر لتوظيف موارده الخاصة، وذلك من أجل تحقيق أغراض مادية وغير مادية.
- 3-3-7 الأصول:** وهي الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله المتمثلة في مختلف الأصول كالعقارات والمشروعات المستثمرة في الزراعة والصناعة والخدمات الأوراق المالية كالأسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات التي تنعكس آثارها على الإنتاج.
- 4-3-7 غرض المستثمر:** هو ما يتوقعه المستثمر من استثماراته والتي تتحمل قدرا من المخاطر، وقد يكون العائد ماديا أو مصلحة عامة.
- 4-7 أنواع الاستثمار: (شموط مروان، كنجو عبود كنجو، 2008، ص(18 - 20))**
توجد أنواع كثيرة ومختلفة من الاستثمار والمتمثلة فيما يلي:
- 1-4-7 حسب آجال الاستثمار:**

- استثمارات قصيرة الأجل: تكون مدة توظيفها أقل من سنة أو تساويها، وتهدف هذه الاستثمارات إلى توفير السيولة النقدية وتحقيق بعض العوائد، وتميز بسيولتها وسهولة تحويلها إلى نقدية.

- استثمارات متوسطة الأجل: تتجاوز مدة توظيفها السنة، حيث قد تصل إلى 5 سنوات.
- استثمارات طويلة الأجل: تتجاوز مدة توظيفها 5 سنوات فقد تصل إلى 15 سنة أو أكثر، والغرض من هذا النوع هو تحقيق عائد مرتفع من خلال الاحتفاظ بالأصول المستثمرة لفترة طويلة نسبياً.

7-4-2 حسب العائد الناجم من الاستثمار:

- استثمارات ذات عائد ثابت: تكون قيمة العائد ثابتة، مثل قيام المستثمر بالاكتماب في أوراق مالية ثابتة الدخل كالسندات، والأسهم الممتازة، وإيداع الأموال لدى البنوك.
- استثمارات ذات عائد متقلب: يكون العائد فيها متقلب من فترة لأخرى كالاكتماب في الأسهم العادية أو المتاجرة بالسلع والخدمات.

7-4-3 حسب قطاع الاستثمار:

- الاستثمار في قطاع الأعمال العامة: يشمل الهيئات العامة ذات النشاط الإنتاجي سواء أكان ذلك في شكل سلع أو خدمات، باستثناء الهيئات التي تدخل في قطاع الوسطاء الماليين كالبنوك وشركات التأمين.
- الاستثمار في قطاع الأعمال المنظم: يشمل الشركات المساهمة والتوصية سواء كانت تابعة للدولة أو للقطاع الخاص.
- الاستثمار في قطاع الأعمال غير المنظم: يشمل شركات الأشخاص من تضامن وتوصية بسيطة.
- الاستثمار في قطاع الخدمات العامة: يمثل قطاع الدولة وما تقدمه من خدمات، ويشمل هذا القطاع الخزينة، والإدارة الحكومية والجماعات المحلية.
- الاستثمار في قطاع الأفراد: يشمل الأفراد والمؤسسات الفردية، والهيئات العامة.
- الاستثمار في قطاع العالم الخارجي: يشمل المؤسسات الأفراد الذين يتعاملون مع مختلف القطاعات الخارجية.
- الاستثمار في قطاع الوسطاء الماليين: يشمل المؤسسات العامة للتأمين والمعاشات والتأمينات الاجتماعية وشركات التأمين.
- الاستثمار في قطاع البنوك: أي الإيداع لدى البنوك أو الاكتماب في السندات والأسهم.

4-4-7 حسب النشاط الاقتصادي للمستثمرين:

- استثمارات المؤسسات التجارية: وهو الاستثمار في المؤسسات التي تعتمد في درجة أساسية على المتاجرة بالسلع والخدمات، هذا النوع من الاستثمارات واسع الانتشار وهو يسهل عملية التبادل بين مختلف الأنشطة.
- استثمارات المؤسسات الزراعية: أي الاستثمار في المؤسسات التي تعتمد نشاطها أساسا على الزراعة، وهي تعرف بارتفاع مخاطرها وانخفاض معدل العائد المتولد نظرا لاعتمادها على الظروف الجوية والعوامل الطبيعية.
- استثمارات المؤسسات الصناعية: أي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع.
- استثمارات المؤسسات الخدمائية: تعتمد على تقديم خدمات مختلفة للجمهور كالماء، الكهرباء، الاتصال.
- استثمارات المهن الحرة: وهي المهن الحرفية كالنجارين والحلاقين... الخ.
- استثمارات عقارية: تقوم على امتلاك العقارات وبيعها، وإقامة المباني وتأجيرها أو بيعها.

5-4-7 حسب طبيعة الاستثمار:

- استثمارات حقيقية أو عينية: تشمل الإنفاق على الأصول الإنتاجية أو السلع الاستثمارية الجديدة، وتؤدي إلى خلق قيمة جديدة، ومن أهم أدوات الاستثمار الحقيقي: العقارات، السلع والمشروعات الاقتصادية.
- استثمارات غير حقيقية أو مالية: لا تؤدي إلى خلق القيم، وإنما إلى انتقالها من شخص إلى آخر لتمويل الأنشطة العينية، وتشمل أيضا تداول الأدوات المالية كالأسهم والسندات وتميز ب:
 - وجود أسواق منظمة بدرجة عالية تسهل العمل بالأصول المالية.
 - انخفاض تكاليف المتاجرة بالأوراق المالية.
 - وجود وسطاء ماليين متخصصين.
 - الانتشار الواسع للأدوات المالية الاستثمارية.

6-4-7 حسب حجم الاستثمار:

- استثمارات صغيرة: تمتاز بصغر قيمة المبالغ المستثمرة، وصغر المؤسسات التي تقوم بها من حيث حجمها وعدد عمالها ورأسمالها ونتائج أعمالها.

- استثمارات كبيرة: تكون المبالغ المستثمرة فيها كبيرة، وتتم بهذه الاستثمارات مؤسسات كبيرة في حجمها وانتشارها.

7-4-7 حسب من يقوم بالاستثمار:

- استثمار شخصي أو فردي: يقوم به شخص واحد يتولى إدارة شؤون هذا الاستثمار من حيث تأمين احتياجاته والعمل به والبيع، أو يقوم بالاكْتِتاب بالأوراق المالية، هذا النوع ضيق الانتشار لأنه يصعب على شخص بمفرده أن يحيط بكافة جوانب النشاط
- استثمار مؤسسي: هو استثمار تقوم به مؤسسة أو هيئة أو شركة، هذا النوع هو الأكثر شيوعاً ورواجاً وتكوراً، وكذلك ذو أثر على الحياة الاقتصادية مجتمع ما.

8-4-7 حسب جنسية الاستثمار:

- استثمار محلي أو وطني: تكون جنسية المستثمرين فيه وطنية أو محلية سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات. لهذه الاستثمارات الأولوية على الاستثمارات الأجنبية في الكثير من الدول. حيث تحصل في بعض الأحيان على امتيازات وتسهيلات قد لا يحصل عليها المستثمر الأجنبي.
- استثمار أجنبي: تقوم به الشركات والمؤسسات الأجنبية، وقد تزايد دور هذا النوع بالحصول على عوائد عموماً كبيرة، ودرجة مخاطرة أقل منها في الاستثمار المحلي.

(Guitman Laurence– John Micheal, 2005, p4)

9-4-7 حسب الهدف من الاستثمار: (Hamdi Kamel, 2002, p12)

- استثمار تعويضي (إحلالي): يتمثل في تعويض الاستثمار القديم المهلك أو المستعمل، باستثمار آخر جديد له نفس الخصائص التقنية مع الاستثمار القديم نجد في هذا الاستثمار مختلف العناصر التي تهدف إلى الحفاظ على إمكانيات الإنتاج على نفس الوتيرة.
- استثمار التحديث (العصرنة): تسمح بتحسين إنتاج المؤسسة، بحرص هذا النوع أساساً لتخفيض تكاليف الإنتاج.
- استثمار التوسيع: بحرص ليمكن المؤسسة مواجهة ارتفاع الطلب سواء بتطوير وتحسين الإنتاج الذي تنتجه المؤسسة أو إطلاقها لمنتجات جديدة، بهدف الزيادة في الطاقة الإنتاجية.
- استثمار استراتيجي: ينقسم هذا الاستثمار إلى ثلاثة أنواع:

- استثمارات هجومية: تهدف إلى الحصول على أقساط جديدة في السوق وتمركز استراتيجي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها.
 - استثمارات دفاعية: تسمح للمؤسسة بالحفاظ على موقع تنافسي على مستوى السوق التي تمتاز بمنافسة شرسة.
 - استثمارات التنوع: تخص هذه الاستثمارات إستراتيجية تنوع أنشطة المؤسسة.
- 5-7 أهداف الاستثمار: (صيام أحمد زكريا، ص ص (20 - 21))**
- مهما كان نوع الاستثمار والمخاطر المحيطة به فإن المستثمر يسعى دوماً لتحقيق الأهداف التالية:
- أ/ تحقيق العائد الملائم:** فهدف المستثمر من توظيف ماله هو تحقيق ربحية مناسبة تعمل على استمرار الاستثمار، لأن ضعف الاستثمار ماليا سيدفع بصاحبه للتوقف على التمويل وربما تصفية الاستثمار بحثاً على مجال أكثر فائدة.
- من هنا نجد بأن الشغل الشاغل لأي شخص يرغب بتوظيف أمواله هو تحقيق الأرباح المناسبة بعيداً عن الخسارة.
- ب/ المحافظة على رأس المال الأصلي للاستثمار:** وذلك من خلال المفاضلة بين الخيارات الاستثمارية والتركيز على أقلها مخاطرة، لأن أي شخص يتوقع الخسارة والربح. ولكن وإن لم يحقق الاستثمار ربحاً فعلى الأقل يسعى المستثمر للمحافظة على رأسماله الأصلي.
- ج/ استمرارية الدخل وزيادته:** يهدف المستثمر إلى تحقيق دخل مستقر ومستمر بوتيرة معينة بعيداً على الاضطرابات والتراجع في ظل المخاطرة حفاظاً على استمرارية النشاط الاستثماري.
- د/ ضمان السيولة اللازمة:** لا شك أن النشاط الاستثماري بحاجة إلى تمويل وسيولة جاهزة وشبه جاهزة لمواجهة التزامات العمل، تجنباً للصعوبات المالية التي قد يتعرض لها الاستثمار.
- 6-7 أهمية الاستثمار: (شموط مروان - كنجو عبود كمجو، ص ص (10 - 11))**
- إن للاستثمار أهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع، والمتمثلة فيما يلي:
- المساهمة في زيادة الدخل القومي وزيادة الثروة الوطنية، لأن الاستثمار يعطي إضافة إلى الموارد المتاحة أو تعظيم هذه الموارد أو درجة المنفعة التي تنجم عن الموارد المتاحة.
 - المساهمة في إحداث التطور التكنولوجي، وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وتكييفها مع الظروف الموضوعية للمجتمع.
 - المساهمة في مكافحة البطالة من خلال استعمال الأيدي العاملة، مما يؤدي إلى محاربة الفقر والجهل.

- المساهمة في دعم البنية التحتية للمجتمع، لأن الاستثمار قد يتطلب إقامة بناء أو شق طريق أو جسر... الخ.
 - دعم ميزان المدفوعات، خاصة إذا تمكن المستثمر من إنتاج سلع بنوعية جيدة والتمكن من تصديرها إلى الأسواق الخارجية.
 - المساهمة في الأمن الاقتصادي للمجتمع، وهذا أمر يرتبط بتأمين احتياجات المواطنين من خلال قيام الاستثمارات التي تعنى بتقديم السلع والخدمات الأساسية والكمية، كما يساهم أيضا في استخدام الموارد المحلية كالمواد الخام والموارد الطبيعية.
- 7-7 تصنيفات مخاطر الاستثمار:**

تعرض العملية الاستثمارية إلى مخاطر متعددة، فمهما كانت عوائد الاستثمار كبيرة فلا يكاد يخلو أي استثمار من احتمالا الخسارة وعدم تحقيق العائد المتوقع بسبب سوء التنبؤ وعدم دقة التوقعات نتيجة عدم التأكد من المستقبل.

يعرف F. H. Knight الخطر الاستثماري بأنه "الحالة التي تكون فيها الاحتمالات والتوقعات مرتبطة بالتغيرات المستقبلية، والمستقبل تكون أحداثه احتمالية وغير أكيدة".

(Pilverdier- Lateryte Juliette, 2002, p307)

أ/المخاطر النظامية: (صيام أحمد زكريا، ص ص (23 - 24))

هي تلك المخاطر التي تنشأ عن البيئة والمحيط وتعلق بالنظام المالي العام وليس للاستثمار بحد ذاته دورا رئيسي فيها. لذلك نجدها تؤثر على المستثمرين كافة بدون استثناء، والتنوع الاستثماري ليس حلا إلا أنه يمكن التخفيف من حدتها بقياسها ببعض المعاملات والمعايير.

ب/ المخاطر غير النظامية: هي تلك المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار لا من طبيعة النظام المالي العام، لذلك خاصة بالاستثمار، وتأتي كنتيجة لبعض التعاملات الاستثمارية فتؤثر على مستثمر معين أو مشروع محدد دون غيره.

من هنا يمكن تفادي هذه المخاطر وتجنبها بشكل كبير من خلال التنوع الاستثماري وحسبها بالانحراف المعياري.

8- المشروع الاستثماري:

8-1 تعريف المشروع الاستثماري: (القرشي مدحت كاظم، 2005، ص 16)

تعددت وتنوعت تعريفات المشروع الاستثماري لذلك سيتم عرض بعض منها:

- المشروع الاستثماري يقصد به الاقتراح الخاص باستثمار أموال معينة بغرض إنشاء أو توسيع أو تطوير بعض المنشآت لإنتاج أو توسيع إنتاج السلع والخدمات بهدف تحقيق الربح أو أهداف أخرى إلى جانب الربح خلال فترة زمنية معينة.
- المشروع الاستثماري هو أصغر وحدة اقتصادية يمكن تخطيطها وتحليلها وتنفيذها
- وتنشيطها بصفة مستقلة عن باقي الوحدات وبالتالي نقص جزء من أجزاء المشروع يؤدي إلى توقفه عن العمل.
- يعرف كذلك على أنه اقتراح بتخصيص قدر معين من الأموال في وقت معين أملاً في الحصول على موارد إضافية متوقعة مستقبلاً وعلى فترات زمنية معينة.
- يعرفه "Chadnet" على أنه مجموعة المساهمات المتلى ذات الطابع الاستثماري والقائم على أساس تخطيط قطاعي ومتكامل والذي يمكننا من استغلال الموارد البشرية
- والمادية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي بصفة محددة".
- كما يعرفه "Pierre Masse" "أنه استبدال لإشباع حالي وأكد مقابل الأمل في الحصول على إشباع أكبر محتمل في المستقبل".

- وبصفة عامة المشروع الاستثماري هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتداخلة في نفس الوقت، تتضمن استخدام العديد من الموارد المتاحة لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي.

8-2 خصائص المشروع الاستثماري: (نصير نعيم، 2005، ص ص 8 - 9) من التعاريف

السابقة للمشروع الاستثماري يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- يتضمن المشروع غرضاً واحداً ومحدداً ونتيجة محددة من حيث التكاليف والبرنامج الزمني ومتطلبات جودة الأداء.
- تنتج عملية تعقيد التكنولوجيا المتقدمة والتي تعتمد على تداخل المهام التي يمكن أن تنتج عنها مشاكل جديدة.

- يعتبر كل مشروع منفرداً من حيث أنه يتطلب أشياء تختلف عما اعتدنا من أعمال في السابق، فالمشروع نشاط زماني واحد لا يمكن إعادته مرة أخرى.
- المشروع معرض للأخطار المحيطة بالبيئة لذلك فإن المؤسسة تخاطر بأشياء كثيرة عند القيام بالمشروع.
- المشروع نشاط مؤقت لإنجاز هدف معين ضمن إطار زماني مبرمج ويتفكك بمجرد تحقيق هذا الهدف أو بحول للعمل على تحقيق هدف جديد.
- مرور المشروع بعدة مراحل (دورة حياة المشروع). وينمو الهيكل التنظيمي للمشروع ونفقاته حتى يصل إلى الذروة ثم يتراجع كلما اقترب من نهايته.

3-8 أنواع المشاريع الاستثمارية: (نصير نعيم، 2005، ص 09)

1-3-8 حسب المعيار القانوني:

- أ/ المشاريع الفردية: يعد من أبسط الأشكال القانونية حيث تصعب التفرقة بين المشروع وصاحبه، ويتميز بحرية صاحبه التامة في الإدارة والتعرف في الأعمال ويقابله عبئ يتمثل في كونه له المسؤولية الكاملة في تحمل مخاطر المشروع أو ضياع أمواله، تتميز هذه المشاريع بصغر حجها.
- ب/ مشاريع الأشخاص: تميز منها نوعين:

- شركات التضامن: حيث يتضامن الشركاء في إدارة الشركة والوفاء بكل ديونها وتعهداتها، واختبار الشركاء له أثر كبير على نجاح المشروع فمسئولياتهم غير محدودة وتعتمد تلك المشاريع على حسن سمعة الشركاء في السوق وممتلكاتهم.

- شركة التوصية البسيطة: وهي تجمع بين نوعين من الشركاء: الأول ضامن لديون المشروع وتعهداته والآخر يشترك برأسماله ومسؤولية محددة بقدر حصته في المشروع ولا يلتزم

- بتعهدات المشروع من أمواله الخاصة.

ج/ مشاريع المساهمة (الأموال):

يصلح هذا النوع لتكوين مشاريع كبيرة الحجم وهذا بدعوة أكبر قدر من المساهمين في عملية التمويل يديره مجلس الإدارة، تعتبر هذه الشركة من أفضل أنواع المشاريع في مجال التنمية وتوزيع الدخل.

د/ مشاريع خدماتية:

هي المشاريع التي تقدم منتجا غير ملموس وتتعدد مجالات وجود هذه المشاريع كالصحة والتعليم والسياحة والمواصلات والخدمات المصرفية... الخ.

8-3-2 حسب العلاقة التي تربط بينهما:

أ/ المشاريع المستقلة: نقول بأن المشروعين مستقلين إذا كانت التدفقات النقدية لإحدهما لا تتأثر بقبول أو رفض المشروع الثاني وكذلك من الممكن اختبار كلا المشروعين أو إحدهما.

ب/ المشاريع المكتملة: نقول أن المشروعين مكملين لبعضهما البعض إذا نتج على اختبار إحدهما زيادة عن إيرادات المشروع الآخر أو إنخفاض في نفقاته ومثال على ذلك بناء مقهى ومطعم داخل حديقة تسلية فكلاهما مرتبط بالآخر.

ج/ المشاريع المتناقضة: المشروعان متناقضان إذا أدى قبول أحدهما إلى رفض الآخر .

د/ المشاريع المترافقة: هما المشروعان الذي يؤدي إلى قبول أحدهما ضرورة قبول الآخر. مثال على ذلك مشروعين الأول إنجاز النفق والثاني تهويته، فهنا المشروعين يقبلان معا أو يرفضان معا.

هـ/ المشاريع المعوضة:

هما المشروعان اللذان إذا كان اختبار أحدهما يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع الآخر أو تناقص إيراداته مثال على ذلك إنشاء معبرين بجوار بعضهما فالمشروع الثاني يؤدي إلى نقص إيرادات المشروع الأول.

8-4 أهداف المشاريع الاستثمارية:**8-4-1 أبعاد المشاريع:**

(نعيم نصير، 2005، ص13)

يوجد لكل مشروع هدف بثلاثة أبعاد

- إنجاز العمل حسب الميزانية.

- البرنامج الزمني.

- متطلبات الإنجاز.

== تمثل الميزانية التكاليف المسموح بها للمشروع، إما التكاليف المستهدفة للعمل المراد إنجازه.

== ويتضمن بعد الدول الزمني الفترة الزمنية التي سيتم خلالها إنجاز العمل.

== أما بعد الإنجاز فيتمثل ما علينا عمله للوصول إلى النتائج النهائية ويتضمن الخصائص اللازم توفرها في

المنتج أو الخدمة النهائية والمواصفات التقنية ونوعية وكمية المعايير المستخدمة.

8-4-2 أهداف المشاريع:

(القرشي مدحت، 2005، ص21)

إن تعظيم الربح يمثل الهدف التقليدي لنظرية المؤسسة، كما هناك أهداف عديدة أخرى إلى جانب الربح.

وتختلف أهداف المشروع في الواقع العملي حسب نوع وطبيعة المشروع:

● فالمشروع الخاص: يهدف إلى تعظيم الربح إضافة إلى تعظيم حجم المبيعات من أجل تحقيق السمعة الأصلية في الأسواق المختلفة وكذلك تأمين استمرار نشاط المشروع وحمايته من خطر التوقف عن الإنتاج، وأيضاً الاحتفاظ بدرجة سيولة مناسبة.

● المشروع العام: لا يهتم بالربح التجاري المباشر بالقدر المتوقع رغم أهمية ذلك الهدف، بقدر اهتمامه بأهداف تنموية واجتماعية كتوفير السلع والخدمات بأسعار مناسبة وأيضاً توفير فرص العمل والمساهمة في تحقيق التنمية، إذا المشروع العام يهتم بالربح لكن ليس على حساب الأهداف الأخرى. ومنه تهدف المشاريع العامة إلى تحقيق المصلحة العامة وتعظيمها كما تسعى إلى تحقيق الربح لضمان بقائها.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض الذي تطرقنا له في هذا الفصل والذي تمحور حول الإمكانيات والمنشآت الرياضية بتعريفها والتطرق لمكوناتها ثم الشروط التي يجب مراعاتها عند التخطيط لهذه المنشأة والمراحل التي يمر بها هذا التخطيط، هذا إلى ضرورة وجود هيئة مكلفة بصيانتها. وتطرقنا أيضاً إلى الاستثمار بكافة أنواعه وخصائصه ومخاطره، لنشير في الأخير للمشاريع الاستثمارية، وهذا نل دخل في الفص المقبل إلى الاحتياجات التمويلية للمنشأة الرياضية.

تمهيد:

- 1- احتياجات تمويل المنشأة للمدى القصير
 - 1-1 مفهوم دورة الاستغلال
 - 1-2 احتياجات التمويل لدورة الاستغلال
 - 1-3 الخزينة
- 2- احتياجات تمويل المنشأة للمدى الطويل
 - 2-1 تعريف دورة الاستثمار
 - 2-2 عناصر المشروع الرياضي
 - 2-3 قرار الاستثمار في المجال الرياضي
 - 2-4 سيورة إتخاذ القرار الاستثماري في المنشأة الرياضية

تمهيد:

قبل الشروع في البحث عن الموارد التمويلية ووضع إستراتيجية تتلائم واحتياجات المنشأة الرياضية، يتوجب علينا التحديد الدقيق لمتطلبات النشاط في هذه الأخيرة، سواء المتعلق بتوفير الاستثمارات المناسبة وتطويرها أي احتياجات طويلة الأجل أو الخاصة بنشاطها اليومي أي احتياجات قصيرة الأجل لدورة الاستغلال. فنقوم في فصلنا هذا بتحديد الاحتياجات المالية للمنشأة وهذا لاختيار أفضل السبل المتاحة لتمويل المنشأة والتي لا تؤدي إلى اختلال توازنها.

1-1- احتياجات تمويل المنشأة للمدى القصير (دورة الاستغلال):**1-1 مفهوم دورة الاستغلال:**

يمكن تعريف دورة الاستغلال من ناحيتين:

- من الناحية المالية: على أنها شبكة التدفقات المالية التي تؤمن سيرورة تبادلات المنشأة مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، أي كل العمليات التي تدخل من فترة تحويل المنشأة النقود إلى سلع وخدمات إلى غاية استرجاعها للنقود.
 - من الناحية الاقتصادية: وهي مجموع العمليات التي تقوم بها المنشأة من أجل بلوغ هدفها، الممثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل التبادل وهذا باستعمال الرأس المال الإنتاجي (الآلات.. الخ) من جهة، والسلع والخدمات التحويلية من جهة أخرى.
- وتختلف فترة دورة الاستغلال من مؤسسة إلى أخرى (تجارية، صناعية أو خدماتية) وذلك يتوقف على:
- مدة التخزين: الخاصة بالمواد الأولية أو المنتوجات النهائية أو البضائع.
 - مدة سيرورة الإنتاج.
 - مدة القروض الممنوحة للزبائن: والذي يكون شبه معدوم في المؤسسة التجارية عكس المؤسسة الإنتاجية.

1-2- احتياجات التمويل لدورة الاستغلال:

يولد النشاط العادي للمؤسسة احتياجات تمويل (على المدى القصير) في الفترة التي تفصل بين اقتناء المواد الأولية ولوازم الإنتاج، وتحصيل إيرادات المبيعات التي تغطي تكاليف عوامل الإنتاج وتمنح للمؤسسة هامش ربح.

1-2-1 طبيعة احتياجات تمويل الاستغلال للمؤسسة:

- تتطلب دورة الاستغلال حياة أصول مادية ومالية والمتمثلة في الأصول المتداولة بالميزانية المالية وهي:
- المخزونات في شكل مواد أولية ومنتجات نصف مصنعة وهائية.
 - الحقوق على الزبائن في شكل نقدي أو أوراق تجارية.
 - الحقوق الأخرى للاستغلال.

هذه الاستخدامات التي تحتاج إلى تمويل يقابلها مورد تمويل في شكل استئانة على المدى القصير والتي تتلخص في:

- ديون الموردين بما فيها أوراق الدفع.
- ديون الاستغلال الأخرى.

يعبر الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل عن احتياجات التمويل الحقيقية (دورة الاستغلال)، هذا الفرق يتوقف حجمه على طبيعة نشاط المؤسسة والشروط التسييرية الخاصة بها. ويمكن تحديد طبيعة نشاط المؤسسة لمكونات كل من الأصول المتداولة والديون وفق:

(Conso. P, 1996, p162)

أ/ قطاع نشاط المؤسسة وحجمها:

- المؤسسة الصناعية: شراء مواد ولوازم - تخزين - بيع - تحصيل.
- المؤسسة التجارية: شراء بضائع - تخزين - بيع البضائع.
- المؤسسة الخدمائية: استهلاك (تكاليف أساس الأجر) - فورة الخدمات.

ب/ شروط الاستغلال الخاصة بالمؤسسة:

- ظروف التمويل التي تؤثر على حجم المخزونات وأهمية القروض المقدمة من قبل الموردين.
- طبيعة ومدة سيرورة العملية الإنتاجية والتي تؤثر على حجم المدخلات.

1-2-2-1 تحديد احتياجات التمويل للمؤسسة على المدى القصير:

يعتمد في تحديد احتياجات التمويل على المدى القصير للمؤسسة على مؤشر احتياجات رأس المال العامل (BFR) وهذا بعدة طرق، نذكر منها:

1-2-2-1 التحليل السكوني:

وهو تحديد احتياجات رأس المال العامل انطلاقاً من الميزانية والذي يمثل حاصل الفرق بين موارد واحتياجات التمويل للاستغلال وخارج الاستغلال، هذه الأخيرة تمثل الحقوق والديون الخاصة بعمليات التمويل والاستثمار والمتعلقة بطريقة غير مباشرة مع نشاط المؤسسة والتي تكون دائماً أقل من نظيرتها. احتياجات رأس المال العامل للاستغلال (BFRE): المخزونات + حقوق الاستغلال - ديون الاستغلال. احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال (BFRHE): الحقوق خارج الاستغلال - الديون خارج الاستغلال.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة في الحساب إلا أنها يعاب عليها ما يلي:

(Eglen J. Y, Micol. A, Pujol. A, 1991, p(113 - 114))

أ- / يجب قبل تحديد كل من (BFRHE) احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال أو احتياجات رأس المال العامل للاستغلال (BFRE) إعادة ترتيب المعلومات الخاصة بالميزانية للفصل بين عناصر الاستغلال والعناصر خارج الاستغلال.

ب- / إن التحليل بواسطة الميزانية يعطي لنا نظرة حالية لعناصر الأصول والخصوم، لكن الواقع يمكن أن يكون غير ذلك، والذي يرجع إلى:

- يمكن أن تكون المخزونات في مستويات غير عادية (بالزيادة أو النقصان) كنتيجة للتقدير الإيجابي أو السلبي للمبيعات المستقبلية أو التأثير على المخزون من أجل تقليص النتيجة السنوية.
- هذا التحليل لا يحدد النفقات الماضية ولا المستقبلية لكل من الزبائن والموردين.
- ج - / لا تسمح هذه الطريقة بتقدير تقلبات رأس المال العامل خلال سنة، والذي يعتبر مهما لتسوية مستويات تمويل المؤسسة.
- د- / إن شروط الاستغلال الماضية يمكن أن تكون مختلفة عن شروط الاستغلال الحالية .

1-2-2-2 التحليل الحركي:

وضعت هذه الطريقة من قبل الخبراء المحاسبين استنادا إلى استنتاج، وهو أن نمو احتياجات تمويل دورة الاستغلال يتناسب طرديا مع نمو نشاط المؤسسة (eglan J-Y et autre ; 1991,P114) مع افتراض ثبات شروط الاستغلال للمؤسسة بمعنى أن أي تغيير في رقم الأعمال يقابله تغيير مماثل في المخزونات والحقوق والديون، كما تعتمد هذه الطريقة أكثر من قبل المحلل الداخلي نظرا لصعوبة جمع المعلومات من قبل المحلل الخارجي.

1-2-2-3 تقدير احتياجات التمويل لدورة الاستغلال عن طريق المحاكاة:

تتركز طريقة رأس المال العالم المعياري على فرضية ثبات شروط الاستغلال ولكن قد يحدث تغير هذه الأخيرة، ومن ثم تتغير عدد الأيام الممثلة لاحتياجات تمويل دورة الاستغلال وعلى هذا الأساس تتركز طريقة المحاكاة حيث تقدر أثر تغير أحد مكونات رأس المال المعياري على عدد الأيام الكلي، وبالتالي محاكاة فرضيات مختلفة يمكن أن تخصى العدد أو الترجيحات.

1-2-3 تزايد وانخفاض احتياجات تمويل دورة الاستغلال:

1-2-3-1 تزايد احتياجات تمويل دورة الاستغلال:

إن مزاولة المؤسسة لنشاط ما يتطلب منها توفير حد معين من رؤوس الأموال الدورية لذلك وبصفة عامة تتخذ احتياجات تمويل دورة الاستغلال ارتفاعا متزايدا على المدالطويل

(Conso. P, 1996, P 127)

هذه الزيادة يمكن أن تكون جراء الأسباب التالية:

• نمو نشاط المؤسسة: الناتج عن تحسن رقم أعمالها الذي يقابله ارتفاع مماثل للأصول المتداولة وديون المؤسسة وفي هذه الحالة:

زيادة احتياجات رأس المال العامل: احتياجات رأس المال العامل × نسبة معدل نمو رقم الأعمال.

• تغير شروط الاستغلال: إذ يمكن أن تحدث تغيرات تخص: مدة القروض المخصصة للزائن، مدة القروض المقدمة من الموردين، نمو حجم نشاط المؤسسة، شروط الإنتاج، شروط التخزين، والتي تنعكس على احتياجات تمويل دورة الاستغلال حسب الجدول التالي:

جدول رقم 04: احتياجات تمويل دورة الاستغلال

التغير	السبب
زيادة احتياجات التمويل	- تمديد مدة القروض للزائن - زيادة حجم القروض للزائن - زيادة في المخزونات - تمديد مدة التخزين - تراجع مستوى المبيعات والقروض المقدمة من الموردين من حيث المدة والحجم.
انخفاض احتياجات التمويل	- زيادة حجم قروض الموردين - تمديد مدة قروض الموردين - تخفيض حجم ومدة القروض المقدمة للزائن - حسن تسيير المخزونات - إلغاء كل تأخير في تقييم الفاتورة وتحصيل الحقوق.

- التضخم: يمكن للمؤسسة أن تقرر تثبيت حجم نشاطها واستثماراتها ولكن قد يحدث
- زيادة في حجم احتياجاتها لتمويل دورة الاستغلال بسبب مستوى معين من التضخم الذي يؤثر على مبيعاتها ومشترياتها.
- التقلبات الموسمية والحوادث: تؤدي التقلبات الموسمية إلى تزايد حاد الاحتياجات التمويل لبعض المؤسسات، حسب طبيعة منتوجاتها وتكون شبه منعدمة في المواسم الأخرى، كما أن الحوادث والإضطرابات يمكن أن تؤدي إلى زيادة محسوسة لاحتياجات التمويل.
- علاقة احتياجات التمويل للاستغلال بدورة حياة المنتج: لدورة حياة المنتج أثر مالي على المؤسسة ومن ثم على احتياجاتها على المدى القصير.

1-2-3-2 تخفيض احتياجات التمويل لدورة الاستغلال (تسيير دورة الاستغلال):

إن الغرض من وراء دراسة تسيير دورة الاستغلال هو محاولة تحليل نمو الاحتياجات على المدى القصير والتقليل منها.

أ/ المخزونات:

وهو مجموعة السلع والخدمات التي تدخل في دورة الاستغلال للمؤسسة بغرض الاستهلاك في العملية الإنتاجية أو لإعادة بيعها. (Eglen. J.Y, et autre, 1991, p130)

• تكلفة حيازة المخزونات: وتخص:

- الوسائل المادية المحددة بصفة دائمة (مخازن، التأمين... الخ) والتي تمول في العادة بموارد داخلية أو خارجية.

- تكلفة موارد تمويل احتياجات رأس المال العامل، وتقاس بـ:

(Eglen. J.Y, et autre, 1991, p131)

♦ إذا كانت الخزينة غير كافية: تكلفة الموارد الممولة لدورة الاستغلال.

♦ إذا كانت الخزينة موجبة: هنا تكلفة الفرصة البديلة.

• تكلفة انقطاع المخزونات: في حالة نقص المواد الأولية تتحمل المؤسسة تكاليف السلسلة الإنتاجية دون مقابل.

أما في حالة انقطاع المستويات النهائية أو السلع، فيؤدي إلى إضاعة الأرباح الذي قد يؤثر على سمعة المؤسسة.

ب/ القروض المقدمة للزبائن:

تشكل القروض المقدمة للزبائن بالنسبة للمؤسسة استثمار حقيقي، تختلف مدته حسب طبيعة نشاطها، يتوجب على المؤسسة ترشيد هذه القروض ومحاولة تخفيضها قدر الإمكان.

ج/ القروض المقدمة من الموردين:

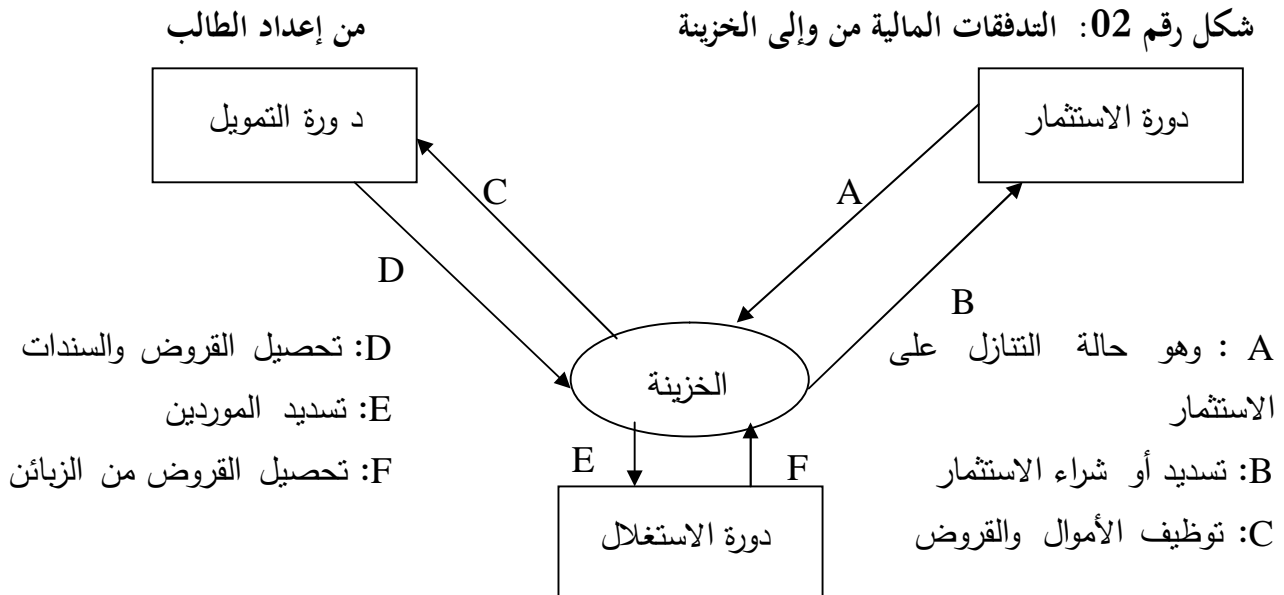
تعتبر هذه القروض من الموارد الدائمة، وذلك لأن كل قرض مقدم من زبون على مشتريات جديدة يعوض قروض منحت على مشتريات سابقة.

أما على خصائصها هذه القروض فتتمثل فيما يلي: (Eglen. J.Y, et autre, 1991, p162)

- يجب التمييز بين موردو السلع والخدمات الخاصة بدورة الاستغلال وموردي الاستثمار.
- إن القروض الممنوحة من الموردين لها صبغة آلية أي أنه لا يوجد عقد لذلك.
- يمثل وسيلة أكثر ليونة للدفع، إذ لا يتطلب أي ضمان.
- تمكن هذه القروض من تمويل جزء أو كل المخزونات وهذا حسب سرعة دورتها.
- يوجد أيضا خطر للمؤسسة المستفيدة منه، في حالة الإيقاف المفاجئ لهذه القروض
- ولذلك يجب توزيع القروض بين عدة موردين.

3-1 الخزينة:

تنشأ على دورة الاستثمار وبالخصوص دورة الاستغلال تدفقات (حركة المنتوجات والمواد والخدمات خلال فترة زمنية معينة) مادية تنعكس في التدفقات المالية والنقدية من وإلى الخزينة. تتجسد هذه العلاقة بيانيا في الشكل التالي:



من هذا الشكل تظهر ضرورة الحفاظ على الحد الأدنى من السيولة بالخزينة لتسديد الإلتزامات اليومية وتجنب وقوع المؤسسة في حالة عدم الملائمة، وذلك بالتسيير الحسن لدورة الاستغلال والخزينة.

1-3-1 مفهوم الخزينة:

يمكن تعريف الخزينة من جانبين:

الجانب الأول: وهو أن الخزينة تمثل الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.
الجانب الثاني: يتمثل في العلاقة التالية: الخزينة = المقبوضات + الأصول المالية للخزينة - خصوم الخزينة.
أما دور الخزينة فيمكن في معالجة المدخلات والمخرجات، للعمل على التقليل قدر الإمكان من تكلفة الموازنة بين المحافظة على السيولة وتحقيق أقصى ربحية، كما تحوّل وظيفة الخزينة لشخص معين مكلف بهذه المهمة وينحصر دوره في الاقتصاد لوسائل التمويل

. (Eglen. J. Y et autre, 1991, p254)

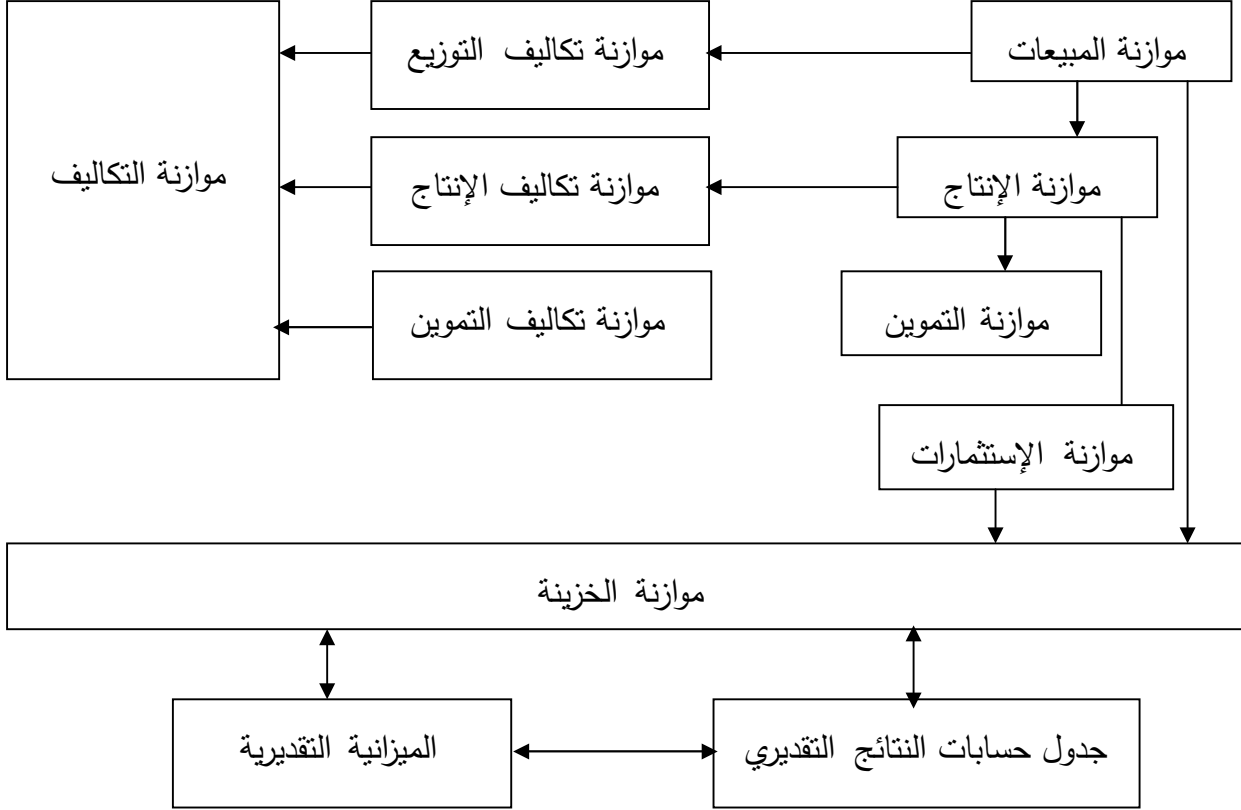
1-3-2 تقدير احتياجات الخزينة:

يعتبر تقدير احتياجات الخزينة عملية أساسية تقوم بها المؤسسة لتجنب الوقوع في حالة عدم القدرة على الدفع، وذلك لأن العديد من المؤسسات أفلست بسبب العجز في خزينتها.

1-2-3-1 الخصائص العامة للميزانية التقديرية للخزينة:

تجمع الميزانية التقديرية للخزينة كل الإيرادات والنفقات التقديرية للمؤسسة بهدف تقدير حالة الخزينة خلال فترة منتظمة، فإذا ما تحقق فائض فيجب بوظيفة أما إذا ما كان هناك عجز فيجب اختيار أفضل القروض للتمويل من حيث الشروط والمبالغ.
يتم الإعداد المسبق لسلسلة الميزانيات (البيع، الشراء... الخ) بغرض الوصول إلى إعداد كل من الموازنة التقديرية للخزينة، جدول حسابات النتائج التقديري، والميزانية التقديرية، والذي يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 03: مخطط سيرورة إعداد الميزانية التقديرية



Eglem J.Y et autre, op. cit : p258, D'apres « Cas pratique المصدر
de comptabilité, :analytique et contrôle de gestion » A. mikol
et H. sotowy ED : Dunnot-clet, 4^{ème} édition,
1991, P186.

1-3-2 منهجية إعداد موازنة الخزينة:

يمر تشكيل موازنة الخزينة بثلاثة مراحل:

- أ/ تقدير الإجراءات والنفقات الخاصة بجميع الموازنات الأولية (المبيعات.. الخ) بغرض تحديد رصيد (موجب أو سالب) قبل الأخذ بعين الاعتبار لطرق التمويل والتوظيف.
- ب/ اختيار موارد التمويل والتوظيفات والذي يتوقف على رصيد المرحلة السابقة.
- فإذا كان الرصيد سالب فعلى المؤسسة أو تواجه احتياجاتها للتمويل بواسطة:
- البحث عن إمكانية تأخير بعض التسديدات أو تعديل المستحقات.
 - التخلي على بعض النفقات (مثل الاستثمارات أو توزيع الأرباح).
 - الحصول على موارد استثنائية (كبيع الاستثمارات).

• أما في حالة ما كان الرصيد موجبا فعلى المؤسسة تحديد مصادر هذا الفائض ثم

اتخاذ القرار المناسب. (Eglen J. Y et autre, 1991, p 269)

1-3-3 تسيير الخزينة:

تعتبر الخزينة الصفرية كنموذج مثالي للتسيير الجيد للخزينة، إذ يتم تجنب وجود أرصدة دائنة تكلف المؤسسة أعباء مالية إضافية (تسيقات مصرفية)، أو وجود مبالغ كبيرة في حساباتها البنكية، كان من الواجب توظيفها. إن موازنة الخزينة المعدة في إطار الموازنة السنوية تسمح بتحديد التطور العام للخزينة خلال السنة إلا أن ذلك غير كاف للتحكم الجيد في تسييرها والذي يعود على:

- عدم تماثل توزيع الإيرادات والنفقات بين الأيام في السنة.
- تعدد الحسابات البنكية والبنوك المتعاملة مع المؤسسة.
- لا يمكن متابعة تسيير الخزينة انطلاقا من معطيات محاسبية لاختلافها عن تاريخ تقييد العملية لدى البنك (يسمى بتاريخ العملية) مثلا: في حالة منح شيك إلى مورد وتأخر هذا الأخير يدفعه إلى البنك. بالإضافة إلى ذلك فإن البنوك لا تقوم بتمرير البنك حال استلامه، ولكن بعد وقت معين، لذلك يجب التسيير اليومي للخزينة من أجل:

- اجتناب الأرصدة الدائنة للحسابات والتي تكلف أعباء مالية إضافية.
- محاولة المحافظة على الخزينة الصفرية بتوظيف الفوائض، وتجنب الإفراط في الاقتراض على المدى القصير الأجل.
- التفاوض في الشروط البنكية للتقليل من تكلفة القروض الممنوحة.

2- احتياجات تمويل المنشأة للمدى الطويل (دورة الاستثمار):

- يعرف التمويل طويل الأجل بأنه الحصول على الأموال التي يكون استحقاقها أكثر من السنة لتمويل دورة الاستثمار.

وينقسم تمويل المنشآت الرياضية على المدى الطويل إلى قسمين وهما:

(طارق الحاج، 2002، ص 113)

- أموال الاقتراض طويلة الأجل والتي تمثل التزاما على المنشأة تجاه الغير.

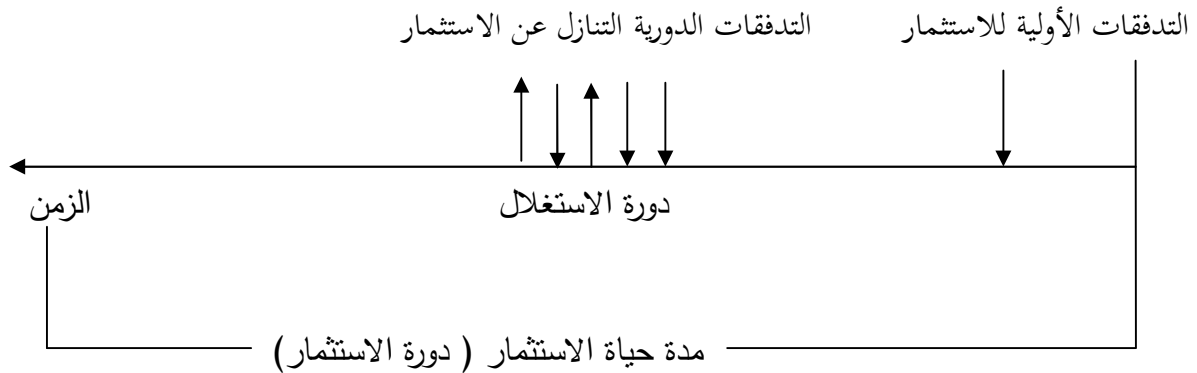
- أموال الملكية، وهي حقوق المساهمين والتي تمثل التزامات المنشأة تجاه مالكيها، وهي أموال لا يوجد لها موعد استحقاق.

2-1 تعريف دورة الاستثمار:

تخص دورة الاستثمار اقتناء واستعمال الأصول الثابتة التي تشمل وسائل العمل للمؤسسة، فهي دورة طويلة الأجل تدوم عدة سنوات.

تبدأ دورة الاستثمار عند إنشاء المؤسسة، باقتناء الوسائل الضرورية لنشاطها من محلات وأراضي... الخ، وتنمو مع نمو المنشأة بإعادة استثمار الاهتلاكات المجمعة وتحسين الطاقة الإنتاجية، وتنتهي بتصفية المنشأة سواء بالإفلاس أو اعتماد النشاط أو الامتصاص، وهي قرارات استثنائية غير متكررة مرتبطة بإستراتيجية المنشأة ينتج عنها عدة تدفقات دورية التي تشكل دورة الاستغلال.

شكل 04: دورة الاستثمار



المصدر : Eglem J.Y et autre, op. cit : p280

2-2 عناصر المشروع الرياضي في دورة الاستثمار:

وهي العناصر التي تمثل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة عبر الزمن للمشروع الرياضي وهي: نفقات الاستثمار، التدفقات النقدية للمشروع، تدفقات نهاية المشروع.

2-2-1 تحديد القيمة ومدة الاستثمار:**2-2-1-1 تحديد قيمة الاستثمار:** يتوجب الأخذ بعين الاعتبار جميع التوظيفات الضرورية لإنجاز

المشروع الرياضي وهي:

- قيمة اقتناء الأصول الثابتة المادية من الآلات والمعدات ... الخ، وتتمثل في المعادلة

(Eglen. E. Y, 1991, p332):

التالية

قيمة الفاتورة + الرسوم الجمركية + التكاليف المرتبطة بالشراء - الرسم على القيمة المضافة القابل للاسترجاع - الرسوم القابلة للاسترجاع قانونا - التخفيضات ذات الطابع التجاري.

- النفقات المدرجة ضمن الاستثمار وهي:

- النفقات المرتبطة بالشراء وتشمل التكاليف المدفوعة للغير، والتكاليف الداخلية الضرورية لاستعمال الاستثمار.

- العمولات وحقوق تحويل الأصل (تكاليف تسجيل العقد).

- بينما تستثنى التخفيضات ذات الطابع المالي.

2-2-1-2 فترة حياة المشروع الرياضي:

يجب التقدير المسبق لمدة المشروع من أجل معرفة مدة احتساب التدفقات التقديرية ولهذا يمكن اختيار إحدى

المدد التالية:

- المدة المحاسبية أو الجبائية وهي المدة المقترحة من المديرية العامة للضرائب والمخطط المحاسبي.

- المدة الاقتصادية: وتعتبر أطول مدة.

- المدة التقنية: والتي ترتبط بشدة استعمال الاستثمار والتقدم التكنولوجي.

- المدة القانونية: وهي مدة الحماية القانونية لحق استعمال الامتياز.

- المدة المالية: وهي المدة اللازمة لتحقيق مردودية المشروع.

2-2-2 التدفقات التقديرية للخزينة الناتجة عن الاستثمار:

نحدد الإيرادات والنفقات المتعلقة بنشاط المشروع بالاعتماد على الموازنات التقديرية للمبيعات والأعباء، هذه الأخيرة التي تجمع الأعباء المباشرة (طاقة، مواد أولية... الخ) وغير المباشرة (مثل الإشهار... الخ). بعد ذلك يتم تحديد تدفقات النشاط والمتمثلة في طاقة التمويل الذاتي للمشروع (CAF) والتي تتكون من: (Guedj Nerbert, 1997, p280)

- الفائض الخام للاستغلال والذي يقيس المساهمة الاقتصادية المقدمة من استغلال الاستثمار.
 - الاقتصاد في الضرائب على الاهتلاكات المتعلقة بالمشروع. وعليه: رقم الأعمال للمشروع - التكاليف (معدل الاهتلاكات والتكاليف المالية) = النتيجة قبل الضرائب (الفائض الخام للاستغلال EBE) - الضرائب على الأرباح = النتيجة بعد الضرائب + الاقتصاد في الضرائب على الاهتلاك = طاقة التمويل الذاتي للمشروع (CAF)
- 3-2-5 قيمة التخلي على الاستثمار:

عند انتهاء مدة المشروع أو الاستثمار الرياضي يجب احتساب قيمة إنهاء أو التخلي

عن مشروع ما والتي تكون من: (Guedj Norbert, 1997, p281)

أ/ القيمة المتبقية للمشروع:

- والتي تساوي القيمة المحتملة لإعادة بيع الاستثمارات بعد احتساب الضرائب على فائض القيمة (قيمة التخلي على الاستثمار - القيمة المحاسبية الصافية)، والاقتصاد في الضرائب على نقص القيمة.
- ب/ استرجاع احتياجات رأس المال العامل: وهذا بافتراض تسديد كل الإلتزامات اتجاه الموردين مع تحصيل كل الحقوق ونفاذ المخزونات في نهاية المشروع.
- ج/ قيمة إعداد المكان في قيمة السابقة: وهي التكاليف الإضافية المحتملة والضرورية لإعادة مكان المشروع على الحالة السابقة.

3-2-3 قرار الاستثمار في المجال الرياضي:

إن قرار الاستثمار هو قرار مهم في حياة المنشأة الرياضية بصفة خاصة ومن غير الممكن التراجع عنه عند الإنطلاق في تجسيده فهو يشمل تجسيد الأموال للمدى الطويل على أمل تحقيق عوائد في المستقبل، كل ذلك

يجعل من هذا القرار، قرارا إستراتيجيا يتطلب دراسة معمقة ودقيقة لكل استثمار على حدة يشمل قرار الاستثمار عدة مراحل نتعرض لها فيما يلي:

2-3-1 تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة الرياضية:

إن الهدف من وراء العمل على تجسيد الاستثمارات هو المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة على المدى طويل الأجل ولتحقيق هذه الأهداف تعتمد المديرية على تحديد سياسة عامة على المدى الطويل والتي تراعي كل من:

أ/ النمو: وذلك ب:

• الرفع من قدرة المنشأة.

• تحديث امنتوجات والخدمات المقدمة والتماشي مع التطورات والتكنولوجيا.

ب/ الترشيد: وذلك ب:

• تحديث وسائل الإنتاج والهيكل الناتجة للمنشأة الرياضية.

ج/ التحول: ونقصد به الإتجاه نحو الاستثمار في قطاع أكثر مردودية وهذا بالتخلي على الاستثمارات ذو مردودية ضعيفة.

2-3-2 البحث عن الاستثمارات:

وهي مرحلة تشكيل الاستثمارات، والتي تبدأ بالبحث عن الاستثمارات الضرورية للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة المسطرة للمنشأة الرياضية، وهذا بمساهمة كل مستويات المنشأة وليس فقط على المستوى المركزي. ثم تتبع بعملية وصف المشروع الاستثماري الرياضي الذي يتكون بنفسه من عدة استثمارات (أراضي، مباني،... الخ).

2-3-2-1 جمع المعلومات ودراسة المشروع:

يتطلب كل استثمار تقوم به المنشأة الرياضية مجموعة من البحوث والدراسات بغرض جمع المعلومات الضرورية للمشروع. هذه المهمة يجب أن يقوم بها مسؤولون من مختلف وظائف المنشأة، إذ يدرسون المشروع الاستثماري الرياضي من مختلف جوانبه: البشرية، الجبائية والتشريعية، التقنية، المالية... الخ.

(Guedj Norbert, 1997, p275)

- الدراسة البشرية: بمعنى احتياجات الموظفين من ناحية العدد والكفاءة، وأيضاً برمجة التكوينية والرسكلة الضرورية لهؤلاء الموظفين.
- الدراسة الجبائية والتشريعية: إذ يتوجب إحصاء كل الامتيازات المتعلقة بالمشروع من حيث الاهتلاكات ومعدل الضرائب المفروض، ومعدل TVA، وكذلك التنظيمات القانونية الإيجابية والسلبية.
- الدراسة التقنية والاقتصادية: وهي دراسة مختلف الحلول التقنية للمشاكل المطروحة مع تحديد:
 - الاستثمارات الضرورية
 - مدة حياة المشروع الاستثماري الرياضي
 - آجال الاستلام والبناء
 - تكلفة الاستغلال.

هذه المرحلة لا تراعي الجانب التمويلي للمشاريع الرياضية ولكن تسمح بالافتناء المسبق للمشاريع. الدراسة المالية: ليس الهدف في هذه النقطة هو توضيح الأساليب والتقنيات المالية المستعملة في اختيار المشروع الرياضي وإنما توضيح المراحل التي تتبعها المنشأة في دراسة الاستثمار من الجانب المالي، وتشمل هذه الدراسة مرحلتين:

◆ اختيار نمط تمويل الاستثمار الرياضي المناسب لإستراتيجية المالية للمنشأة الرياضية مع تبيان:

- موارد التمويل
- معدل الفائدة في السوق المالية
- التمويل بالإستدانة أو بالأموال الخاصة
- قدرة المنشأة على الاستناد
- ◆ دراسة المردودية المالية للاستثمار وفق مختلف أنماط التمويل المختارة.

2-4 سيرة اتخاذ القرار الاستثماري في المنشأة الرياضية:

قبل اتخاذ قرار الاستثمار النهائي، يجب أن نستوفي دراسة المشروع كل المراحل

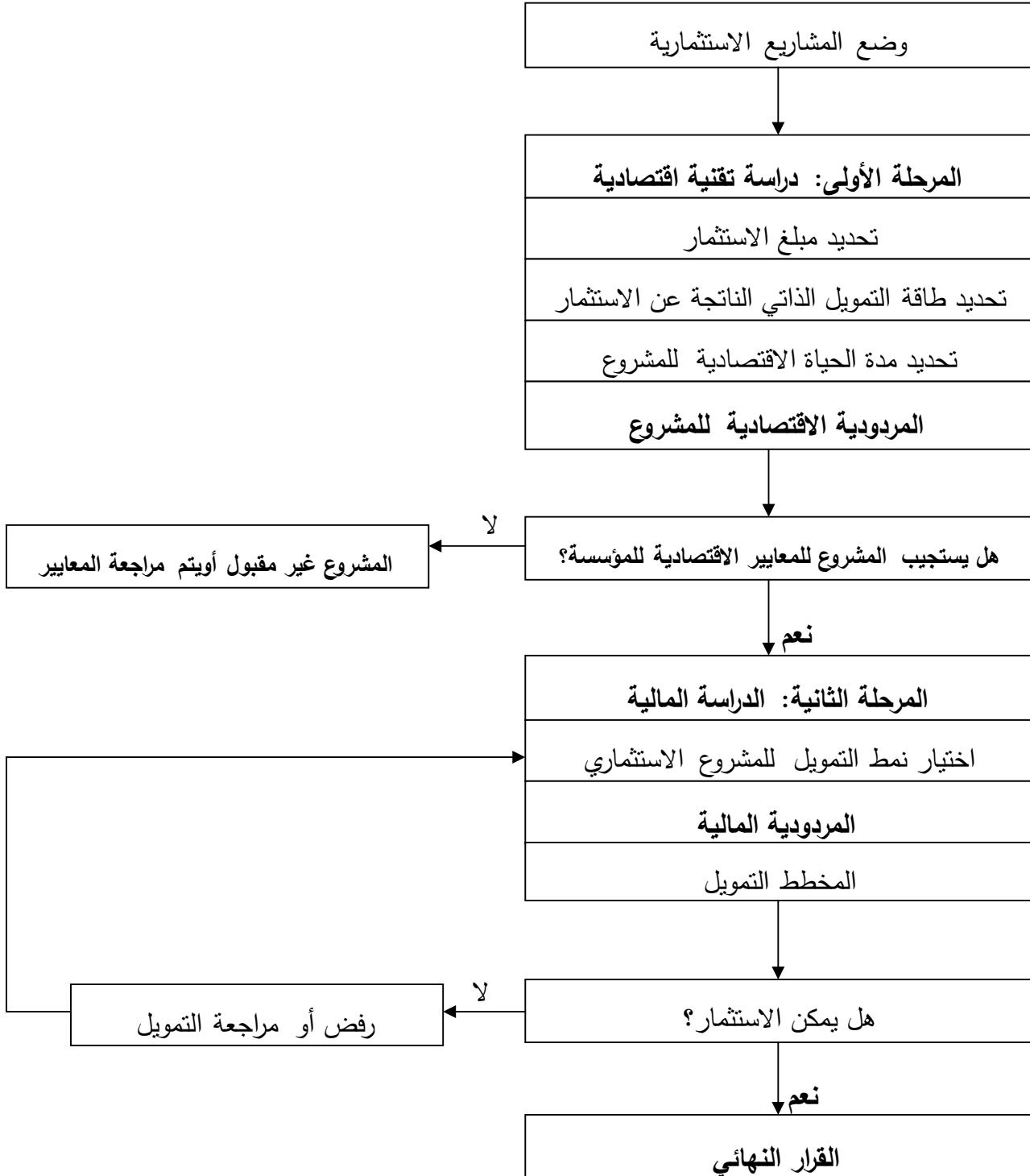
الموجب دراستها، بالإضافة إلى ذلك التأكد من: (Guedj Norbert, 1997, p308)

- مردودية المشروع مقارنة بالأهداف المسطرة.
- المخاطر المتعلقة بالمشروع.
- علاقة الاستثمار بالنشاطات الموجودة.
- الجانب الإنساني والاجتماعي للمشروع.
- العناصر الإيكولوجية.

كما يجب تجنب اعتبار الاستثمار كواجب، يجب القيام به مهما كانت الظروف والعمل على وضع إجراءات خاصة بمراقبة تنفيذ المشاريع الاستثمارية المقبولة في المجال الرياضي. يمكن توضيح سيرورة اتخاذ القرار الاستثماري في الشكل التالي:

(Guedj Norbert, 1997, p275)

شكل رقم 05: سيرورة اتخاذ القرار الاستثماري



خلاصة:

انصبت الدراسة في هذا الفصل على تحديد احتياجات تمويل المنشأة على المدى الطويل وعلى المدى القصير ، بعد ذلك قمنا بدراسة احتياجات التمويل على المدى القصير الخاصة بدورة الاستغلال ، وفي الأخير احتياجات التمويل على المدى الطويل، واستخلصنا أن قرار الاستثمار هو قرار إستراتيجي يجب أن يراعي أهداف المنشأة الرياضية.

ماهية التمويل

- 1-1 خصائص التمويل
- 2-1 تصنيفات التمويل
- 3-1 أهمية التمويل
- 4-1 دور الوظيفة المالية في المشروع الاستثماري ووظائفه الأساسية
- 5-1 الاعتبارات الخاصة بالتمويل ومخاطر التمويل
- 6-1 التمويل الرياضي في الجزائر

2- مفهوم التمويل الداخلي

- 1-2 تشكيل التمويل الذاتي
 - 2-2 التمويل الذاتي الرياضي
 - 3-2 التمويل بواسطة الموارد الداخلية
 - 4-2 إيجابيات وسلبيات التمويل الذاتي
- 3- مفهوم التمويل الخارجي المباشر للمنشأة**

- 1-3 الرفع من رأس المال والتمويل السندي
- 1-3-1 زيادة رأس المال نقدا
- 1-3-2 التمويل السندي

4- مفهوم التمويل الخارجي الغير مباشر

- 1-4 التمويل الطويل والمتوسط الأجل
- 1-4-1 وسائل التمويل الطويل والمتوسط الأجل
- 1-4-2 الاعتماد التجاري
- 2-4 التمويل القصير الأجل

4-2-1 قروض تعبئة الديون التجارية

4-2-2 قروض الخزينة أو الصندوق

4-2-3 القروض بالإمضاء

5- مراقبة ومتابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية والتحكم في احتياجات المالية للمنشأة.

5-1 مفهوم التخطيط المالي (جدول التمويل ومخطط التمويل)

5-2 المتابعة المالية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمكن تقسيم آليات التمويل تبعاً لمعايير العلاقة بالمنشأة، حيث يتم تقسيمها إلى مصادر تمويل داخلية (التمويل الذاتي) وتسمى أيضاً المصادر الداخلية للتمويل بأموال الملكية، وهي أموال يتم الحصول عليها من داخل المنشأة ومن أهمها الأسهم العادية، الأرباح المحتجزة والاحتياطات، ولدينا أيضاً مصادر التمويل الخارجية المباشرة وغير مباشرة التي يتم الحصول عليها من خارج المنشأة وأهمها: القروض طويلة وقصيرة الأجل، السندات، التسهيلات الائتمانية والتمويل التأجيري أو الاعتماد الإيجاري.

ونتطرق في فصلنا هذا بالتفصيل إلى آليات التمويل المختلفة للمنشأة الرياضية خصائصها، مزاياها وعيوبها، وإلى المتابعة المالية لهذه المنشأة.

1- ماهية التمويل:

لقد ظهر التمويل وتطور بشكل ملحوظ وكان ضرورياً للتغلب على التحديات المتفاوتة التي تواجهها الأعمال الاستثمارية حيث يمكن تلخيص تلك المشاكل فيما يلي:

- حدة المنافسة (داخلياً وخارجياً)

- ازدياد حدة التضخم

- تأثير التطور التكنولوجي

كل هذه التحديات تحولت إلى أسباب كافية تدفع بالمستثمرين ورجال الأعمال إلى البحث عن مصادر التمويل المختلفة والمتعددة، ومنه يمكن تعريف التمويل على أنه:

- "التمويل هو توفير المال لاستثمار جديد وهذا المال إذا لم يتوفر للمستثمر من

مدخراته اقترضه من مدخر آخر". (الحجازي عبيد علي أحمد، 2001، ص11)

- "التمويل هو النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماته الإنتاجية وتسديد جميع

مستحققاتها ونفقاتها".

- "التمويل يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام وأنه باعتبار التمويل يقصد

به الحصول على الأموال بغرض استخدامه لتشغيل أو تطوير المشروع كان يمثل نظرة تقليدية. حيث تركز النظرة

الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال

دراسة التكلفة والعائد". (بوراص أحمد، 2008، ص ص (24 - 25))

- "التمويل يعني تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي".

(عبد المطلب عبد الحميد، 1996، ص 165)

2-1 خصائص التمويل:

إن عملية تمويل الاستثمارات تمتاز فيما يلي:

- تمويل الاستثمارات وتمكن من تخصيص أموالها الخاصة للاستثمارات الأخرى.

- الحفاظ على استقلالية المؤسسة بتوفير الوسائل الضرورية وذلك من أجل تطويرها وتنميتها.

- تجديد واستبدال تجهيزات الإنتاج للمؤسسة في فترات مختلفة.

- تعجيل مسار التطور الاقتصادي دون أن تفقد المؤسسة استقلاليتها المالية.

- التقديم الجيد لمردودية المشروع الاستثماري.

3-1 تصنيفات التمويل:

يمكن أن نصنف التمويل من خلال 3 زوايا:

1-3-1 من زاوية المدة التي يستغرقها: ويمكن تقسيمه إلى: (الزعيبي محمد هيثم، 2000، ص 75)

أ/ تمويل قصير الأجل:

تتمثل مصادر التمويل قصيرة الأجل في مجموعة من الالتزامات التي لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة والتي تلجأ إليها المؤسسة لدفع البرامج التشغيلية، وهي تلعب دوراً هاماً في استمرارية النشاط وتوسعه بالمؤسسات فهو بمثابة المحرك للعمليات الجارية عن طريق تغطية جزء كبير من عناصر الأصول المتداولة كالمخزون.

ب/ تمويل متوسط الأجل:

ويظهر أساساً في تلك العمليات التي يتطلب استعمال الأموال فيها فترة تتراوح ما بين 2 إلى 5 سنوات قبل استردادها كإجراء الآلات والمعدات وغيرها.

ج/ تمويل طويل الأجل:

يحقق التمويل الطويل الأجل للمؤسسة مصدر مالي بمبالغ كبيرة لتمويل عمليات أو شراء أصول ويمكن تعريف مصادر التمويل طويلة الأجل بأنها ذلك النوع من القروض أو الأوراق المالية أو الاستثمار الذي يتم سداده في فترة تزيد عن 5 سنوات.

1-3-2 من زاوية مصدر الحصول عليه: ويمكن تقسيمه إلى:**أ /تمويل ذاتي: (لطرش الطاهر ، 2003، ص 153)**

يشكل التمويل الذاتي الادخار الداخلي المسجل بواسطة نشاط المؤسسة الذي يخصص لتمويل الجهاز الإنتاجي، لهذا تحرص المؤسسة على تخفيض النفقات المتعلقة بالإنتاج إلى أكبر قدر ممكن. أو تسعى للحصول على أكبر هامش ربح ممكن ما يمكنها من تحقيق فوائض نقدية تجعل المؤسسة في وضعية أكثر استقرارا. كما توضح لنا مدى قدرة وكفاءة المسيرين.

ب/ تمويل خارجي: وينقسم إلى:

● **التمويل المباشر:** يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمستثمر دون تدخل أي وسيط ما مصري أو غير مصري. فالوحدات التي لها فائض في الموارد توجهه إلى الوحدات ذات العجز في الموارد التي تحتاجها في علمياتها الاستثمارية.

● **التمويل غير المباشر:** يتم هذا النوع من التمويل عن طريق الأسواق بواسطة المؤسسات المالية بمختلف أنواعها (مصرفية أو غير مصرفية). فتقوم هذه الأخيرة بتجميع المدخرات النقدية من الوحدات ذات الفائض سواء كانوا أفراد أو مشروعات لتوزعها على الوحدات التي تحتاج إليها.

1-3-3 من زاوية الغرض الذي يستخدم من أجله: ويمكن تقسيمه إلى:**أ /تمويل الاستغلال:**

يتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية التي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس الفترة وهي تلك الأموال التي توجد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها كنفقات شراء مواد الخام ورفع أجور العمال وغيرها من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية.

ب/ تمويل الاستثمار:

وهي تلك الأموال المتخصصة من أجل خلق نشاط إنتاجي جديد أو لأجل توسيع نشاط إنتاجي قائم كافتناء أو شراء بعض الآلات والتجهيزات أو غير ذلك.

1-4 أهمية التمويل: (الزعيبي محمد هيثم ، 2000، ص 77)

تأتي أهمية التمويل من الحاجة إلى الأموال فتزداد أهمية وظيفة التمويل بزيادة الحاجة إلى المال وتنقص بنقصان هذه الحاجة. فالتمويل يعتبر فرعا من فروع علم الاقتصاد وتبرز أهميته في كونه:

- يؤمن ويسهل انتقال الفوائض النقدية والقوة الشرائية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض إلى تلك الوحدات التي يكون لها عجز مالي هي التي يزيد إنفاقها على تلك السلع والخدمات من دخلها في حين أن الوحدات ذات الفائض هي التي من زاد دخلها عن إنفاقها للسلع والخدمات.
- توفير المبالغ النقدية اللازمة للوحدات الاقتصادية ذات العجز في أوقات عجزها. لذلك تعتمد آلية التمويل عامة على جملة من الحوافز التي تعمل عن طريقها الوحدات الاقتصادية ذات الفائض لأن تتنازل عن فوائدها النقدية لصالح الوحدات الاقتصادية ذات العجز.
- هذا الأمر يعطي الحركية والحيوية اللازمة والضرورية لتحقيق وتيرة نمو اقتصادي مقبول وتنمية شاملة. ينبغي الإشارة أن هناك 3 قواعد أساسية في تمويل المؤسسات الاقتصادية:
- يجب تمويل الأموال الثابتة للمؤسسة عن طريق الأموال الدائمة بمعنى الأموال الخاصة مضافا إليها القروض طويلة الأجل والمتوسطة.
- يمكن تمويل الأصول بواسطة القروض قصيرة الأجل.
- ينبغي المحافظة على هامش أمان يتمثل في تمويل جزء من الأموال المتداولة بالأموال الدائمة وهذا الهامش يعرف برأس المال العامل الدائم.

1-5 دور الوظيفة المالية في المشروع الاستثماري ووظائفها الأساسية.

- تتوقف أهمية وحجم الوظيفة المالية إلى حد كبير على حجم المشروع. فالمشروعات الصغيرة تمارس هذه الوظيفة بصفة عامة من خلال الإدارة المحاسبية، بينما تزداد أهمية هذه الوظيفة مع نمو المشروع. وتبرز أهمية هذه الوظيفة المالية في مختلف الوظائف التي تقوم بها لإنجاز المشروع وتحقيق الأهداف. وأهم هذه الوظائف:

1-5-1 التخطيط المالي: (حنفي عبد الغفار، 2004، ص ص (15 - 16))

يركز على الأموال ويساعد في إعداد المستقبل، حيث أن تقديرات المبيعات والمصاريف التشغيلية الرأسمالية توجه تفكير المدير المالي سواء كانت احتياجات قصيرة أو طويلة المدى، ويجب الأخذ في الاعتبار صعوبة التنبؤ بالمستقبل وبأن خططه تقوم على معلومات غير كاملة أو أكيدة. وهذا لا يعني استبعاد التخطيط جانبا بل يتطلب ضرورة وضع الخطط التي تتمتع بمرونة كافية تجعلها قادرة على التماشي مع الظروف غير متوقعة.

1-5-2 الرقابة المالية:

تعمل على تقييم أداء المؤسسات بمقارنتها بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداء وتعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه.

والقيام بتصميم نظام الرقابة يكون عند القيام بنظام التخطيط المالي حيث يمكن مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة وبواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحراف، ويستلزم هذا الاكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات. وعادة تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات وفي معظم المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير العام.

1-5-3 الحصول على الأموال:

إن التخطيط المالي يبين التدفقات النقدية الداخلية والخارجية خلال الفترة التي تشملها الخطة ويبين مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة ومواعيد حاجة هذه الأموال، ولتغطية هذه الحاجة فإن المدير يلجأ إلى مصادر خارجية للحصول على هذه الأموال وعليه البحث عن الأموال المناسبة والتي تكون بشروط سهلة وتكلفة قليلة.

1-5-4 استثمار الأموال:

بعد قيام المدير المالي بإعداد الخطط المالية والحصول على الأموال من مصدرها عليه أن يتأكد أن هذه الأخير تستخدم بحكمة تستخدم استخداماً اقتصادياً داخل المؤسسة وذلك من خلال استثمار الأموال في الأصول المختلفة حيث أن كل أصل من الأصول الثابتة والمتداولة يمثل استثمار الأموال.

ومن المهم جداً أن تتمكن المؤسسة بمرور الوقت من الحصول على أموالها التي استثمرتها الأصول فهي تحتاج إلى هذه الأموال لسداد احتياجاتها.

1-5-5 مقابلة مشاكل خاصة:

إن الوظائف الأربع السابقة هي وظائف دورية ودائمة للإدارة المالية والمدير المالي ولكن قد تواجه المدير المالي من وقت لآخر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة وغير متكررة وقد لا تحدث خلال حياة المشروع وهذه المشاكل تتعلق بتقديم المؤسسة كاملة أو تقديم جزء من أموالها ويتم ذلك عادة عند تجميع مشروعين أو أكثر من مشروع واحد.

(الزعبي محمد هيثم، 2000، ص75)

1-6 الاعتبارات الخاصة بالتمويل مخاطر التمويل:

1-6-1 الاعتبارات الخاصة بقرار التمويل:

- حجم المديونية الحالية للمؤسسة.
- حجم السيولة المتوفرة في المؤسسة.
- حجم الأرباح السنوية للمؤسسة.
- تأثير تكاليف نصادر التمويل على القيمة السوقية للمؤسسة.
- تركيبة الموجودات كمزيج من مصادر التمويل القصيرة والطويلة الأجل وحقوق الملكية.

1-6-2 مخاطر التمويل:

أ/ المخاطر:

التمويل هو إمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها، وكل شخص مسؤول عن التمويل سواء كان هذا الأخير خاص بمشروع كبير أو خاص لتدبير الجانب المالي يتطلب منه التأكد من حسن تدبير المتحصلات (المدخلات) أو المدفوعات (المخرجات) بهدف الحصول على عائد على أن هذه العوائد التي يطمح إليها المستثمرين قد تهدد عادة الخسائر الكلية أو الجزئية. ومن هذه المخاطر هناك عدة أنواع: (الحاج طارق، 2002، ص22) - **المخاطر المادية:** وهي تلك المخاطر التي قد تتلف بعض السلع المادية التي تدخل في إنتاج الذي يمول، ففي هذه الحالة لا يستطيع المبالغ التي اقتترضها مما يحقق خسائر أي تكاليف.

- **المخاطر الفنية:** وهي تلك المخاطر التي تتبع من حقيقة أو مهارة المنتج والتي قد لا تتناسب مع طموح خطته ومن أجل ذلك فإنه بالرغم من الوسائل المعروفة فإن المنتج قد يفشل في عمل الشيء المرغوب فيه لأنه غير مؤهل فنيا لاستخدام عناصر الإنتاج خاصة التعامل مع الآلات الحديثة وإذا نجح في عمله فإنه يستهلك من أجل ذلك موارد أكثر من تلك التي يحددها عند وضع الخطة وهذا هدر للموارد وبالتالي حدوث خسائر لم تكن في الحسبان. لذلك تركز المصانع على الفنيين المهرة في العملية الإنتاجية حتى ولو كانت تكلفة تشغيلهم عالية.
- **المخاطر الاقتصادية:** وتلك المخاطر الناجمة عن أسباب اقتصادية بحتة وتمثل في:

- انخفاض الطلب على المنتج مما يعني عدم الحصول على مردود مالي ليسدد من خلاله أقساط التمويل وباقي الالتزامات الأخرى والأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الطلب على السلعة المنتجة أو الخدمة منها المنافسة، انخفاض الدخل، النوع... الخ.

• مخاطر عدم كفاية عرض الموارد اللازمة لصنع المنتج المخطط له وبالتالي قد لا يمكن

إنتاجه. (Vernimmen Pierre, 2000, p p(391 – 392)

- المخاطر الصناعية أو التجارية أو الاجتماعية: تتمثل في:

نقص المنافسة ووجود منافسين جدد والتطور التكنولوجي.

-مخاطر التضخم المالي: في حالة وجود تضخم مالي فمعدل المردودية في هذه الحالة يصبح أقل من معدل التضخم.

-مخاطر عدم التسديد: يكمن هذا الخطر في عدم قدرة المدين على تسديد ديونه حتى لو تم تحويل ممتلكاته إلى سيولة.

-مخاطر الصرف: انخفاض أسعار الصرف يمكن أن يتسبب في خسارة القيمة المحررة بعملة أجنبية.

- المخاطر السياسية: يتعلق بالأوضاع السياسية للبلاد أو القرارات السياسية كمنح الدولة بعض الأسواق.

- المخاطر القانونية: تتمثل في تغييرات القانون أو التنظيمات قد تؤثر مباشرة على مردودية أي نشاط اقتصادي (البنك، التأمينات،...) وبالتالي تؤثر على عملية التمويل.

- المخاطر الطبيعية: تتمثل في الكوارث والتقلبات الطبيعية كالزلازل، البراكين، الفيضانات التي تمس الاستثمارات مباشرة (المباني، المعدات...)

ب/ تفادي المخاطر: (vernimmen pierre, 2000, p392)

لا يستطيع أي شخص أن ينفي وجود المخاطر لأن حتمية وجودها وارد، كما لا يستطيع

أي شخص منتج أن يزيلها كلياً عن طريق نشاطه ولكن يستطيع تفاديها وتقليل قدر الإمكان من آثارها وذلك من خلال 3 طرق:

- الإجراءات المناسبة التي تحوي نفقات الخطر يمكن القول أن كل نوع من الخطر يمكن أن يخفض عن

طريق زيادة الإنفاق (مثلاً يمكن لنا أن نجعل مبنى المصنع أكثر احتمالاً ومقاومة للنار إذا أنفقنا أكثر في بنائه ووضعنا واد مقاومة للحريق في جدرانه). كما أن خطر توقف الإنتاج بسبب نقص في مادة رئيسية في الإنتاج من الممكن أن يزول إذا أنشأنا احتياطي كاف من المخزون لهذه المادة، وكل هذا يتطلب نفقات إضافية.

- تحويل تكاليف منتظمة وتجميعها مع الأخطار المتشابهة "التأمين" بمعنى استبدال النتائج الناجمة عن

المخاطر إلى تكاليف سنوية تدفع لشركات التأمين، تتعهد هذه الأخيرة بأن تعوض عن الخسائر الناجمة عن أي

سبب طبيعي وذلك في مقابل سداد سنوي محدد يسمى القسط وهناك عدة أنواع من المخاطر الطبيعية كالحريق، الفيضانات... الخ.

- مقابلة الأخطار التي تعمل في الاتجاه العكسي أي خطر الخسارة التي تصاحب فرص الربح.

7-1 التمويل الرياضي في الجزائر:

بقيت الدولة تضمن أو تساهم في تمويل النشاطات البدنية والرياضية عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات المنشآت، والهيئات العمومية وهذا حسب المادة رقم 69 من القانون 89 - 03 والمادة رقم 95 - 09 لكن الجديد الذي جاء به المشرع بعد المصادقة عليه في البرلمان هو قانون 04 - 10 المؤرخ في 27 جمادى الثاني عام 1425 الموافق 14 أوت سنة 2004، يتعلق بالتربية البدنية الذي يلغي قانون 95 - 09 ويحمل هذا القانون الأهداف

والقواعد العامة التي تسير التربية البدنية والرياضية وكذا وسائل ترقيتها وجاء بمواد جديدة يتحدث فيها عن التمويل ومصادره حسب المواد التالية:

المادة 72: تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة التالية:

- تعليم التربية البدنية والرياضية.
- المنافسة الرياضية ورياضة النخبة والمستوى العالي.
- تكوين الرياضيين ومستخدمي التأطير.
- عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية.
- إنجاز منشآت رياضية وتقومها وظيفيا.
- تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها.
- الرياضة للجميع.

- الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية.
- مكافحة تعاطي المنشطات.
- التمثيل الدولي.

المادة 73: يتم تمويل الأنشطة المنصوص عليها في المادة 72 أعلاه، أخذا في الحسبان المعايير والمقاييس الآتية:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية.
 - ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية.
 - ضبط المراقبة والتقييم.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 74: يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية الوطنية، النوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختموم به لباس الرياضيين، وخاصة تلك التي تبثها الإذاعة أو التلفزة أو السينما أو عن طريق الإنترنت التي تجرى على التراب الوطني أو تعبره، وكذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيون الجزائريون.

المادة 75: يمكن المتعاملين العموميين أو الخواص، التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية، يمكن أن تأخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين للرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية واللجنة الأولمبية، يضبط الحد الأقصى للمبلغ المخصص للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 77: يهدف الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية خصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب والرياضة خصوصا ودعم الهيئات الرياضية، وتحفيز النتائج.

المادة 78: يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية خاصة بالموارد الآتية:

- قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة والرهان المشترك.

- قسم عن حاصل الإشهار في الملاعب والقاعات الرياضية يحدد عن طريق التنظيم.

- مساهمة الدولة.

- مساهمة الجماعات المحلية.

- مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.

- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه.

- الهبات والوصايا.

- المداخل المحققة من طرف الصندوق مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.

- المداخل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية والإشهار.

- كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه.

المادة 79: تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية، وكذا طرق

تنظيمه وعمله وتسييره وكذا تخصيص النفقات وموارده الأخرى عند الاقتضاء، عن طريق التنظيم.

المادة 80: يمول الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من

ميزانيات الولايات والبلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم.

تسيير الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية في شكل ميزانية ملحقة للولاية.

2- التمويل الداخلي أو التمويل بواسطة التمويل الذاتي:

إن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة، إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال

نشاطاتها. (ناصر دادي عدون، 2000، ص 83)

1-2 تشكيل التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي من:

1-1-2 الاحتياطات: تمثل الاحتياطات مبالغ يتم تجنيبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة

أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع، يتوقف تكوين الاحتياطات على نتيجة أعمال المنشأة وتحقيق الأرباح القابلة للتوزيع يدخل ضمن حقوق المنشأة، ويتم حجز الاحتياطات بقرارات صادر من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية

العمومية للمنشأة كالاختياط القانوني، والاحتياط النظامي، وبصفة عامة تتمتع الاحتياطات بنفس المزايا

التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة. (محمد الصيرفي، 2005، ص 208)

2-1-2 الأرباح المحتجزة: تمثل الأرباح المحتجزة أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل، وتمثل الأرباح المحتجزة ذلك الرصيد التراكمي لذلك الجزء من الأرباح السنوية الذي لم يتم توزيعه، وتستخدم المنشأة الأرباح المحتجزة لتمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطتها، كما تستخدمها لإجراء أي توزيعات على المساهمين في الأحوال التي لا يتم فيها تحقيق أرباح أو يتم فيها تحقيق خسائر وتعمل الأرباح المحتجزة على دعم وتقوية المركز المالي للمنشأة، حيث ترفع من نسبة حقوق الملكية إلى الاقتراض بشكل يؤدي إلى رفع القدرة الاقتراضية للمنشأة.

(عاطف وليم أندراوس، 2006، ص ص (278 – 279))

3-1-2 المؤونات المنظمة: وهي المؤونات المشكلة استنادا إلى تنظيمات قانونية وجبائية على أساس مبدأ الحيطة والحذر، بحيث تتميز بطابع احتياطي وهو ما يوضح إنتمائها إلى الأموال الخاصة.

4-1-2 الأعباء المحتبسة: وهي المبالغ المخصصة من نتيجة المنشأة لضمان تجديد التجهيزات الإنتاجية، وتخفيف تدهور قيم الأصول، وتحضير الأعباء المستقبلية، والتي تشكل بالإستناد إلى إجراءات جبائية.

التمويل الذاتي الرياضي:

في الواقع التمويل الذاتي للرياضة عديدة ومجالاتها واسعة نذكر منها:

- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات وللمناسبات الرياضية.
- الإعلانات والتبرعات والهبات.
- عائدات إنتقال اللاعبين.
- اشتراكات ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلام.
- إصدار الطوابع والعلامات التذكارية المناسبة والأحداث الرياضية.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.

- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
 - عائدات نسبة من قيمة سلع يعلن أنها مخصصة لدعم مجال أو هدف رياضي.
- (سمير عبد الحميد علي، 1999، ص104)

3-2 التمويل بواسطة الموارد الداخلية (التمويل الذاتي):

يمكن تحقيق التمويل الذاتي بواسطة رفع رأس المال، وذلك بإدماج الاحتياطات المجمعة بما فيها علاوة الإصدار، والأرباح التي لم يتم تخصيصها بعد، أو الأرباح المتعلقة بالسنة الماضية ويشترط لذلك موافقة الجمعية العامة بالأغلبية على هذا القرار، وتتحقق هذه الزيادة سواء بالرفع من القيمة الإسمية للسهم أو بتوزيع الأسهم المجانية أو باستعمال النظامين بالتوازي.

• (Dupallens G, 1997, p877)

أ/ الزيادة عن طريق الرفع من القيمة الإسمية للسهم: هذه الطريقة لا تؤدي إلى زيادة عدد الأسهم بالتالي يبقى نصيب كل مساهم في الأموال الخاصة ثابت، كما أن تسعيرة السهم في البورصة لا تتأثر بهذا الإجراء.

ب/ الزيادة في رأس المال بواسطة التوزيع المجاني للأسهم: وهو أن تقوم المنشأة بإدماج الاحتياطات مقابل إصدار وتوزيع أسهم مجانية على المساهمين القدامى، والذي يتم على أساس حصة كل مساهم في أسهم الشركة.

4-2 إيجابيات وسلبيات التمويل الذاتي:

في بعض القطاعات والمؤسسات ذات الكفاءة العالية يمكن أن يشكل التمويل الذاتي المورد الوحيد للتمويل، حيث لا يكون هناك وجود للاستدانة، بينما في قطاعات أخرى تمثل الاستدانة موردا عاديا، كحالة الفنادق التي تصل بها الاستدانة إلى 50% أو 60%، من مجموع موارد التمويل، إلا أن الاعتماد على التمويل الذاتي له سلبيات وإيجابيات:

أ/ الإيجابيات:

- التمويل الذاتي يرفع من السيولة وهو وسيلة لتدعيم قوة المؤسسة التي يمكن أن تستعمله في العمل على تراكم رأس مالها. (Piget Patrick, 1998, p456)
- يضمن مرونة رأس مال المنشأة، إذ لا يتطلب تكوين ملفات ولا قبولا من الآخرين لاستعمال هذه الأموال.
- يحافظ على استقلالية المنشأة إذ لا يوجد رقابة لدائنين عليه، ويتيح حرية التصرف فيه بحيث يمكن تخصيصه للاستثمار أو لتسديد الديون أو توزيعها على الشركاء أو تمويل الاستغلال.

- يفتح المجال للاستدانة، حيث تتقبل البنوك تقديم قروض إضافية للمنشأة.
- تشجيع من قبل الدولة بواسطة التخفيض الجبائي، ولا يكلف للمنشأة أعباء مالية.
- إن التمويل الذاتي هو وسيلة للتمويل، يتحكم فيها مسيروا المؤسسة الشيء الذي يتيح لهم حرية التصرف ولكن مقيدة بحق رقابة المساهمين على استعمالات هذه الأموال.

ب/ السلبيات:

- قد يؤدي إلى فقدان إهتمام المساهمين بالمؤسسة نتيجة تراجع الأرباح الموزعة.
- في بعض الأحيان يكون التمويل الذاتي غير كاف لتمويل الاستثمار.
- نمط تمويل غير مكلف يمكن أن ينتج عنه استثمارات ذات مردودية ضئيلة.
- إن التمويل الذاتي يحجز الادخار المجمع في نفس القطاع، بينما أن هذه الأموال كان من الممكن توزيعها على الشركاء الذين يستثمرونها في مشاريع أكثر مردودية، هذا التحليل يخص فقط النتيجة.

3- مفهوم التمويل الخارجي المباشر للمنشأة:

وهو التمويل الذي يتم عن طريق السوق المالية وهذا بإتاحة المنشأة الفرصة للمدخرين بالمساهمة في رأس مالها مقابل نصيب من أرباحها، أو عن طريق الاقتراض المباشر من المدخرين مقابل دخل ثابت. بيد أن دخول المنشأة الرياضية في السوق المالية كمؤسسة اقتصادية له شروط وإجراءات تحددها هيئة مختصة في ذلك لضمان حقوق الطرفين (المدخر والمنشأة).

3-1-1-1-3 الرفع من رأس المال والتمويل السندي:

الزيادة في رأس المال هي عملية تمويل خارجية إذ تلجأ المنشأة إلى شركاء لتمويلها باعتبارهم قانونياً منفصلين عنها.

3-1-1-1-3-1-1-1-3 زيادة رأس المال نقدا: تقوم المنشأة من أجل زيادة رأس مالها نقدا بطرح أسهم جديدة بسعر محدد الاكتتاب في السوق المالية، تكون هذه الأسهم الجديدة في العادة مماثلة للأسهم القديمة وما تمثله من حقوق، إلا أنه قد يرغب مسيروا المنشأة في زيادة رأس المال دون إضعاف قدرتهم على مراقبة المنشأة الشيء الذي يحفز ظهور أوراق مالية جديدة تحقق هذا الغرض والتي تعرف بشبه الأموال الخاصة.

أ/ شبه الأموال الخاصة: وهي تضاف إلى رأس مال المنشأة بحيث لها خصائص قانونية ومحاسبية مختلفة على الأموال الخاصة ولكن من الناحية المالية تصدى نفس الوظائف، حيث تسمح شبه الأموال الخاصة بتحقيق ما يلي:

• زيادة في الأموال الخاصة دون عواقب على مراقبة المنشأة، ومن أمثلتها إصدار أسهم ذات عائد ممتاز دون حق التصويت وشهادة الاستثمار التي تتيح التمويل دون فقدان السيطرة على مراقبة المنشأة، بالإضافة إلى الاستفادة من التحفيز الجبائي الذي تقدمه الدولة لهذه الأوراق، غير أن هذا الإجراء يتنافى مع مبدأ مساواة الشركاء في المؤسسة والذي يعتبره

• البعض أنه يقلل من قيمة المؤسسة، ذلك بأن احتفاظ المسيرين بالسلطة على المؤسسة ولو كان تسييرهم جيد، يؤدي إلى سوء تقييم قيمة المؤسسة.

(Solnik Bruno, 1997, p149)

تعتبر هذه الأوراق أكثر جاذبية وبدون مخاطر، إذ تتيح للمكتتبين تحقيق فائض قيمة في البورصة في المستقبل، نتيجة لتحويل أوراقهم إلى أسهم، كما أن مردودية المشاريع لا تحقق بالضرورة في الوقت الحالي، بل يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

(Guedi Norbert, 1997, p395)

ب/ الأموال الخاصة:

إن الأموال الخاصة تحقق ميزتين وهما الضمان والمرونة الضروريين ل:

(Leveey Aldo, 1993, p149)

- تمويل تغيرات نشاط المؤسسة دون تحمل أعباء مالية إضافية.

- الدفاع ضد الهجومات في البورصة في حالة ضعف رأس المال.

- تدعيم التوازن الهيكلي لميزانية المؤسسة.

- الأموال الخاصة تمثل قيمة عناصر أموال المؤسسة مقارنة بالديون وفي حالة إيقاف نشاط المؤسسة أو التصفية فهي تمثل الأموال أو الثروة التي توزع على الشركاء، من ناحية وظيفية تعتبر تلك الموارد المالية التي تساهم مع الأموال المستدانة في تمويل المؤسسة.

وتشغل الأموال الخاصة في المؤسسة وظيفة الضمان بالنسبة لدائني المؤسسة وكمورد مالي للمؤسسة إذ تلعب دوراً محددًا لقدرة المؤسسة على الاستدانة.

ج/ الطرق الأخرى لزيادة رأس المال: يمكن الزيادة في رأس المال بطرق أخرى وهي:

• زيادة رأس المال عيناً: وهي الزيادة الممثلة بالأصول الثابتة والمتداولة والتي تحدث في العادة نتيجة الاندماج أو إعادة الهيكلة في ما بين الفروع التابعة لنفس المنشأة ينجم عن هذه

- العملية زيادة الأموال الخاصة والأصول في آن واحد وبنفس المقدار، الشيء الذي يحافظ على التوازن المالي للمنشأة.
- لكن يمكن أن يحدث تدهور الحالة المالية إذ ما ينتج عن هذه الزيادة في الأصول، تطور نشاك المنشأة، وبالتالي زيادة احتياجات المنشأة إلى موارد تميل إضافية بسبب رفع احتياجات رأس المال العامل، ولتجنب ذلك يجب أن تقابل المؤسسة هذه الزيادة في الأصول المتداولة برفع رأس المال نقداً، وليس اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل.

(Dupallens. G, 1997, p871)

زيادة رأس المال بتحويل الدين: وهو تحويل ديون الغير على المؤسسة إلى أسهم والتي تسمى أيضاً تجسيد الديون ويتوقف أثر التحويل على المؤسسة حسب طبيعة الديون.

إن تحويل الدين إلى أسهم يمكن أن يتحقق بعدة طرق: (Dupallens, 1997, p878)

- تحويل ديون عادية إلى أسهم، وهو بالنسبة للمؤسسة التي تمر بأزمة خزينة والتي تقوم بهذه العملية لتجنب التصفية القانونية للمؤسسة.

- تحويل السندات القابلة للتحويل إلى أسهم.

3-1-2 التمويل السندي: Le financement obligative

يمكن للمؤسسات العمومية إصدار سندات من سوق مالية والتي تعتبر قروض طويلة الأجل.

3-1-2-1 الجانب القانوني: إن السندات هي أوراق مالية قابلة للتفاوض في البورصة، حيث عند إصدارها

تعطي نفس الحقوق لجميع الدائنين المكتتبين.

أ/ شروط إصدار السندات: لإصدار السندات شرطين:

- يخول فقط للجمعية العامة العادية للمنشأة إتخاذ قرار التمويل السندي، والتي تمنح مجلس الإدارة صلاحية القيام بذلك.

• بهدف حماية المكتتبين من المؤسسة التي لا تقدم ضمانات كافية لتسديد الديون يفترض على المؤسسة الشروط التالية: (Conso. P, 1996, p421)

- يحق فقط لشركة الأسهم إصدار أسهم الاكتتاب.

- لها سنتين من النشاط.

- يجب أن تكون قد أعدت ميزانيتين مصادق عليهما من قبل مراجع الحسابات.
- بالنسبة للشرطين الأخيرين لا تطبق على المؤسسات العمومية أو السندات المضمونة من الدولة.
- ب/ **الضمانات:** تلجأ المنشأة بتقديم ضمانات إلى الجمهور، بهدف ضمان عملية الاقتراض، أو يمكن أن يكون طرف آخر هو الضامن مثل: كفالة المؤسسة الأم لمؤسسة تابعة لها، أو كفالة وزارة الشباب والرياضة لإحدى المنشآت الرياضية.
- ج/ **الوساطة:** عندما ترغب المنشأة بإصدار سندات تلجأ في العادة إلى وساطة البنك، والتي تقوم بفتح شبايكها فقط للمكاتبين أو عن طريق ضمان توظيف كل الأوراق، وذلك بتسديدها لكل مبلغ القرض في تاريخ محدد، كل ذلك مقابل عمولة على الخدمة أو عمولة ضمان الدور الذي تلعبه.

3-1-2-2 الجانب المالي:

أ/ خصائص القرض السندي:

- قيمة القرض.
- مدة القرض.
- عدد الأوراق المطروحة.
- عدد السندات المسدد في تاريخ معين.
- تاريخ التمتع أو تاريخ بداية حساب الفوائد.
- تاريخ الاكتتاب.
- القسيمة أي قيمة الفوائد المدفوعة في كل مدة استحقاق.
- القيمة الجارية وهي قيمة الفوائد الجارية منذ آخر دفع للفوائد.
- المعدل الإسمي أو الجبائي وهو المعتمد لحساب الفوائد.
- قيمة إصدار السندات.
- قيمة تسديد السند عند كل تاريخ استحقاق وهو مبلغ كل ورقة مسددة من المنشأة إلى المكتب.
- ب/ **علاوة السداد وقيمة الإصدار:** إن قيمة الإصدار أي المبلغ المدفوع حقيقيا من قبل المكتب يمكن أن يكون مساويا أو أقل من القيمة الإسمية للسند عكس السهم، وعليه تمثل علاوة السداد في الفرق بين قيمة السداد وقيمة الإصدار للورقة المالية.
- فعندما تكون قيمة الإصدار المساوية للقيمة الإسمية (إدريس سهيل، 1999، ص861) نفس الشيء عندما تكون قيمة السداد مساوية للقيمة الإسمية نقول أن السندات قد سددت بالسعر الإسمي.

ج/ تسديد الدين: تدفع المنشأة للمكثتين في تواريخ محددة دفعات مشكلة من:

- فوائد: والتي تكون عادة سنوية.
 - اهتلاك الدين: وهو تسديد قسط من الدين.
- ويتحقق تسديد الدين بالاعتماد على عدة طرق لاهتلاك الدين وهي:
- طريقة تسديد دفعات ثابتة: وهو أن تقوم المؤسسة بتسديد دفعات متساوية إلى غاية انقضاء العقد، والتي تحتوي في البداية على نسب عالية من الفوائد وجزء ضئيل من الاهتلاك ثم تتضاءل تدريجياً بينما يتزايد الاهتلاك المدفوع.
 - طريقة الاهتلاك الثابت: وفي هذه الحالة، تتغير قيمة الدفعة من سنة إلى أخرى إذ تحتوي على قيمة ثابتة الاهتلاك القرض وجزء متغير مخصص للفوائد والذي يتضاءل باستمرار.
 - طريقة تسديد الاهتلاك القرض دفعة واحدة: وهو أن تقوم المنشأة المقترضة بالتسديد السنوي للفوائد، وتخصيص مبلغ كافي في كل سنة لتشكيل رأس المال يعادل مقدار رأس المال الواجب تسديده عند وصول تاريخ استحقاق الدين.

د/ تكاليف التمويل السندي: يكلف التمويل السندي أعباء معتبرة من بينها:

(Conso. P, 1996, p424)

الفائدة المدفوعة: والتي تعادل المعدل الإسمي.

- علاوة التسديد: وهي ما بين 0,75% و 1%.

- تكاليف الإصدار: وهي متكونة من الإشهار، وطباعة الأوراق المالية وعلاوة الضمان وعمولة الخدمة.

- تكاليف خدمة الدين: وتتضمن تسديد قيمة الدفع، تكاليف التسديد.

3-1-2-3 إيجابيات وسلبيات التمويل السندي, Dupllens, 1997,

(p895) أ /المخاطر والسلبيات:

- خطر الإمضاء هو الخطر الذي يتعرض له المكتتب، والمتمثل في عدم ملاءمة المقترض والذي يؤدي إلى عدم

تسديد القرض والفوائد، ويمكن التقليل من هذه المخاطر بواسطة الضمانات.

- خطر في المعدل وهو الخطر الذي يتعرض له المكتتب نتيجة تقلبات أسعار الفائدة أي ارتفاعها.

- الأموال المقترضة يجب تسديدها.
 - تكلفة مرتفعة نتيجة لتسديد الفوائد.
 - تراجع المقدرة على الاستدانة.
 - هذا النوع من التمويل مخصص فقط للمؤسسات والمنشآت الكبرى.
- ب/ الإيجابيات:

- تحافظ المنشأة على استقلالية تسييرها.
- المعرفة الجيدة عند الإصدار لمقدار الأرباح الواجب دفعها والمدة اللازمة لتسديد الدين.

4- مفهوم التمويل الخارجي الغير مباشر (التمويل المصرفي):

ليس باستطاعة كل المؤسسات أو كل المنشآت الرياضية اللجوء من تمويلها إلى السوق المالية، فهي مخصصة للمنشآت الرياضية الكبيرة حجما، كما يمكن أيضا لهذه الأخيرة أن تفضل اللجوء إلى البنوك لتمويل بعض استثماراتها.

التمويل الطويل والمتوسط الأجل (دورة الاستثمار):

تتمثل هذه التمويلات أساسا في القروض الممنوحة من طرف البنوك أو الهيئات المختصة، كما يمكن أن تتلقى المنشأة الرياضية سواء ميزانية تمويلية أو مساعدات من قبل الدولة أو الجماعات المحلية.

وسائل التمويل التقليدية الطويلة والمتوسطة المدى:

4-1-1-1-4 القروض على المدى الطويل:

هي قروض تتجاوز مدتها 7 سنوات وتصل حتى 20 سنة، تخصص لاقتناء الأراضي أو المنشآت الضخمة.

أ/ القروض المقدمة من الهيئات المالية: تمنح هذه القروض في العادة من طرف الهيئات المالية المتخصصة

والتي تنشئها الدولة لتمويل قطاعات معينة أو لتمويل احتياجات معينة، بحيث تضمن تمويل هذه القروض بواسطة

موارد متأتية أساسا من الاقتراض السندي. (Lue- Bernet. Rollande, 1998, p253)

وقبل أن تقدم هذه القروض تقوم الهيئة بدراسة الحالة المالية للمنشأة، وتحديد إذا ما كانت هذه الأخيرة قابلة

على تحقيق عوائد على المدى الطويل، تسمح لها بتسديد أصل القرض والفوائد، كما تلجأ إلى أخذ ضمانات على

ذلك كما تخصص هذه الهيئات قروض للمنشآت، بمعدل منخفض وأيضا تقوم بوضع تمويل يتلائم مع الاحتياجات

الخاصة بكل مؤسسة ومشروع من حيث المدة والمبلغ والمعدل.

ب/ القروض المقدمة من البنوك: تتمثل القروض المقدمة من البنوك في:

• قروض المساهمة: وهي قروض تقدم لتدعيم رأس مال المنشأة والتي تتميز بـ:

- هي قروض طويلة الأجل.

- هي قروض من الدرجة الأخيرة، من حيث ترتيب أولوية التسديد في حالة التصفية، فهي تقع ما بين

القروض الأخرى والأموال الخاصة، وإن كانت من الناحية المالية تصنف على أنها أموال خاصة.

- يمكن أن تقدم من الدولة، البنوك، المؤسسات الراغبة في تدعيم فروعها، مؤسسات التأمين.

- تعويض هذه القروض (الفوائد)، مشكل من أجزاء ثابتة، وأجزاء متغيرة يتوقف على نتيجة المنشأة.

4-1-1-2 القروض على المدى المتوسط: هي قروض تتراوح مدتها ما بين سنتين و7 سنوات، تخصص

لتمويل وسائل التجهيز والإنتاج للمنشأة بحيث تشترط البنوك عدم تجاوز مدة تمويل القروض لمدة صلاحية استعمال

الاستثمار، إذ أن مدة القرض يجب أن تراعي الإمكانيات المالية للمنشأة، التي يجب عليها خلال هذه المدة أن

تتمكن من ضمان تسديد القروض، وأيضاً تشكيل التمويل الذاتي الكافي (الاهتلاك)، لإعادة تكوين الاستثمار.

• (Lue-BernetRollande, 1998, p256)

يمكن لهذه القروض أن تقدم من البنوك وحدها، أو بمساعدة الهيئات المالية المتخصصة، وهذا يتوقف على طبيعة

هذه القروض.

أ/ القروض القابلة للتعبئة: وهي القروض التي تمنح للبنك إمكانية إعادة خصيصاً لدى هيئة مالية مختصة تابعة

للبنك المركزي ومن طبيعة الاستثمار الممول، الشيء الذي جعل لهذه القروض تكلفة أقل من غيرها.

ب/ القروض الغير قابلة للتعبئة: إن الإمكانية المتاحة للبنوك لاستقطاب الموارد الدائمة من الودائع الطويلة

الأجل وطرح شهادات الودائع في السوق... الخ سمح لهذه الأخيرة في تمويل الاستثمارات المتوسطة المدى رغم عدم

إمكانية إعادة خصمها لدى البنك المركزي.

إلا أن في كلتا الحالتين قابلة للخصم أم لا، لا يغطي القرض المتوسط الأجل بل الاستثمار بل ما بين 50%

إلى 75% من قيمة الاستثمار، بحيث يتوجب على المؤسسة باستعمال تمويلها الذاتي.

(Rollande, 1998, p256 Lue-Bernet)

بالإضافة إلى ذلك يقوم البنك قبل منح القرض بدراسة أثر استعمال هذا الاستثمار على السوق، ويقدر الحالة

المالية للمؤسسة من أعباء وإيرادات وبالتالي يقوم بإعداد مخطط تقديري للتمويل.

تشكل هذه القروض بالنسبة للعديد من المؤسسات، وسيلة تمويل مرنة، وبالفعل يقوم البنك بوضع مقدار معين

من الأموال، يمكن للمؤسسة التصرف فيها حسب احتياجاتها والذي يعرف بخطة قرض، مقابل عمولة على مجموع

القرض الممنوح وبمعدل يمكن أن يكون ثابت أو مرتبطا بمعدل الفائدة على المدى القصير هذا النوع من القروض يشكل موردا هاما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي ترغب في تمويل رأس مالها العامل واستثماراتها أو ضمان خط سيولة بتكلفة زهيدة.

4-1-2 الاعتماد الإيجاري أو التمويل التأجيري:

الاعتماد الإيجاري يمثل مورد للتمويل، إذ هو مماثل للاقتراض في تحصيل فوري للأموال (الاستثمارات) ثم القيام بتسديد الإيجار حسب خصوصيات عقد الإيجار ويقضي التمويل التأجيري على عدم شراء وامتلاك الأصل وقيام المشروع بدفع إيجار سنوي هو رسم

الاستئجار بالإضافة إلى دفع في بعض الأحيان مبلغ مبدئي ويمثل هذا الاستئجار شكل من أشكال التمويل خارج الميزانية وبالتالي يترتب عليه دفعا ماليا مثله في ذلك مثل الاقتراض. (لسلوس مبارك، 2001، ص 85) عرف القانون الجزائري عملية التمويل التأجيري في الأمر 96 - 09: "يعتبر الاعتماد الإيجاري عملية تجارية ومالية، يتم تحقيقها من قبل البنوك والمؤسسات المالية أو شركات تأجير مؤهلة قانونا ومعتمدة من المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين أو الأجانب، أشخاص

طبيعيين كانوا أم معنويين تابعين للقانون العام أو الخاص، ويتعلق الأمر فقط بأصول منقولة أو غير منقولة ذات الاستعمال المهني أو المجالات التجارية أو بالمؤسسات الحرفية". ومن ثم فإن التمويل التأجيري هي نقدية لتمويل الأصول الثابتة، ومن خلالها يقوم البنك أو شركة التأجير باقتناء أصل منقول أو ثابت لتأجيره لمؤسسة معينة، هذه الأخيرة لها إمكانية إعادة شراء هذا الأصل المؤجر بالقيمة المتبقية التي تكون ضئيلة عند نهاية العقد.

4-1-2-2 أشكال التمويل التأجيري: (سمير محمد عبد العزيز، 1997، ص ص 144 - 145)

أ/ الاستئجار التشغيلي (الخدمات): وتضمن كل من خدمات التمويل والصيانة ويلاحظ على هذا النوع من الاستئجار أنه يعطي الحق للمؤجر أو المستأجر وفسخه قبل انتهاء مدة العقود الأساسية ولا تكون عقود هذا الاستئجار دائمة بل لفترة تقل كثيرا على الحياة الإنتاجية للأصل، وهذا يسمح للمستأجر في استطاعته إحلال أصول أحدث تكنولوجيا وقت ظهورها محل الأصل المؤجر له.

ب/ الاستئجار المالي: يتميز بعدم قابليته للفسخ أو الإلغاء إلا بموافقة طرفي العقد، وعقود الاستئجار المالي تكون لفترة زمنية محدودة تتفاوت حسب نوع الأصل: ففي حالة المعدات غالبا ما تكون مدة العقد نصف مدة الحياة الإنتاجية على الأقل، أما المباني فتكون مدة التعاقد 20 سنة أو أكثر، ولا يتضمن عقد الاستئجار المالي خدمات الصيانة، بل يقع عبء تكاليفها على عاتق المستأجر.

ج/ البيع ثم الاستئجار: وفي هذا النوع من التمويل بالاستئجار تقوم المنشأة والمالكة لأصل معين (مباني، أراضي، معدات) ببيعها إلى مؤسسة مالية وفي نفس الوقت توقع عقدا مع نفس المؤسسة المالية بإستئجار نفس الأصل لمدة محددة وشروط خاصة يتفق عليها، ويتلقى البائع للأصل أي المستأجر فورا قيمة الأصل من المشتري أي المؤجر، ويستمر في نفس الوقت في استخدام الأصل مقابل الالتزام بسداد دفعات متساوية لمدة العقد تكفي لتغطية قيمة الأصل والعائد المناسب للاستثمار المؤجر.

(الحناوي محمد صالح وآخرون، 2003، ص(325 - 326))

4-1-2-3 أسباب اللجوء للاستئجار: أ/مقابلة الاحتياجات المؤقتة: تحتاج المنشآت في حالات عديدة

إلى استخدام بعض الأصول لفترات قصيرة أو لأداء أغراض محددة، وفي هذه الحالات فإن شراء هذه الأصول ثم إعادة بيعها سوف يعني تحمل المنشأة لأعباء وتكاليف غير ضرورية هذا بالإضافة إلى الوقت الذي تستغرقه عملية الشراء نفسها والإجراءات التي تشملها والتي تنطوي أحيانا على بعض النفقات الضمنية.

لذلك يكون من الأفضل القيام باستئجار الأصل والانتفاع به ثم إعادته للمالك (في حالة استئجار تشغيلي).

ب/ إمكانية إنهاء الاستئجار: قد تتمكن المؤسسة من الإتفاق مع المؤجر على إمكانية إيقاف عملية

الاستئجار وتزداد أهمية هذا الشرط في حالة ظهور المعدات التي تتميز بالتطور السريع، حيث يتم تحويل ونقل مخاطر التقدم من المستأجر إلى المؤجر.

ج/ توفير خدمات الصيانة: في بعض اتفاقيات الاستئجار يقوم المؤجر بصيانة خدمة الأصل مما يخفف من

الأعباء الملقاة على عاتق المستأجر هذا بالإضافة إلى أن بعض الشركات المتخصصة في تأجير الأصول تمتلك وسائل صيانة ويد عاملة مدربة على جانب كبير من الكفاءة والفعالية مما يعني حصول المستأجر على خدمة متميزة يعجز الحصول عليها بنفسه.

د/ المزايا الضريبية: تحقق كل من المؤجر والمستأجر مزايا ضريبية كنتيجة لعملية الاستئجار حيث أن أقساط

الاستئجار تعتبر مثلها مثل الفائدة على الضريبة من المصروفات التي تخصم من الإيراد قبل سداد الضريبة.

هـ/ الاحتفاظ برأس المال: يمكن الاستئجار من احتفاظ المنشأة بأموالها واستخدامها في استثمارات أخرى

طالما أنها تحصل على خدمات الأصل الذي تحتاج إليه دون الحاجة إلى الشراء.

4-1-2-4 إيجابيات وسلبيات الاعتماد الإيجاري:

أ/ الإيجابيات والدوافع المحفزة لهذا النوع من التمويل:

- لا تتطلب هذه العملية أي تجنيد أولي للأموال من طرف المنشأة، بما أن التمويل التأجيري يغطي 100%

من تكلفة الاستثمار، الشيء الذي يسمح للمنشأة بالاحتفاظ بسيولتها لاستثمارات أخرى.

- يمكن المنشأة الرياضية من اقتناء الاستثمار الذي ترغب فيه، وعادة ما يشكل خصيصا لها.
 - ذو أثر إيجابي على النسب المالية للشركات والمشروعات ويحدد من التضخم.
- (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص 87)
- تحافظ على طاقة وقدرة الاستدانة للمنشأة.
 - يحقق ميزة جبائية إذ أن الأجر يسجل كتكلفة، يخفض من الإيرادات الخاضعة للضريبة شريطة أن تكون مدة التأجير تعادل مدة الحياة الاقتصادية للأصل.
 - هي وسيلة سريعة وبسيطة، والتي تجنب المستأجر خطر التقدم التكنولوجي المبكر وتحوله للمؤجر.
 - بما أن المستأجر الممول للأصل هو مستعمله، فليس من الضروري تقديم ضمانات حقيقية.
 - هذه الطريقة هي محببة لتغطية الاحتياجات القصيرة الأجل، مثلا: في حالة احتياج لسيارة لمدة فإنه يمكن للمنشأة شرائها ثم بيعها بعد ذلك، غير أن العملية تتطلب وقتا لشراء السيارة والتفاوض حولها، وتأمينها عند شرائها، وأيضا عند بيعها بإلغاء التأمين والبحث عن المشتري، فعليه فإن عقد الاعتماد الإيجاري يسمح بتجنب كل هذه الإجراءات، والذي يصنف
 - ضمن عقد التمويل التأجيري للاستغلال.
- (Bearley R. A, 1992, p1003)
- هناك إمكانية الاستفادة من خدمات الصيانة، دون أن نتجاهل أن هذه الميزة يمكن أن تزيد من المستحقات (الإيجار) الواجب دفعها.
- يجنب التمويل التأجيري العديد من المؤسسات الرقابة الممارسة من طرف الدولة أو المؤسسة الأم على نفقات الاستثمار، ومن أمثلتها تفضل العديد من المؤسسات استئجار اللوازم بدلا من أن تطلب من الحكومة منها الأموال لشرائها.
- ب/ السليبيات: وهي:
- هي طريقة لتمويل مكلفة مقارنة بالاقتراض، وخاصة بالنسبة للاستثمارات الصغيرة.
 - سهولة الحصول عليها قد يجبر المؤسسة إلى عمليات أقل ربحية.
 - لا تستفيد المنشأة من القيمة المتبقية لأنها تعتبر ضمن أصول المستأجر.

- في العادة لا يسمح للمنشأة المستأجرة بإدخال تحسينات على الأصول المستأجرة لكون ملكيتها تعود للمؤجر.

- إن الأصل المملوك لا يمكن تقديمه كضمان.

4-2 التمويل القصير الأجل (دورة الاستغلال):

يساهم الجهاز المصرفي بالاعتماد على الموارد التي يجمعها من المدخرين بشكل معتبر، إن لم نقل كلي في تمويل احتياجات النشاط العادي للمنشأة (دورة الاستغلال)، على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها، وفق نوعية الاحتياجات، وبعده أساليب نتعرض لها فيما يلي:

4-2-1 قروض تعبئة الديون الجارية:

يشكل هذا النوع من الديون أقدم وسيلة وأشهرها في تمويل دورة الاستغلال للمؤسسة ،

إذ تقوم البنوك بتعبئة الديون التجارية التي هي بحوزة المؤسسة إتجاه زبائنها المواطنين أو الأجانب.

والتعبئة هي العملية التي بواسطتها تقوم المؤسسة بالتخلي عن دين لبنكها، المحسدي الورقة التجارية، دون

انتظار وصول تاريخ الاستحقاق، الشيء الذي يتيح تحويل هذه الديون إلى سيولة. (Eglen. J. Y, 1991, p182)

4-2-1-1 خصم الأوراق التجارية: هو الشكل التقليدي لهذه القروض وتتمثل هذه الأوراق أساس في السفتجة

والسند لأمر اللتان تحصل عليهما المنشأة من زبائنها نتيجة لمنحهم آجال التسديد، لكن قد تضطر المنشأة لخصم

هذه الأوراق بسبب عجز خزينتها، ولذلك تعمد إلى تفاوض على هذه الأوراق مع بنكها قبل حلول تاريخ

استحقاقها، هذا الأخير يخصم هذه الورقة ويحول قيمة هذه الورقة إلى حساب الشركة والتي تمثل العائد المدفوع للبنك مقابل العملية وأيضا عمولة الخدمة المقدمة منه.

(Hutin Herver, 1998, p450)

4-2-1-2 قروض تعبئة الديون التجارية:

إن الهدف من لجوء البنك والمنشأة إلى هذه الطريقة يتمثل في البحث عن تبسيط عملية التمويل بواسطة الخصم،

بحيث يكلف هذا الأخير مصاريف عديدة للطرفين تتمثل في:

• بالنسبة للمنشأة:

- إعداد الأوراق التجارية.

- إرسال هذه الأوراق للقبول من طرف الزبائن.

- تكلفة الطوابع... الخ.

• بالنسبة للبنك:

- مداولة الأوراق.

- الترتيب والمحافظة على الأوراق خلال المدة المتبقية.

- مراقبة آجال التسديد لتحصيل الأموال

- تحصيل الأموال.

لهذا وجدت تقنية جديدة تسمح للمنشأة من تعبئة ديونها التجارية جملة واحدة وليس كل ورقة على حدة.

4-2-1-3 عقد تحويل الفاتورة:

إن عقد تحويل الفاتورة هو في نفس الوقت تقنية لتحصيل الحقوق إتجاه الغير، وكذلك وسيلة لتعبئة الديون، بحيث تقوم المنشأة بتحويل ديونها التجارية أي الفواتير إلى مؤسسة تحويل الفاتورة، هذه الأخيرة تكون في العادة هيئة مالية متخصصة تشتري هذه الديون وتحمل عبء تحصيلها وما ينجم عنها من مخاطر عدم التسديد . كما يمكن لمؤسسة تحويل الفاتورة، أن تقتصر على أخذ جزء من الفواتير التي تراها أكثر سهولة للتحويل، بالنظر للطابع النهائي لهذه العملية وخطر عدم التسديد الذي تتحمله، تحقق هذه الطريقة عدة مزايا:

- الحصول على قرض بشكل سريع الشيء الذي يجد من الاستدانة.

- تحسين المركز المالي للمنشأة.

- إلغاء أعباء تسيير الأوراق المالية.

4-2-2 قروض الخزينة أو الصندوق:

يقترح البنك على المنشأة لتغطي احتياجات الخزينة التي لا يمكن تلبيتها بواسطة الخصم، أشكال أخرى من القروض أكثر ملائمة ولكن بتكلفة نوعا ما مرتفعة مقارنة بالخصم.

4-2-2-1 تسهيلات الصندوق:

تقدم أساسا بغرض منح مرونة للخزينة، بحيث تتيح للمنشأة تغطية عجز خزنتها خلال فترة وجيزة أي بضع أيام.

4-2-2-2 التسيقات المصرفية:

وهي مماثلة لتسهيلات الصندوق، إلا أنها لمدة أطول بحيث يسمح البنك لزيون بأن يجعل حسابه مدين لمدة تصل إلى عدة أشهر في كلتا الحالتين في حالة التسهيلات أو

التسيقات يأخذ البنك عمولة مقابل العملية وتتكون من: (Dupin Christian, 2000, p50)

- الفوائد المدينة، والتي يتم الحصول عليها في نهاية كل ثلاثي، والذي يتغير حسب حجم المؤسسة وميزانيتها.

- عمولة على أكبر تسبيق، والذي يحسب على أكبر تسبيق من حيث القيمة خلال كل شهر وأقصى حد له هو نصف الفوائد المدفوعة.

4-2-3 القروض المرتبطة:

وهي مرتبطة بعملية دقيقة خارج استغلال المنشأة، بحيث يسمح للمنشأة تسبيق دخول الأموال الناتجة عن التخلي عن أصل ثابت أو منقول، أو عملية مالية أو الرسم على القيمة المضافة المدفوعة.

4-2-3 القروض بالإمضاء:

القروض بالإمضاء هي إلزام البنك بواسطة الإمضاء بضمان زبونه، الشيء الذي يتيح لهذا الأخير الحصول على قروض من الآخرين، إن التزام البنك يمكن أن يكون مجسدا بالإمضاء في عقد (كفالة) أو في ورقة تجارية (القبول).

(Ben HalimAmmour, 1997, p82)

4-2-3-1 الكفالات:

وهو إلزام البنك بتكفله بدفع دين زبونه في حالة عجزه وهذا بإمضاء عقد فيما بينهما، يقدم البنك هذه الكفالة لإفادة الزبون من آجال التسديد الممنوحة من الإدارة الجبائية والجمركية، سواء للاستفادة من تسبيقات على الحساب أو إعفائه من تقديم الضمانات.

4-2-3-2 القبول أو الضمان الاحتياطي: (هنري مصطفى، 1991، ص17)

وهو أن يقوم البنك بالتأشير أو القبول على ورقة تجارية مسحوبة من طرف زبونه يلتزم فيها بدفع مكانه في حالة عجزه.

هذا القبول يسهل للمنشأة (الزبون) استلام البضائع مثلا، أو الحصول على قروض من بنوك أخرى في حالة مرور البنك بصعوبات، كما يمكن أن يكون مشروط أو أن يكون غير مشروط.

4-2-3-3 تقييم القروض بالإمضاء:

أ/ الإيجابيات:

بالنسبة للبنك:

- عند إنجاز هذه العملية لا يوجد خروج للأموال، الشيء الذي يتيح استعمال هذه الموارد في توظيفات أخرى، وأيضا تجنب الضغوط التي يمارسها البنك المركزي في حالة تأطير القرض.

- يحقق عمولة للبنك، تقدر بـ 1% من المبلغ المضمون.

بالنسبة للزبون:

- هذه الطريقة أفضل لتسيير الخزينة.

- تكلفة هذه العملية أقل بكثير من تكلفة قروض الصندوق.

ب/ السليبيات:

بالنسبة للبنك: تتمثل السليبيات في وجود صعوبة تقييم المخاطر الممكن حدوثها، وفي صعوبة عملية المتابعة، كما يمكن أن يدوم التزام البنك مدة طويلة، وفي معظم الحالات لا يمكن التنبؤ بها.

بالنسبة للزبون:

- يجب على المنشأة دفع عمولة ولو لم تستخدم هذا القرض.

- في غالب الأحيان يجب دائما على المنشأة تقديم الضمانات.

متابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية:

5-1 مفهوم التخطيط المالي:

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، وتقوم العملية التخطيطية على تحديد الهدف والتنبؤ.

وفي سبيلنا لتحقيق ذلك يمكن تحديد خطوات عملية التخطيط في ما يلي:

(عاطف وليم أندراوس، 2006، ص 147)

- التنبؤ بالنتائج المرتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.
 - تحليل كافة البدائل المتاحة أما المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل.
 - وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار والتمويل الخاصة بالمنشأة وتنطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم اختبارها في ضوء الخطوات السابقة.
 - تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف الخطة المالية السابق إقرارها.
- وقد يكون التخطيط المالي طويل الأجل أو قصير الأجل ويتراوح التخطيط المالي طويل الأجل بين 3 و 5 سنوات ويمكن أن يصل حتى 10 سنوات في مجالات صناعة المنافع

العامة كما هو الحال في استثمار المنشأة الرياضية، وتساعد الخطط المالية طويلة الأجل على وضع السياسات المالية للمنشأة، وفي ضوء هذه السياسات يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وبصفة عامة تركز الخطط طويلة الأجل على العناصر التالية:

- كيفية تنفيذ خطط الاستثمار بالمنشأة.
 - البرامج والأبحاث الخاصة بتطوير وتحسين خدمات المنشأة.
 - مصادر الحصول على الأموال وكيفية تسديد القروض.
 - خطط الاندماج مع منشآت أخرى وخطط الاستثمار في البعض الآخر.
- أما التخطيط قصير الأجل فيمتد لفترة لا تتعدى السنة (دورة الاستغلال)، وتتصف هذه الخطة بالتفصيل الدقيق، وتعتمد على إعداد مجموعة من القوائم التقديرية الهامة كالميزانية التقديرية والميزانية العمومية المتوقعة وقائمة الدخل المتوقع... الخ.

ويتوقف نجاح هذه الخطة المالية على عدد من العوامل أهمها:

(نهال فريد مصطفى، بدون تاريخ نشر، ص 114)

أ/ دقة عملية التنبؤ: تتصف عملية التنبؤ بالصعوبة وتكمن هذه الصعوبة في تعدد جوانبها، إذ أن هناك ضرورة لوضع تصورات بشأن كل من الظروف المحيطة بالمشروع كمعدل التضخم، والمعدلات الحالية والمتوقعة وأيضا الظروف الداخلية للمشروع والمتغيرات المرتبطة بالخطة، ومن شأن دراسة ظروف المشروع الداخلية والخارجية عند القيام بعملية التنبؤ أن يساعد المخطط المالي إلى الوصول إلى تحليل دقيق يمكن من التنبؤ بالمخاطر التي يحتمل أن يواجهها المشروع في ظل البدائل المختلفة للاستثمارات ومصادر التمويل.

ب/ الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد تصور نظري مسبق يمكن للمخطط المالي أن يعتمد عليه لتحديد أفضل خطة مالية معينة على غيرها من الخطط الأخرى، وتحدد أفضل الخطة من واقع الدراسة التي ينتهي إليها، وفي ضوء هذه الدراسة يتم اختيار البديل الأفضل.

ج/ مراجعة ومتابعة الخطة المالية: بعد اختيار الخطة المثلى، ثم ضرورة متابعة التقديرات التي يتم على أساسها بناء الخطة المالية. إذ قد تحدث تغيرات في الظروف التي أعدت في ظلها التقديرات مما يستلزم تعديلها، وتستخدم الخطط المالية أيضا كأداة لتقييم الأداء الفعلي، حيث يتم مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية وتحديد الإنحرافات والعمل على علاجها.

2-5 المتابعة المالية:

1-2-5 تعريف المتابعة المالية:

يمكننا تعريف المتابعة بصفة عامة على أنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما، لتحديد الانحرافات على هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. (عبد الفتاح الصحن، 1983، ص 25)

5-2-2 خصائص المتابعة المالية: (عاطف وليم أندراوس، 2006، ص ص 166 - 167) يمكن أن تستخدم القوائم المالية المتوقعة لمراقبة والتحكم في الأداء المالية للمنشأة، وأحد المداخل المستخدمة في تحقيق ذلك هو إعداد قوائم مالية تقديرية لكل شهر خلال الفترة التخطيطية ويتم مقارنة نتائج التشغيل الفعلي لعمليات كل شهر مع الأرقام المقدرة في القوائم المالية المتوقعة، ويوفر هذا النوع من التحليل خاصية نظام إنذار مبكر يكشف المشاكل المالية

وتطورها، ويمكن المدير المالي من خلال مقارنة الأرقام الفعلية الشهرية بنظيرتها الشهرية المقدرة أن يراقب عن كثب الربحية الكلية للشركة، وأن يلعب دورا ناشطا في تحديد الأداء الكلي للمنشأة خلال الفترة التخطيطية، وتبعاً لذلك يمكننا القول أن القوائم المالية بجانب كونها أداة من أدوات التخطيط المالي فهي أيضا أداة فعالة لمراقبة كل من الأداء وتنفيذ الخطة المالية.

5-2-3 أهمية المتابعة المالية:

تبدو أهمية المتابعة المالية من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط المالي، فيحتملان معا بشكل متكامل، فلا يكون أحدهما فعالا دون الآخر، فالمديرون الماليون يستعينون بالتخطيط المالي لكي يتمكنوا من الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المدير المالي على الرقابة لتمكنه من التعرف على إنجازاته وتطمئنه على سلامة المشروع الممول وطريقة تسيير هذه الأموال وتوظيفها. ويتبع المدير المالي أربع خطوات جوهرية لتطبيق الرقابة بالفعالية المطلوبة، تتمثل فيما يلي:

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2004، ص 350)

- بناء المعايير.
- قياس الأداء المالي.
- مقارنة الأداء المالي الفعلي بالمعايير الموضوعية.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنشأة الرياضية مؤسسة اقتصادية تخضع لنفس المعايير التي تخضع لها المؤسسات والمنشآت الاقتصادية في القطاعات الأخرى، وفي فصلنا هذا تطرقنا لمختلف آليات وأنماط تمويل هذه الأخيرة، كما اتضح لنا أن للمنشأة الرياضية عدة سبل وطرق تمويل مباشرة وغير مباشرة داخلية وخارجية، للمدى القصير أي لتمويل دورة الاستغلال، أو للمدى الطويل وذلك لتمويل المشاريع الاستثمارية للمنشأة أو تطويرها ومتابعة هذه المشاريع ومراقبته.

الباب الثاني

الخلفية المعرفية التطبيقية

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية

1.1. أهداف الدراسة الإستطلاعية

1.2. زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية

2. أدوات البحث

2.1. مراحل إعداد الإستبيان

2.2. ظروف تجريب الإستبيان

2.3. نتائج تجريب الإستبيان

3. نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية

4. المنهج المتبع في البحث

5. مجتمع وعينة البحث

6. المعالجة الإحصائية

تمهيد:

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

1. الدراسة الإستطلاعية:

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

1.1. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

ويمكن عرض أهم الأهداف فيما يلي:

- التعريف على ميدان الدراسة الأساسية والتدريب على خطوات البحث وتحديد أهم المشاكل والصعوبات لتفاديها في الدراسة الأساسية.
- إعداد أدوات البحث والوقوف على خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات).
- معرفة متوسط الوقت الذي تستغرقه أدوات البحث في التطبيق والوقوف على أفضل الظروف والطرق لإجراء الدراسات الأساسية.

1.2. زمن وظروف تطبيق الدراسة الإستطلاعية:

ليكون البحث موضوعي في الحقائق، ومحاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والصرامة الواقعية إرتأينا القيام بدراسة ميدانية للإدارة المالية لمجموعة من المنشآت الرياضية من مختلف ولايات الوطن. حيث تم تطبيق الدراسات الإستطلاعية في ظروف جيدة ومساعدة في فترة تتراوح ما بين شهر إلى شهرين.

2. أدوات البحث:

بغرض إشباع حاجياتنا من المعلومات وتحصيل كل المعطيات اللازمة لجأنا إلى إستعمال الوسائل المناسبة والتي يمكن أن تؤدي غرض الدراسة ألا وهي المقابلة والإستبيان.

أ. المقابلة:

- تعد المقابلة إحدى الرسائل الشهيرة المعتمدة للبحث العلمي، حيث تعرف على أنها:
تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستنير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.
(طلعت إبراهيم لظفي، 1995، ص 85-68)

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

(رشيد زراواتي، 2004، ص 143)

ب. الإستبيان:

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

(محمد علي محمد، 1980، ص 339)

ويعرف الإستبيان أيضاً على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة أسئلة مكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها وتمثل أسئلة الإستبيان أسئلة معلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقاً وعموماً ما تأخذ شكل "نعم" أو "لا"، كما تأخذ أسئلة الإستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الإستبيان على توزيع إستمارات الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة.

(أحمد بدر، 1979، ص 36)

2.1. مراحل إعداد الإستبيان:

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

- **المرحلة الأولى:** الإطلاع على تراث الدراسات السابقة حسب ما أتيح للباحث تحت الإطار النظري المفاهيمي وبالتالي إستيعاب المفاهيم الدالة المكونة للفروض المقترحة وصياغتها على شكل مؤشرات.
- **المرحلة الثانية:** ويتم فيها الإطلاع أيضاً حسب ما أتيح للباحث على مجموعة إستبيانات التي تدور في هذا الإطار ومحاولة الإستفادة منها في بناء هذا الإستبيان وصياغة مفرداته.
- **المرحلة الثالثة:** في ضوء المرحلتين السابقتين تم تكوين فكرة مفهومية عامة عن الموضوع وتحديد أبعاده و التي تتمثل أساساً في:

– آليات تمويل المنشآت الرياضية.

– المتابعة المالية للمنشآت الرياضية.

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

- بالنسبة لآليات تمويل المنشأة الرياضية (12) عبارة حيث تشمل الأسئلة التالي:

(3.1.4.6.8.10.12.13.15.17.19.22). - بالنسبة للمتابعة المالية للمنشأة الرياضية (10) عبارة

حيث تشمل الأسئلة التالية:

(2.5.7.9.11.14.16.17.18.20.21).

• **المرحلة الخامسة:** بعد صياغة العبارات وتفحصها من حيث الموضوع وسلامة لغتها بعرضها على المختصين

في اللغة، وضعت هذه العبارات في شكل إستمارة أرفقت بورقة تعليمات حول كيفية الإجابة وبالتالي أصبح

الإستبيان جاهزا للتطبيق على عينه الدراسة.

2.2. ظروف تجريب الإستبيان:

تم تجربة الإستبيان على عدة خطوات أهمها:

- شرع في تطبيق الإستبيان على عينة مقدره ب 10.
- تم تطبيقه بشكل فردي على أفراد العينة وهذا لتوضيح أي لبس حول كيفية الإجابة.
- استغرق التطبيق زمن يتراوح ما بين ساعة إلى ساعة و 15 دقيقة .
- تم جمع نسخ الإستبيان مباشرة بعد التطبيق والتحقق من عدم ترك الفراغ.

2.3. نتائج تجريب الإستبيان:

يجب أن يمتاز الاستبيان بالصدق والثبات أي أن يقيس الإستبيان ما أعد من أجله ولا يقيس شيء آخر

ويتميز الصدق بالنسبية والتنوعية.

3. نتائج تطبيق الدراسة الإستطلاعية:

يتحصل الباحث على نتائج عدة منها:

- إكتشاف ميدان البحث بكل معطياته والإلمام بصعوباته ومشكلاته.
- تم التأكد من صحة وصدق أداة البحث.
- معرفة الهيكلة التنظيمية لتلك المنشآت الرياضية و وضعها القانوني والوظيفي.
- تم حصر المشكلات والصعوبات التي وجدها البحث والأفراد العينة أثناء التجربة.

4. المنهج المتبع في البحث:

إنطلاقا من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا. والذي نقوم من خلاله بوصف ودراسة آليات التمويل في

المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها. استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج

لجمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة عن الإشكالية المطروحة وفق معايير علمية

دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "لا يقف على مجرد جمع البيانات والحقائق، بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات، وتحليلها وتفسيرها وإستخلاص نتائجها، وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج هائية يمكن تعميمها. (محمد شفيق، 1998، ص 180)

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

5. مجتمع وعينة البحث:

تعرف عينة البحث على أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع عليها الدراسة بالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من افراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (رشيد زرواتي، 2007، ص 181)

مجتمع البحث هو جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال وضمن الموضوع المعالج بتجسيد مجتمع بحثنا في مجموع المدرين الماليين لمختلف المنشآت الرياضية التي قمنا بدراستها في بعض ولايات الوطن .

أما عناصر العينة فقد شملت منشآت رياضية في مناطق مختلفة من الجزائر والمتمثلة في:

1. مركب محمد بوضياف 5 (جويلية سابقا)، الجزائر العاصمة.
2. مركب 18 فبراير بسكرة.
3. مركب 10 نوفمبر 54. باتنة.
4. مركب 20 أوت سكيكدة
5. مركب 19 ماي 56. عنابة.
6. مركب الشهيد حملاوي، قسنطينة.
7. مركب 08 ماي 1945. سطيف.
8. مركب الشهيد أحمد زوقار. العلمة.
9. ديوان مركب أول نوفمبر شط الوادي.
10. مركب الشهيد زوقاري الطاهر. غليزان.

6. المعالجة الإحصائية:

هدف الدراسة الميدانية الحصول على معطيات كمية، تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الاستبيان. وللقيام بالدراسة الإحصائية قمنا بحساب النتائج عن طريق النسب المؤوية

7- التقنية الإحصائية المستعملة :

تعتبر الطريقة الثلاثية الأكثر استعمالاً من أجل تحديد المعطيات العددية، وهذا لإستخراج النسب المؤوية لمعطيات كل سؤال لهذا فقانون العلاقة الثلاثية يكون كما يلي :

$$\text{النسبة المؤوية} = \frac{\text{العدد الفعال (التكرارات)}}{100 \times}$$

مجموع التكرارات

1. عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

1.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

2. عرض وتحليل مضمون نتائج المقابلة.

2.1. عرض وتحليل مضمون نتائج السؤال الأول.

2.2. عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني.

1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال تطبيقنا لأدوات البحث. بحيث يتم ذلك كما يلي:

• نبدأ بعرض نتائج الفرضية الأولى والمحور الأول، ومنتقل بعد ذلك إلى الفرضية الثانية، مع العلم أننا نبدأ بتمهيد و ننهي العرض باستنتاج الذي يعتبر كخلاصة لهذه الفقرة.

1.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: في هذا الجزء سوف نقوم بعرض النتائج الخاصة بالمحور الأول الذي يتعلق بالفرضية الأولى والتي تنص على: << أن آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها >>. بحيث هذه الفرضية وضع من أجلها (12) سؤال وهي على التوالي : (22.19.17.15.13.12.10.8.6.4.3.1).

السؤال رقم (1):

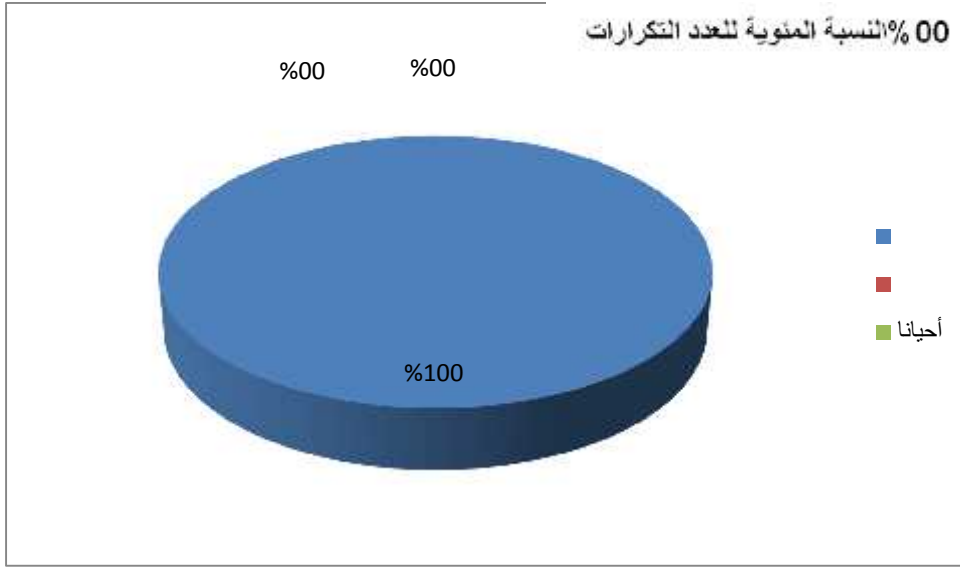
في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:
- هل لديكم مصادر دائمة ومستمرة لتمويل المنشأة الرياضية؟
التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (1):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
100%	10	نعم
00%	00	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسبت الإجابة على السؤال رقم (1) تبين أن كل العينة 100% أجابوا بنعم. بينما 00% أجابوا "لا" و 00% بأحيانا.

نستنتج أن كل المنشآت الرياضية لديها مصادر دائمة ومستمرة لتمويلها المتمثلة في المبالغ المقدمة من طرف الدولة بصفة دورية لتغطية مصاريف وأعباء هذه المنشآت وأيضا لإستمراريتها.



الرسم البياني رقم (1) المصادر الدائمة لتمويل المنشآت الرياضية.

السؤال رقم (3):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشأة الرياضية كافية؟ وكان الهدف من هذا السؤال هو:
 - معرفة ما إذا كانت المصادر الدائمة والمستمرة كافية لتمويل المنشأة الرياضية.
- التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (3):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
30%	03	نعم
50%	05	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (3) تبين أن نسبة كبيرة من العينة (50%) أجابوا ب "لا" ، بينما نسبة (30%) أجابوا ب "نعم" ، و (20%) أجابوا ب: "أحيانا".

- يلاحظ من إجابة أفراد العينة أن المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشآت الرياضية غير كافية. فالأموال المقدمة من طرف الدولة لتغطية إحتياجات ومصاريف المنشآت الرياضية تبقى ضئيلة بالمقارنة مع تكاليفها. وبالتالي المنشأة الرياضية بحاجة إلى مصادر تمويل أخرى تسعدها على تغطية مختلف تكاليفها وبقائها وتطورها.



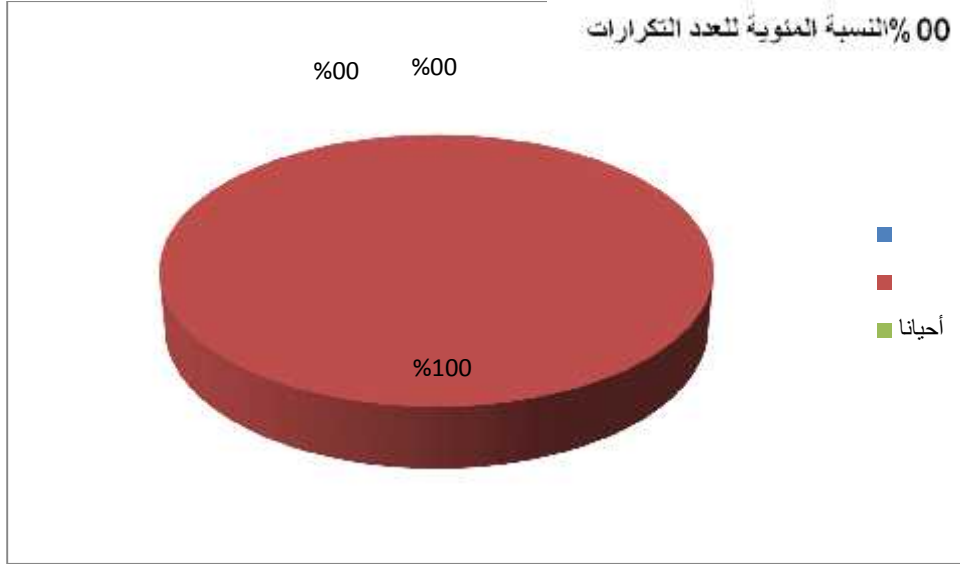
- الرسم البياني رقم (2) يوضح أهمية الموارد المالية الأخرى إضافة إلى المصادر الدائمة .
السؤال رقم (4):

- نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثلة في:
- هل تكفي المصادر غير الدائمة لوحدها لتمويل المنشآت الرياضية؟
- معرفة ما إذا كانت المصادر الغير دائمة تكفي لتمويل المنشأة الرياضية.
التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (4):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
00%	00	نعم
100%	10	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (4) تبين أن كل أفراد العينة أجابوا ب "لا" ، بحيث 00% أجابوا ب "نعم" و 00% أجابوا ب "أحيانا". نستنتج أن المصادر غير الدائمة لوحدها لا تكفي لتمويل المنشآت الرياضية الجزائرية بل هي بحاجة دائمة إلى تدعيم الدولة و التمويل الدائم والمستمر من طرفها.



الرسم البياني رقم (3) يوضح مدى أهمية المصادر الدائمة في تمويل المنشآت الرياضية الجزائرية.

السؤال رقم (6): هل المصادر الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية أكبر من المصادر غير الدائمة؟ الهدف في هذا: معرفة ما إذا كانت المصادر الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية أكبر من المصادر غير الدائمة، و إن كانت المصادر الدائمة أكثر أهمية.

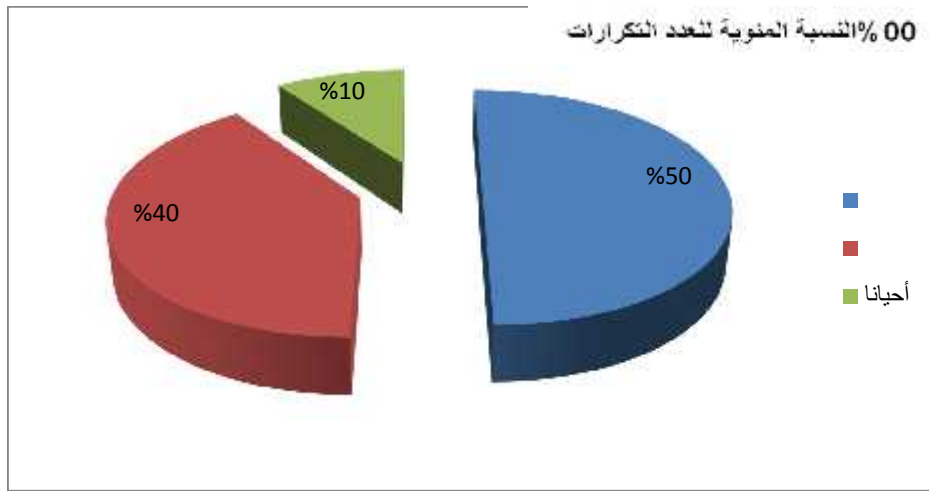
جدول رقم (6): نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
50%	05	نعم
40%	04	لا
10%	01	أحيانا
100%	10	المجموع

التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (6) تبين أن نسبة (50%) أجابوا بـ "نعم" بينما نسبة من أجابوا بـ "لا" هي (40%) و "أحيانا" هي (10%).

نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة في الجدول رقم (6) بأن الذين أكدوا في إجاباتهم بأن المصادر الدائمة لتمويل المنشآت الرياضية أكبر في المصادر غير الدائمة وكانت نسبتهم (50%) مقابل (40%) الذين أجابوا بأن المصادر الدائمة أقل من المصادر غير الدائمة و (10%) أجابوا بـ "أحيانا". وهو ما يؤكد بأن المصادر الدائمة تكون في جل الأحيان أكبر وأهم من الغير دائمة في المنشآت الرياضية الجزائرية.



الرسم البياني رقم (4) توضح أهمية المصادر الدائمة في التمويل المنشآت الرياضية بالنسبة للمصادر غير الدائمة .

السؤال رقم (8):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

هل يحدث وأن تقع المنشأة في مشكل عدم وفرة السيولة؟ وكان الهدف في هذا السؤال هو:

معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية يحدث لها أن تقع في مشكلة ندرة السيولة.

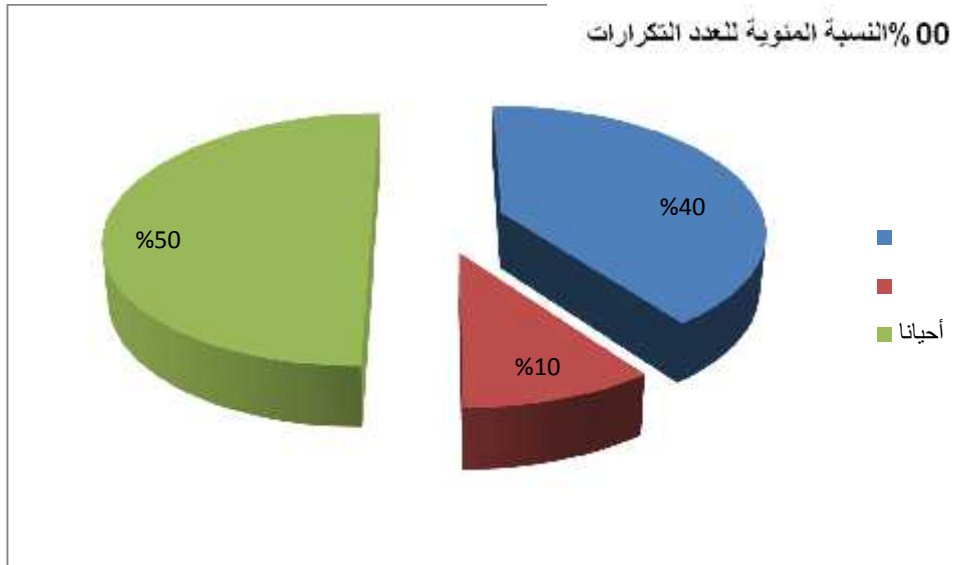
التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا مايلي:

جدول رقم (8):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
40%	04	نعم
10%	01	لا
50%	05	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (8) التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (8) تبين لنا أن نسبة (40%) أجابوا بـ "نعم"، ونسبة (10) أجابوا بـ "لا" أما أحيانا فنسبة (50%).

نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة بأن المنشآت الرياضية الجزائرية غالبا ما تقع في مشكل عدم وفر السيولة حيث (50%) أجابوا بأحيانا و(40%) بـ "نعم" و(10%) فقط أجابوا بـ "لا".



الرسم البياني رقم (5) يوضح وقوع المنشأة الرياضية في مشكلة ندرة السيولة.

السؤال رقم (10):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في :

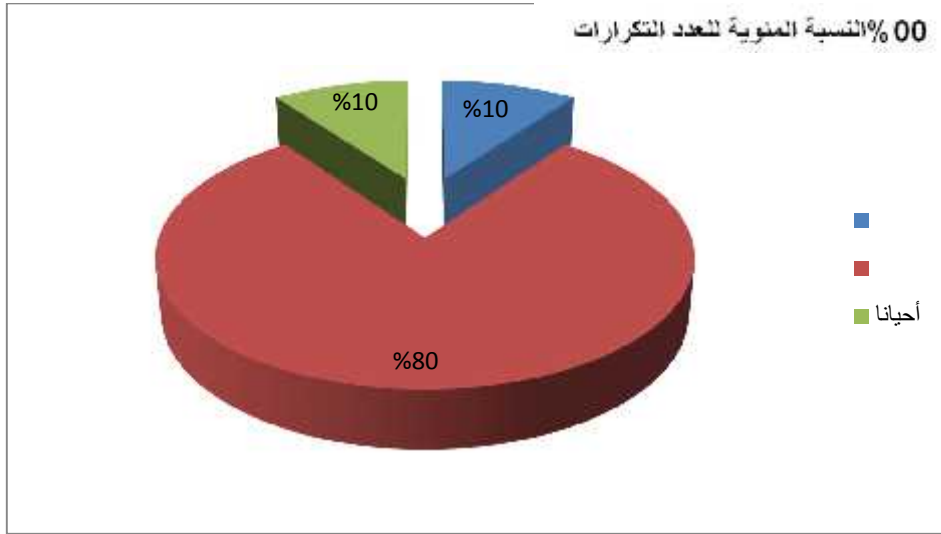
- في حالة وإن وجدتم نفسكم في وضعية ندرة السيولة هل تلجؤون إلى التسبيقات البنكية كآلية تمويل أساسية؟ وكان الهدف في هذا السؤال هو:
- معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية تلجأ إلى التسبيقات البنكية كحل رئيسي في حالة ندرة السيولة. التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (10):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
40%	01	نعم
10%	08	لا
50%	01	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (10) تبين أن نسبة كبيرة أجابوا بـ "لا" (80%)، بينما نسبة (10%) أجابوا بـ "نعم"، ونسبة (10%) كذلك أجابوا بـ "أحيانا".

نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة بأن المنشأة الرياضية الجزائرية لا تلجأ إلى التسبيقات البنكية كآلية تمويل أساسية.



الرسم البياني (6) يوضح حالات لجوء المنشآت الرياضية إلى التسيقات البنكية.

السؤال رقم (12):

في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل تكفي النتيجة الربحية المحققة من قبل المنشأة الرياضية لوحدها في تغطية جميع احتياجاتها قصيرة الأجل؟

وكان الهدف من هذا السؤال هو:

معرفة ما إذا كانت النتيجة الربحية المحققة من قبل المنشأة الرياضية كافية في تغطية جميع احتياجاتها قصيرة

الأجل.

التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

جدول رقم (12):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
60%	06	نعم
20%	02	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضع نسب الإجابة على السؤال رقم (12) تبين لنا أن نسبة كبيرة من العينة

(60%) أجابوا بـ "نعم" بينما نسبة من أجابوا بـ "لا" (20%)، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمن أجابوا بـ

"أحيانا" أي (20%).

نستنتج من خلال الجدول أن النتيجة الربحية المحققة من قبل المنشآت الرياضية كافة لتغطية جميع احتياجاتها على المدى القصير وذلك إذا قامت بترشيد الإنفاق وحسن تسير الموارد المالية أو الأرباح المحققة وكانت نسبة الذين أجابوا بأن الأرباح المحققة من طرف المنشأة كافية لتغطية الاحتياجات القصيرة الأجل (60%). مقابل الذي اجابوا بـ "لا" (20%) وكذلك الأمر للذين أجابوا بـ "أحيانا" (20%).



الرسم البياني رقم (7) يوضح أهمية الأرباح الدورية المحققة من قبل المنشآت الرياضية في تغطية احتياجاتها قصيرة الأجل .

السؤال رقم (13):

في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض النتائج المحصلة عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل تلجأ المنشأة إلى تمويلات خاصة أو موسمية في حالة وجود تظاهرات رياضية؟ وكان الهدف من وراء هذا السؤال هو:
- معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية تلجأ إلى تمويلات موسمية أو ضرفية خاصة بتظاهرات رياضية محددة.
- التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (13):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
70%	07	نعم
10%	01	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (13) التي توضح نسبة الإجابة على السؤال رقم (13) تبين أن نسبة كبيرة من العينة أجابوا بـ "نعم" (70%)، بينما نسبة من أجابوا بـ "لا" (10%)، و "أحيانا" بـ (20%). نستنتج من خلال نتائج الجدول أن المنشأة الرياضية الجزائرية بحاجة إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات الرياضة حيث أن الذين أجابوا بأنها بحاجة إلى تمويلات خاصة (70%) بينما الذي أجابوا بالعكس أي بأن المنشأة ليس بحاجة لتمويلات خاصة نسبة (10%)، والذي أجابوا بأحيانا نسبتهم (20%).



الرسم البياني رقم (8) توضح أهمية التمويلات الخاصة في تمويل التظاهرات الرياضية

السؤال رقم (15):

في هذه الفترة سوف نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

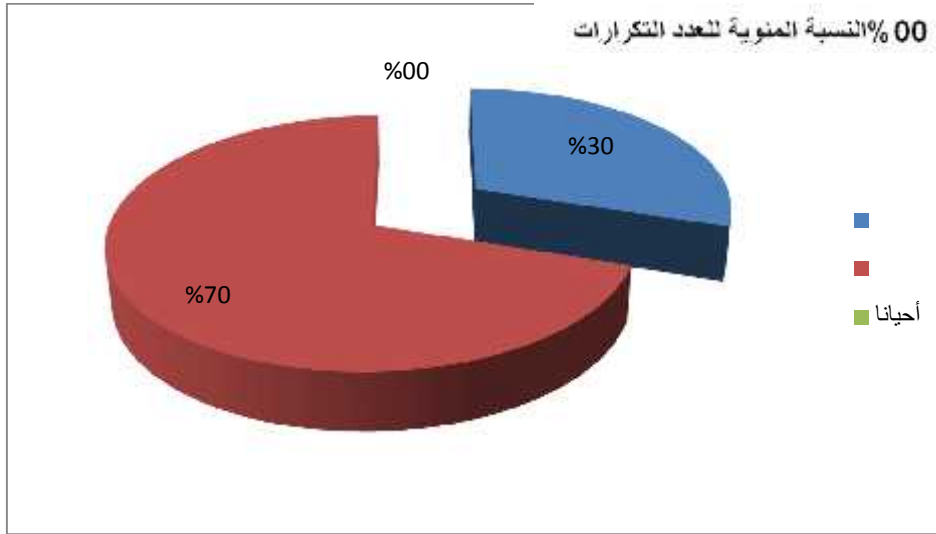
- هل تعتمد المنشأة الرياضية بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية؟ وكان الهدف من هذا السؤال هو:

- معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية تعتمد بدرجة أولى على مواردها الذاتية. أي كل من الأرباح والمؤونات والإهلاكات.

الجدول رقم (15):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
30%	03	نعم
70%	07	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (15) تبين أن نسبة كبيرة من العينة (70%) أجابوا بـ "لا"، بينما نسبة من أجابوا بـ "نعم" هي (30%)، و(00%) من أجابوا بـ "أحيانا". نستنتج أن المنشآت الرياضية لا تعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية بل تلجأ غالبا إلى موارد خارجية مثل تدعيم الدولة أو الميزانية المخصصة من قبل الوصايا، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) حيث نسبة كبيرة (70%) يرون أن المنشأة الرياضية التي يسيرونها ماليا بحاجة إلى موارد خارجية وأن مواردها الداخلية غير كافية، أما من يرون بأن المنشأة بدرجة أولى تعتمد على مواردها الداخلية كانت نسبتهم (30%)، في حين أن المحيين "أحيانا" (00%) أي معدومة.



الرسم البياني رقم (09) يوضح أهمية وضرورة الموارد المالية الخارجية في تمويل المنشآت الرياضية. السؤال رقم (17):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

– هل مدى تبعية المنشأة الرياضية في تمويلها إلى القطاع العام تباعية جزئية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية تابعة تباعية جزئية فقط في تمويلها للقطاع العام. :

جدول رقم (17):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
10%	01	نعم
90%	09	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (17) التي توضح نسبة الإجابة على السؤال رقم (17) تبين أن نسبة كبيرة من العينة أجابوا بـ "لا" (90%)، بينما نسبة من أجابوا "نعم" هي (10%). ومن أجابوا بـ أحيانا (00%).

نستنتج أن المنشآت الرياضية المدروسة تابعة تباعية عامة للقطاع العام وليس تباعية جزئية، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) المبينة حيث نسبة (90%) أجابوا بـ "لا" ونسبة (10%) فقط أجابوا بـ "نعم" بينما لا يوجد من أجاب بـ "أحيانا".



الرسم البياني رقم 11 يوضح عدم تباعية المنشأة الرياضية المدروسة للقطاع الخاص.
السؤال رقم (19):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

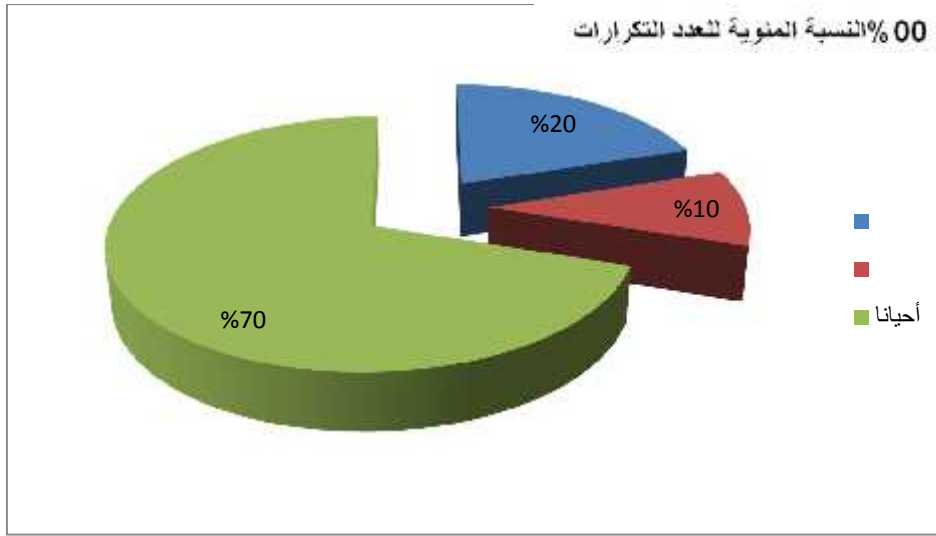
– هل تحقق المنشأة الرياضية نتائج مالية سنوية كافية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

– معرفة إذا ما كانت الأرباح التي تحققها المنشأة الرياضية كافية لزيادة معتبرة في طاقة التمويل الذاتي.
ما يلي:

جدول رقم (19):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
20%	02	نعم
10%	01	لا
70%	07	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (19) والتي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (19) تبين إن نسبة (20%) أجابوا ب "نعم" بينما نسبة (10%) أجابوا ب "لا" أما من أجابوا ب "أحيانا" نسبة (70%) و هي أكبر نسبة. نستنتج أنه في معظم الأحيان تحقق المنشأة الرياضية نتائج مالية سنوية كافية للزيادة في طاقة التمويل الذاتي لها، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) المبينة حيث نسبة من أجابوا ب "أحيانا" هي (70%) أما نسبة من أجابوا ب "لا" (10%) ونسبة من يرون العكس وهو أن الربح الذي تحققه المنشأة الرياضية لا يزيد في طاقة التمويل الذاتي هي (20%).



الرسم البياني رقم (13) يوضح فعالية الأرباح السنوية في زيادة طاقة التمويل الذاتي.

السؤال رقم (22):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

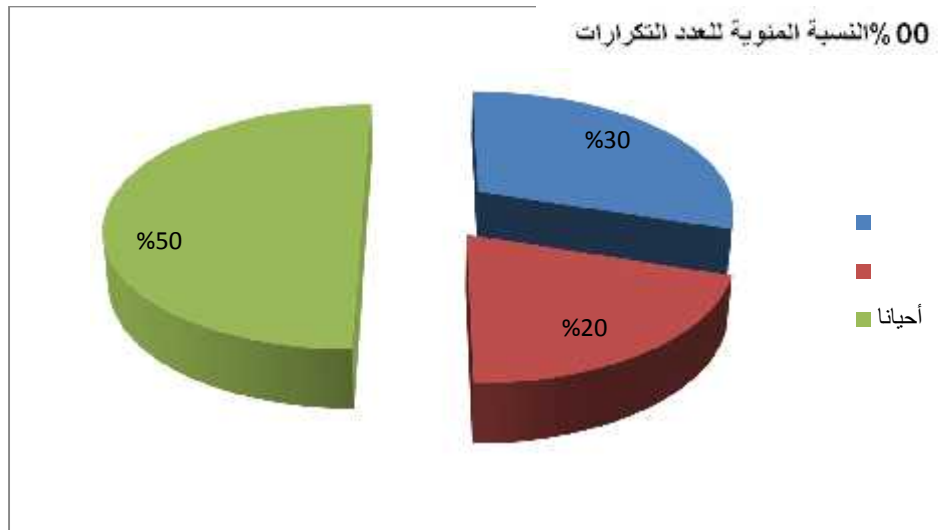
- هل تشهدون عراقيل ومشاكل كثير تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية في المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال هو:
- معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل وعراقيل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية في المنشأة الرياضية.

جدول رقم (22):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
30%	03	نعم
20%	02	لا
50%	05	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (22) تبين أن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" هي (30%)، أما نسبة من أجابوا بـ "لا" (20%)، ونسبة من أجابوا بـ "أحيانا" (50%).

نستنتج بأن المنشآت الرياضية في بعض الأحيان تشهد عراقيل ومشاكل كثيرة تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية فيها، وهذا ما يتوضح من خلال نتائج الجدول رقم (22) حيث نسبة (50%) يرون أنه في بعض الأحيان تشهد المنشآت الرياضية عراقيل ومشاكل تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية، بينما نسبة (20%) أجابوا بـ "لا" والذين أجابوا بـ "نعم" كانت نسبتهم (30%).



الرسم البياني رقم (18) يوضح المشاكل والعراقيل التي تعترض حسن سير الوظيفة المالية.

1.2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني الذي يتعلق بالفرضية الثانية والتي جاءت فيما يلي:

((هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسير إدارة الموارد المالية في المنشأة الرياضية))
بحيث أن هذه الفرضية وضع من أجلها (10) سؤال وهي على التوالي:
(2. 5. 7. 9. 11. 14. 16. 18. 20. 21).

السؤال رقم (02):

نقوم هناك بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل توجد متابعة مالية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

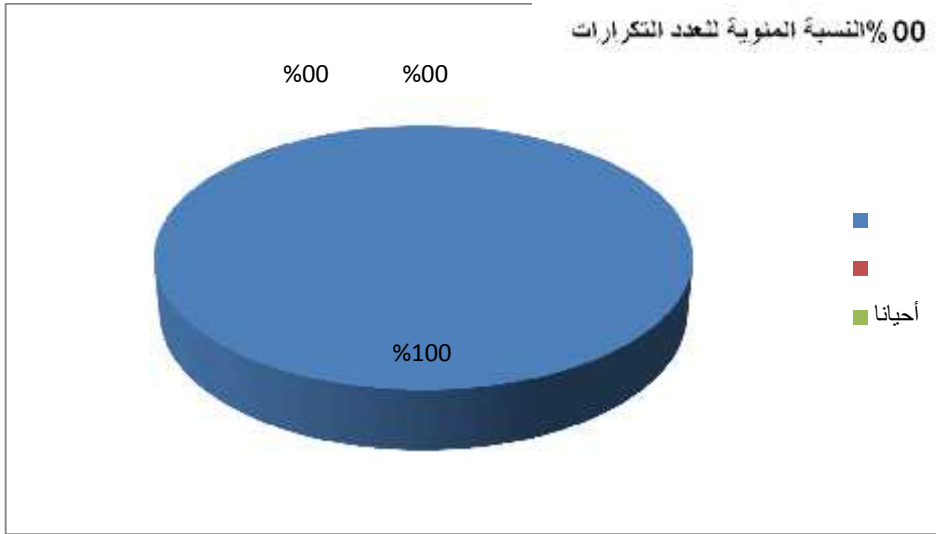
- معرفة إذا كانت توجد متابعة مالية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية؟ التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (2):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
100%	10	نعم
00%	00	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (2) تبين أن كل عناصر العينة أي نسبة (100%) أجابوا بـ "نعم".

نستنتج أن الإدارة المالية للمنشآت الرياضية تخضع لمتابعة مالية قصد تفادي الاخطاء والوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2) حيث كل أفراد العينة أي نسبة (100%) يرون أن هناك متابعة مالية بشكل دائم تساهم في السير الحسن وترشيد إنفاق الموارد المالية واستخدامها بشكل عقلاني.



الرسم البياني رقم (19) يوضح دور المتابعة المالية الدائمة.

السؤال رقم (5):

نقوم هنا بعض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل ترون أن المتابعة المالية ذات فعالية عالية للمنشأة الرياضية من طرف الوصايا؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

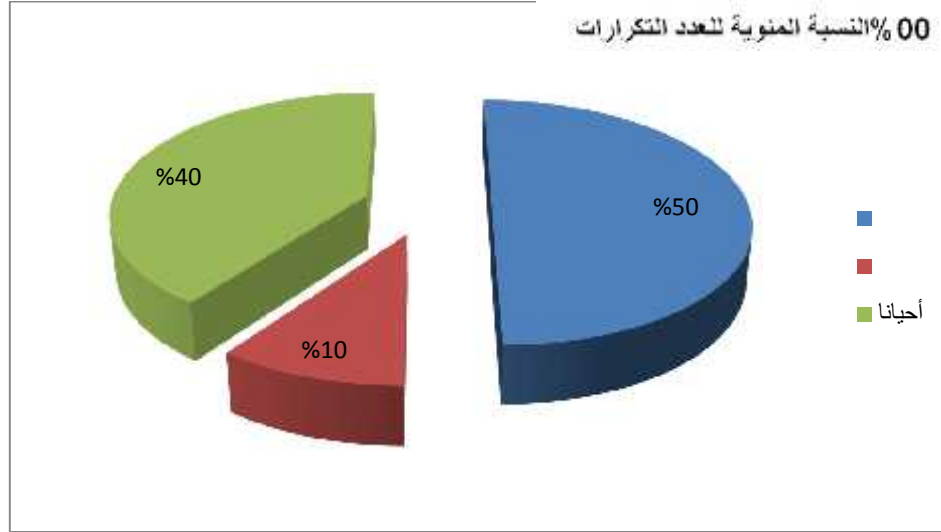
- معرفة ما إذا كانت للمتابعة المالية الموضوع من طرف الوصايا على المنشأة الرياضية فعالية. التحليلي الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (5):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
50%	05	نعم
10%	01	لا
40%	04	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (5) تبين أن نسبة الإجابة بـ "نعم" كانت (50%) بينما نسبة الإجابة بـ "لا" (10%)، ونسبة الإجابة بـ "أحيانا" هي (40%).

نستنتج أنه في أغلب الأحيان تكون للمتابعة المالية الموضوعية من طرف الوصايا فعالية ونتائج إيجابية على المنشآت الرياضية، حيث جاءت نسبة (50%) تؤكد على فاعلية المتابعة المالية الموضوعية من طرف الوصايا على المنشأة الرياضية، كذلك جاءت نسبة (40%) بأحيانا، أما نسبة الذين أجابوا بـ "لا" (10%) وهي اقل نسبة.



الرسم البياني رقم (21) يوضح أهمية المتابعة المالية الموضوعية من قبل الوصايا.
السؤال رقم (7):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل يبرر دور المتابعة المالية في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف وراء هذا السؤال هو:
 - معرفة ما إذا كان للمتابعة المالية دور في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية.
- التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

الجدول رقم (07):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
20%	02	نعم
60%	06	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (7) تبين أن نسبة كبيرة من العينة أجابوا ب "لا" وهي (60%) بينما نسبة من أجابوا ب "نعم" (20%) وكذلك نسبة الذين أجابوا ب "أحيانا" (20%).

نستنتج أن المتابعة المالية في المنشآت الرياضية تأتي غالبا بعد وقوع الأخطاء وتكشف هذه الأخطاء بعد وقوعها ليس قبله، وهذا ما توضحه النسبة العالية في الإجابة على أن المتابعة المالية تكتشف الأخطاء بعد وقوعها وهي نسبة (60%)، بينما الذين أجابوا ب "نعم" كانت نسبتهم (20%). وكذلك الذين أجابوا ب "أحيانا" كانت نسبتهم (20%) أيضا.



الرسم البياني رقم (22) يوضح دور المتابعة المالية.

السؤال رقم (9):

نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في :

- هل يبرز دور المتابعة المالية بعد وقوع الأخطاء وتصحيحها في المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

- معرفة ماذا كان دور وأهمية المتابعة المالية تبرز فقط بعد وقوع الأخطاء أو وجود التغيرات المالية في المنشأة الرياضية.

التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

الجدول رقم(9):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
90%	09	نعم
10%	01	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسبة الإجابة على السؤال رقم (9) تبين أن نسبة كبيرة من العينة

(90%) أجابوا ب " نعم" ، بينما نسبة ضعيفة (10%) أجابوا ب "لا" ، والإجابة ب "أحيانا" معدومة.

نستنتج أن المتابعة المالية في المنشآت الرياضية يبرز دورها بعد وقوع الأخطاء وتصحيحها وليس قبل وهذا لا يمكن المتابعة المالية من تفادي الأخطاء قبل وقوعها بل تصحيحها. وهذا ما توضحه النسبة العالية في الإجابة والتأكيد على أن المتابعة المالية تأتي بعد وقوع الأخطاء بنسبة (90%) بينما الذين أجابوا ب "لا" هي (10%) فقط.



الرسم البياني رقم (23) يبين دور المتابعة المالية في المنشآت الرياضية بعد وقوع الأخطاء وليس قبله.

السؤال رقم (11): نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في :

- هل تمارس المتابعة المالية من خلال الزيارات المفاجئة فقط للمنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

- معرفة ما إذا كانت المتابعة المالية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة فقط في المنشأة الرياضية. التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

- جدول رقم (11):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
10%	01	نعم
70%	07	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (11) تبين أن نسبة الذي أجابوا بـ "نعم" كانت (10%). بينما الذين أجابوا بـ "لا" كانت نسبتهم (70%)، ونسبة (20%) أجابوا بـ "أحيانا".

نستنتج أن المتابعة المالية لا تمارس عن طريق الزيارات المفاجئة فقط في المنشآت الرياضية، بل عن طريق إعلام مسبق وهذا في أغلب الأحيان مع العلم أن هذه الطريقة أي الزيارات المفاجئة جد فعالة في إيجاد الأخطاء وتصحيحها من جهة ودفع الإدارة المالية للعمل بأكثر جدية مع علمها بأنها قد تتابع في أي وقت. نسبة (70%) أجابوا بأن المتابعة المالية لا تمارس من خلال الزيارات المفاجئة فقط في المنشأة الرياضية، ونسبة (20%) أجابوا "أحيانا" ونسبة (10%) بـ "نعم" و عي أقل نسبة.



الرسم البياني رقم (24) يوضح أساليب المتابعة المالية من زيارات مفاجئة ومعلمة مسبقا.

السؤال رقم (14):

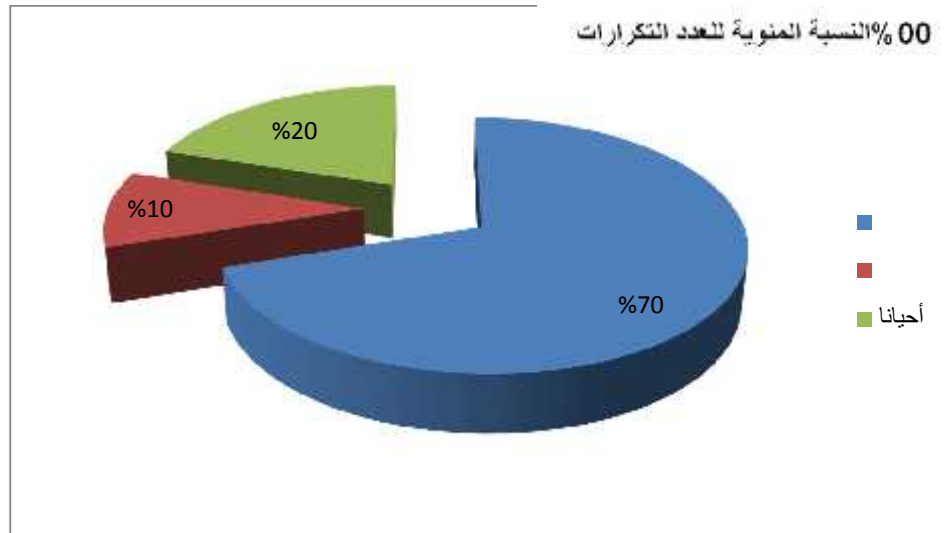
نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في :

- هل تمارس الوصايا متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهور الرياضي؟ وكان الهدف من هذا السؤال هو:
 - معرفة ما إذا كانت الوصايا تمارس متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهور الرياضي.
- التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

جدول رقم (14):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
70%	07	نعم
10%	01	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (14) تبين أن نسبة كبيرة من العينة (70%) أجابوا بـ "نعم" بينما نسبة من أجابوا بـ "أحيانا" هي (20%) ومن أجابوا بـ "لا" هي (10%)، تستنتج أن الوصايا تمارس متابعة المنشأة الرياضية عن طريق التظلمات والاقتراحات المقدمة من طرف الجمهور. وتعتبر طريقة مباشرة لإصلاح المنشأة الرياضية وإرضاء الجمهور الرياضي. وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم (14) حيث نسبة (70%) يرون بأن الوصايا تتابع إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهورية، بينما الذين أجابوا بـ "أحيانا" كانت نسبتهم (20%)، ونسبة الذين أجابوا بـ "لا" هي (10%) وهي أقل نسبة.



الرسم البياني رقم (26) يوضح دور التظلمات المقدمة من طرف الجمهور في تسيير المنشأة الرياضية.

السؤال رقم (16):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل تمارس الوصايا متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال إتصالات من مجهولين؟

وكان الهدف من هذا السؤال هو:

معرفة ما إذا كانت الوصايا تمارس متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال إتصالات مجهولين.

التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

جدول رقم (16)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
20%	02	نعم
70%	07	لا
10%	01	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (16) تبين أن نسبة كبيرة من العينة

(70%) أجابوا بـ "لا" ، ونسبة (20%) أجابوا بـ "نعم" بينما نسبة (10%) أجابوا بـ أحيانا.

نستنتج أن الوصايا لا تقم بمتابعة إدارة المنشآت الرياضية عن طريق إتصالات مجهولين، وهذا ما يتضح من

خلال الجدول رقم (16) حيث (70%) يرون بأن الوصايا لا تتبع هذه الطريقة، و20% أجابوا بـ "نعم".

بينما نسبة (10%) أجابوا بـ "أحيانا" وهي أقل نسبة



الرسم البياني رقم (82): دور الإتصالات من طرف مجهولين في متابعة إدارة المنشأة.

السؤال رقم (18):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

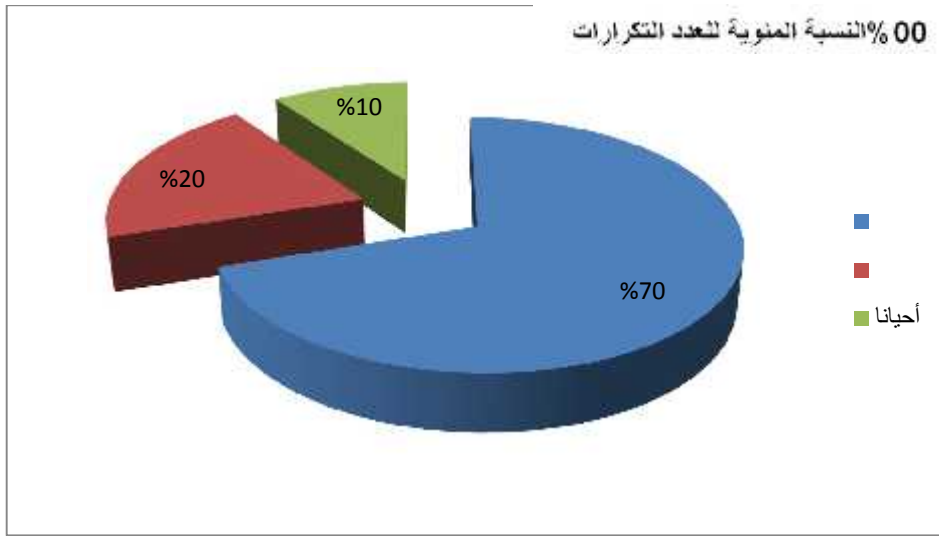
- هل تعمل المتابعة المالية على توجيه مسار العمل اتجاه أهداف المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:
- معرفة ما إذا كانت المتابعة المالية تساهم في توجيه مسار العمل إتجاه أهداف المنشأة الرياضية.
- التحليل الإحصائي المطبق أفرز ما يلي:

جدول رقم (18)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
70%	07	نعم
20%	02	لا
10%	01	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (18) تبين أن نسبة من أجابوا "نعم" هي (70%) بينما نسبة من أجابوا "لا" وهي النسبة المتبقية (20%).

نستنتج أن المتابعة المالية تعمل غالبا على توجيه مسار العمل إتجاه أهداف خطة المنشأة الرياضية حيث تساعد المتابعة المالية بالتسيير الحسن للمنشآت وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب بتداركها. وهذا ما يوضحه نتائج الجدول رقم (18) حيث نسبة (70%) أجابوا بـ "نعم" أما النسبة المتبقية (10%) أجابوا بـ "أحيانا"



الرسم البياني رقم (29) يبين دورة المتابعة المالية في توجيه مسار العمل

السؤال رقم (20):

تقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

– هل المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:

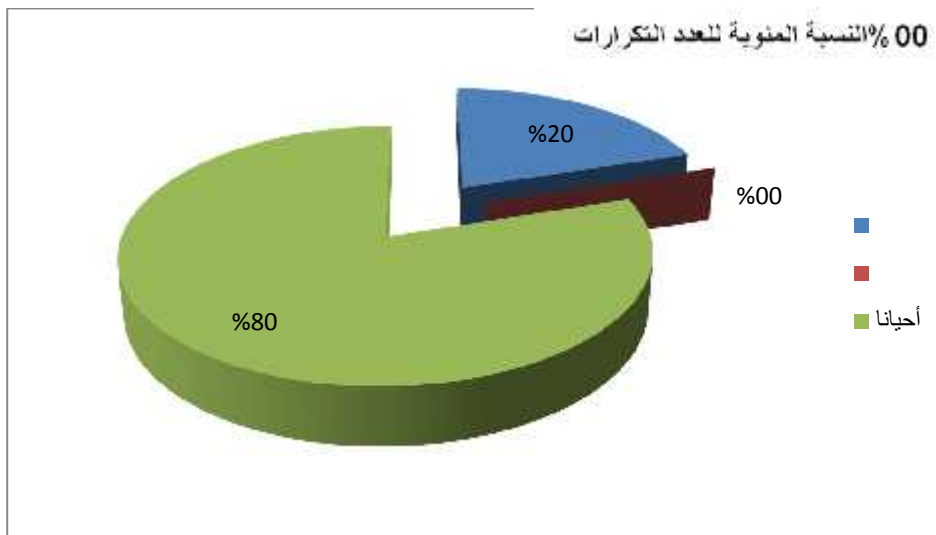
– معرفة ما إذا كان المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشأة الرياضية. تحليل الإحصائي المطبق إبراز ما يلي:

جدول رقم (20)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
20%	02	نعم
00%	00	لا
80%	08	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم (20) تبين أن نسبة كبيرة من العينة (80%) أجابوا بـ "أحيانا" ، بينما النسبة المتبقية أي (20%) أجابوا بـ "نعم".

نستنتج أن في أغلب الأحيان المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشآت الرياضية. وهذا ما يتضح في نتائج الجدول المبينة حيث نسبة (80%) أجابوا بـ "أحيانا". ونسبة (20%) أجابوا بـ "نعم".



الرسم البياني رقم (30) يوضح دور المتابعة في تلاشي الأخطاء.

السؤال رقم (21):

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال الموالي:

– هل ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء تسيير الموارد المالية في المنشأة الرياضية؟
وكان الهدف وراء هذا السؤال هو:

– معرفة ما إذا كان ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء تسيير الموارد المالية في المنشأة الرياضية. التحليل الإحصائي المطبق افرز ما يلي:

جدول رقم (21)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
70%	07	نعم
00%	00	لا
30%	03	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال (21) تبين أن نسبة كبيرة من العينة

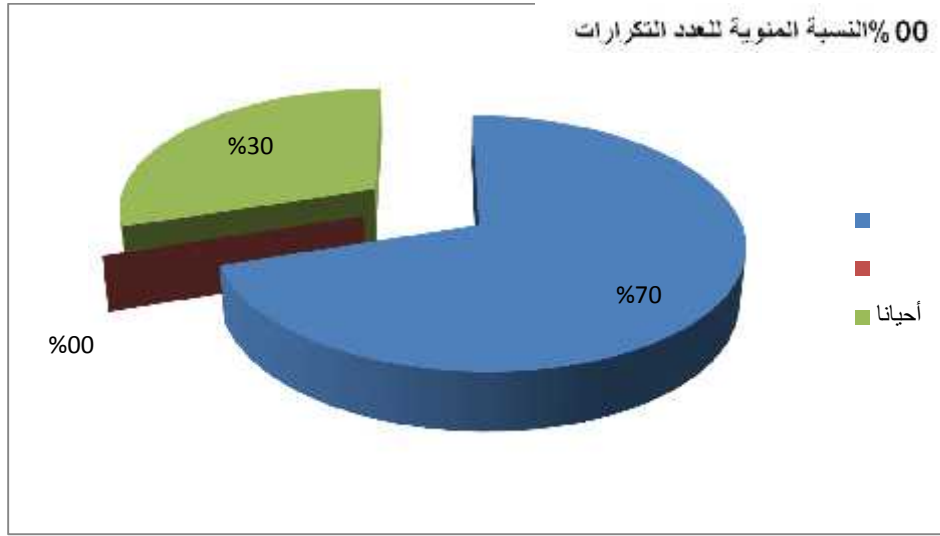
(70%) أجابوا بـ "نعم" بينما النسبة المتبقية أي (30%) أجابوا بـ "أحيانا".

نستنتج أن ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء تسيير المواد المالية في المنشآت الرياضية، وهذا يعني انه بقدر

ما تكون المتابعة المالية قوية يكون تسيير الموارد المالية جيدا وفعالا، وهذا ما يوضح في الجدول رقم 21

حيث نسبة (70%) يرون بأن حسن تطبيق المتابعة المالية يؤدي إلى حسن تسيير الموارد المالية بينما النسبة

المتبقية وهي (30%) أجابوا بـ "أحيانا".



الرسم البياني رقم (31) يوضح مدى أهمية حسن تطبيق المتابعة المالية.

2- عرض وتحليل نتائج المقابلة:

تمكنا في بحثنا من القيام بإجراء مقابلة مع عدد محدد من المسؤولين الماليين والمدراء في المنشآت الرياضية ولإنحصار أجوبتهم في مفاهيم متقاربة لم نقم بترجمتها إحصائيا، واستخدمنا المحاور العامة لإيجاباتهم باستخدام العبارة الأكثر دلالة فيما يلي:

1.2- عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الأول:

مضمون السؤال الأول يشتمل على رأي المقابلين حول طرق تمويل المنشأة الرياضية بعد تدعيم الدولة بمقابلة النتائج المستخلصة والفرضية الأولى للبحث.

السؤال الأول: تتعد آليات تمويل المنشأة الرياضية، بحسبكم ما هي أجمع آليات التمويل لهذه المنشأة بعد تدعيم الدولة؟

مضمون أجوبة السؤال الأول: كانت إجابة المقابلة بأن آلية تمويل المنشأة الرياضية الأنجع بعد تمويل الدولة تتوقف على احتياجات هذه الأخيرة وعليه ففي التمويل القصير الأجل تفضل القروض البنكية التقليدية نظرا لإمكانية التفاوض حول معدل الفائدة وحجم القرض الممنوح، بينما إحتياجات طويلة الأجل فإننا نلجأ إلى الاستدانة طويلة الأجل والتمويل الاستثماري أو التمويل التأجيلي الذي وبحسب المسؤولين الماليين في المنشآت الرياضية فإن التمويل التأجيلي يعد من أهم آليات التمويل إلا أن المقابلين أجمعوا بأن الحرية المالية للمنشأة الرياضية جد محدودة ومركزة فلا بد لها الرجوع دوما للوصاية قبل اللجوء إل أي آلية تمويل أخرى .

تحليل مضمون أجوبة السؤال الأول:

إن محدودية حرية التسيير المهني والإدارة المالية في المنشأة الرياضية بصفة خاصة والمنشأة ككل بصفة عامة يحول دون قدرة هذه الأخير على اختيار آلية التمويل المناسبة في الوقت المناسب فهي مجبرة دوما بالرجوع إلى الوزارة الوصية هذا ما يأخذ جهد ووقت كبيرين، فينبغي على الوصاية إعطاء أكثر حرية للمنشآت الرياضية لإختيار

تمويلها المناسب الذي يسمح لها أيضا الاعتماد على آلية تمويل أخرى عوض الاعتماد على دعم الدولة أو الميزانية المقدمة من طرف الدولة فقط لتغطية مختلف إحتياجاتها.

2.2- عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني:

يتعلق هذا السؤال بدور المتابعة المفروضة من قبل الوصاية ومواظبة هذه الأخيرة عليها لإمكانية التحقق من الفرضية الثانية.

السؤال الثاني: هل ترون أن متابعة الوصاية ضرورية لعملية تسيير المنشآت الرياضية وهل تمارس هذه المتابعة بصفة دورية؟

مضمون أجوبة السؤال الثاني:

أجاب أفراد المقابلة بأن متابعة الوصاية للمنشأة الرياضية جد ضرورية كون أن الوصاية هي الممول الرئيسي لهذه المنشأة، فعليها أن تعتمد وظيفة المتابعة من أجل تفادي الأخطاء قبل وقوعها أو تصحيحها وأيضا لرياح الوقت، ولكن حسب المسؤولين الماليين فإن الوصاية لا تقوم بالمتابعة بشكل دوري منتظم في أغلب الأحيان.

تحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني:

بالرغم من ضرورة المتابعة لتسيير المنشأة الرياضية إلا أن الوصاية لا تقوم بها بشكل منتظم ودوري وهذا ما يعيق حسن التسيير هذه المنشأة، فالمتابعة تلعب دور هام وفعال لمساعدتها على تحقيق أهدافها وذلك بتفادي الأخطاء وتصحيحها والتصدي للظروف الطارئة.

1. مناقشة فرضية البحث

1.1. مناقشة الفرضية الأولى

2.1. مناقشة الفرضية الثانية

الخاتمة والاقتراحات

1. تفسير ومناقشة النتائج:**1.1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

الفرضية الأولى : آليات تمويل المنشأة الرياضية تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف تسيير إدارتها .
 من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها قي جداول المحور الأول نجد أن آليات التمويل في المنشأة الرياضية تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف تسيير إدارتها، إلا أن للمنشأة مشاكل أو نقص في الموارد التمويلية بالمقارنة مع احتياجاتها الطويلة وقصيرة الأجل، فجميع المنشآت الرياضية في مجتمع البحث تتحصل على مصادر دائمة للتمويل الرياضي من طرف الدولة، إلا أن التمويل الذي تمنحه هذه الأخيرة منتظم وغير كافي. فهو قليلة مقارنة بالاحتياجات الخاصة للمنشأة الرياضية، مما يتطلب البحث عن موارد مالية غير دائمة، ولكن ورغم إعطاء المنشآت الرياضية استقلالية مالية وإدخالها في نظام اللامركزية شكليا، إلا أنها في الواقع لازالت تابعة بصفة شبه تامة للوزارة الوصية ومنه للقطاع العام. وهذا ما يصعب عليها اللجوء إلى الموارد المالية غير الدائمة مثل البنوك والمؤسسات الاقتصادية والخواص..... الخ، و ذلك للحصول على أموال لتغطية احتياجاتها المختلفة، فمجال حريتها المالية ضيق جدا، والقرارات الهامة والفعالة في تمويلها تؤخذ غالبا بالرجوع إلى الوصاية. وهذا لا بد من إعطاء لمسيرى المنشأة الرياضية الحرية في اختيار آليات التمويل الخاصة بها للسماح لها بتغطية احتياجاتها، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف تسيير المنشأة الرياضية .

2.1 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.
 من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها في المحور الثاني نجد أن للمتابعة المالية في المنظومة الرياضية دور فعال في رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.
 حيث أن معظم مسيري المنشأة الرياضية يرجعون الحالة الجيدة لتسيير الموارد المالية وبالتالي رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية إلى المتابعة المالية المحكمة التي تتم بشكل دائم ومستمر، وذلك لتفادي الأخطاء أو تصحيحها. ومن خلال الأجوبة المتحصل عليها نستنتج أيضا بأن الوصاية تعتمد بشكل كبير على المتابعة وفق إستراتيجية فعالة ودورية لضمان وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، و ذلك بحسن تسيير الموارد المالية والإرشاد في استعمالها، واختيار الاستثمار الأنسب وطريقة تمويله وتسييره.
 إن وجود متابعة مالية دورية ومحكمة في المنظومة الرياضية، تراقب و توجه تسيير الموارد المالية للمنشآت الرياضية، يدفع إلى رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

الخاتمة:

إن هدف المنشأة الرياضية ترقية النشاطات الرياضية و توفير الهياكل الرياضية الملائمة لرفع مستوى المردود الرياضي و لهذا لابد من توفر شروط و معطيات ضرورية و وظائف إدارية، و موارد تمويلية و متابعة تسيير هذه الأخيرة لحسن إدارة و تسيير المنشأة الرياضية.

و من خلال دراستنا للموضوع و بعد التطرق لكافة آليات تمويل المنشأة الرياضية الجزائرية، أظهرت لنا الدراسة أنها تعاني من ضعف كبير في هذا النطاق، حيث أن الإدارة المالية للمنشأة الرياضية لا تملك حرية كافية تحول لها البحث و اختيار آلية تمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية شبه تامة للقطاع العام أي للوزارة الوصية، وهذا ما يعرقل حسن تسيير وإدارة المنشأة الرياضية الجزائرية مع أنها تتمتع باستقلالية مالية شكلية إلا أنها جد محدودة. أما فيما يخص المتابعة المالية فتعتبر مكتملة للتمويل وأساسية، وهي مطبقة من قبل بعض المنشآت الرياضية الوطنية، وهي تساهم في رفع مستوى تسيير هذه الأخيرة بشكل فعال و دوري.

و من خلال تناولنا لهذا الموضوع (آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها) في جميع مراحل النقاط التي تطرقنا إليها في الجانب النظري والتطبيقي لاحظنا اهتمام المنشأة الرياضية بآليات التمويل الدائمة وغير الدائمة بشكل كبير، حيث توفر آليات التمويل وحسن اختيارها يسمح لها بتغطية الاحتياجات المختلفة لهذه المنشأة والمتابعة الدورية والمستمرة للموارد المالية يساعد على حسن تسييرها وتفادي الأخطاء أو تصحيحها. أما برجوعنا إلى الجانب التطبيقي نستنتج من أغلبية المحاور أن نسبها الإحصائية توصلت إلى نتائج إيجابية و أخرى سلبية حول الأسئلة التي تطرقنا إليها في بحثنا .

وبعد تسطير النتائج المحصل عليها من وراء إنجاز بحثنا هذا، ودراسة الفرضيات ،بمجرد بنا صياغة بعض الاقتراحات و التوصيات التي نتمنى أن تلقى اهتماما لتحسينها في الميدان و هي:

- إعطاء أكثر حرية للمنشآت الرياضية، و خاصة في المجال المالي، للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية غير دائمة لتغطية احتياجاتها المختلفة.

- رسم سياسات مالية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

- استقطاب الشركات العامة والخاصة لدعم المنشأة الرياضية.

- مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل نظرا للتغيرات الحديثة.

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

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

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

وأخيرا نجد أنفسنا أمام الإشكالية المستقبلية والمتمثلة في:

هل تباعية المنشأة الرياضية في الجزائر للقطاع العام ومركزيتها الشبه تامة وبيروقراطية اتخاذ القرارات في مجال البحث عن آليات التمويل يحول دون تقدم وتطور المنشأة الرياضية ومنه المردود الرياضي؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ-باللغة العربية:

استدلال من القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف:

– سورة النمل الآية 19.

– سورة الاسراء الآية 24

الكتب:

1. إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية (مصر)، سنة 2004.
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
3. إدريس سهيل: المنهل قاموسي فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت 1999.
4. بلوط حسن: إدارة المشاريع، بدون طبعة دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
5. بورص أحمد: تمويل المنشآت الاقتصادية، بدون طبعة، دار العلوم عناية (الجزائر)، 2008.
6. الحجازي عبيد على أحمد: مصادر التمويل، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
7. حسن أحمد الشافعي: التمويل و التاجير التمويلي في التربية البدنية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية (مصر) 2006.
8. الحناوي محمد صالح – مصطفى جمال فريد- ابراهيم العبد جلال: الإدارة المالية: التحليل المالي للمشروعات الجديدة، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر) 2003.
9. رشدي صالح عبد الفتاح: التمويل المصري للمشروعات، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، سنة 2006.
10. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر 2004.
11. الزعبي محمد هيثم: الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن 2000.
12. سمير عبد الحميد على: إدارة الهيئات الرياضية، بدون طبعة، الإسكندرية(مصر)، منشأة المعارف، 1999.
13. سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، بدون طبعة، مكتبة ومطبعة الإشعاع العنية، مصر 1999 .
14. شموط مروان- كنجوع بدو كنجو: أسس الاستثمار، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة (مصر)، 2008 .
15. صيام أحمد زكريا: مبادئ الاستثمار، الطبعة الثانية، دار المناهج الأردن 2003.
16. طارق الحاج: مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2002.
17. طلعت ابراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
18. عاطف وليم أندرواس: التمويل والإدارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي الإسكندرية (مصر) سنة 2006.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، سنة 2004.

20. عبد الفتاح الصحن: مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، المؤسسة الجامعية، عمان (الأردن) 1983.
21. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، القاهرة، مصر، 2001.
22. عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانيات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003
23. القرشي مدحت كاظم: الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
24. كداوي طلال: تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية، دار الباروري العلمية، الأردن، سنة 2008.
25. لسوس مبارك: التحليل المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001
26. لسوس مبارك: التسيير المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
27. لطرش الطاهر: تقنيات البنوك، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
28. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المركب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998
29. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار الحمدي العامة، ط2، الجزائر، 1998.
30. ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمدي العامة. الجزائر، 2000.
31. نصير نعيم: إدارة وتقييم المشروعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
32. جمال فريد مصطفى: مبادئ أساسيات الإدارة المالية، الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، بدون تاريخ.
33. هندي منير أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعرفة الإسكندرية (مصر) سنة 2002.
34. هوم جمعة: تقنيات المحاسبة المعمقة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر سنة 2002.

الرسائل والمذكرات:

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

القوانين والمراسيم:

38. قانون التربية البدنية والرياضية، المؤرخ في 23 شوال 1396، أمر رقم 83/76
39. قانون 04-10 المؤرخ في جمادى الثاني 1425 الموافق لـ 14 أوت 2004.
40. الجلسات الوطنية بقصر الأمم أيام 21-22 ديسمبر 1993.

الانترنت:

41. مقال الدكتور أحمد الفاضل، المنشأة الرياضية، تصميم تخطيط وإدارة، مأخوذ على

الأ نترنتات 2016/04/20 googlepdf

1. Ben halimAmmour, le système bancaire algerien, ed DAHLAB, algeire, 1997.
2. Caillatmichel, sport et civilisation, editionl'harmattan, France, 1996.
3. Conso pierre – Hemicic Farouk :Gestion Financier de l'entreprise, Dunod, paris. Année 1996.
4. Defrancejacque, sociologie de sport, édition de la découverte paris, 2003.
5. Dupallen G, jobadG.p : gestion financier de l'entreprise , 11^{eme} ed, france1997.
6. Eglen J-Y , micol A, stolowy, H, pujol, A : les mécanisme financiers de l'entreprise, edmontchristien 1991.
7. Guedj norbert : finance d'entreprise, ed : d'organisation, France, 1997.
8. Gultman Lawrence – John Micheal : investissement et marchés financiers, Baume – les dames, paris (France) 2005.
9. H. fayal : administration industrielle et générale, présentation : Ahmed bouyakoub, ENAG édition, Algérie, 1990 .
- 10.Hamid Kamel : Analyse des projets et leur fiancement, Es- Salem, Alger, Algerie,2002.
- 11.Levy Aldo : management financier de l'entreprise, edeconomica, France, 1993.
- 12.Lue – bernet- Rollande : Traité de gestion fianciere, ed O.P.U , France 1998.
- 13.Pigetpatriche : gestion finnaciere d'entreprise, ed : economica, paris (France)1998.
- 14.Pilverdier – Latreytejuliette : finance d'entreprise, economica, paris (France), 2002.
- 15.Rocher M : le diagnostique financier en 6 étape et application corrigées, ed : d'organisation, France, 1998.
- 16.Solinikbruno : gestion financiere, 5^{eme} ed : Mathan, paris(France) 1997.
- 17.Vernimmen pierre : finance d'entreprise, 4^{eme} ed : dolioz, paris (France),2000.
- 18.Zambottechristian, Mireillo : gestion financieres, finance du marché, ed : Dunod, France,1997

الطلاقة

الملاحق

ملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر

معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة خاصة بالمسيرين الماليين في المنشآت الرياضية

في إطار انجاز البحث العلمي، نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم المساهمة بأرائكم النيرة، بالرد على أسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية وذلك لإعداد مذكرة ماستر في الإدارة الرياضية تحت عنوان " آليات تمويل المنشأة الرياضية المتابعة المالية لها"

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

نشكركم جزيل الشكر والامتنان لكم على تقديركم الجاد.

إعداد الطالب. هنانو محمد رضا

البيانات العامة : ضع العلامة أمام الإجابة المناسبة

1- السن :

2-الأقدمية في منصب العمل :

3-المستوى التعليمي :

الأسئلة:

1- هل لديكم مصادر دائمة ومستمرة لتمويل هذه المنشأة الرياضية ؟

نعم لا أحياناً

2- هل توجد متابعة مالية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية ؟

نعم لا أحياناً

3- هل المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشأة الرياضية كافية؟

نعم لا أحياناً

4- هل تكفى المصادر غير الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحياناً

5- هل ترى أن المتابعة المالية ذات فعالية عالية للمنشأة الرياضية من طرف الوصايا؟

نعم لا أحياناً

6- هل المصادر الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية أكبر من المصادر الغير دائمة؟

نعم لا أحياناً

7- هل يبرز دور المتابعة المالية في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحياناً

8- هل يحدث و أن تقع المنشأة الرياضية في مشكل عدم وفرة السيولة؟

نعم لا أحياناً

9- هل يبرز دور المتابعة المالية بعد وقوع الأخطاء و تصحيحها في منشآتكم الرياضية؟

نعم لا أحيانا

10- في حالة وإن وجدتم أنفسكم في ندرة السيولة هل تلجئون إلى التسيقات البنكية كآلية تمويل أساسية؟

نعم لا أحيانا

11- هل تمارس المتابعة من خلال الزيارات المفاجئة فقط للمنشأة الرياضية؟

نعم لا أحيانا

12- هل تكفي النتيجة الربحية المحققة من قبل المنشأة الرياضية في تغطية جميع احتياجاتها قصيرة الأجل؟

نعم لا أحيانا

13- هل تلجأ المنشأة الرياضية إلى تمويلات خاصة في حالة وجود تظاهرات رياضية مثلا؟

نعم لا أحيانا

14- هل تمارس الوصايا متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهور الرياضي؟

نعم لا أحيانا

15- هل تعتمد المنشأة الرياضية بدرجة أولى على مواردها الذاتية؟

نعم لا أحيانا

16- هل تمارس الوصايا متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال اتصالات سرية من طرف مجهولين؟

نعم لا أحيانا

17- هل مدى تباعية المنشأة الرياضية في تمويلها إلى القطاع العام تباعية جزئية؟

نعم لا أحيانا

18- هل تمارس الوزارة الوصية متابعة المنشأة الرياضية من خلال إرسال لجان تحقيق مختصة؟

نعم لا أحيانا

19- هل تحقق المنشأة الرياضية نتائج مالية سنوية كافية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي؟

نعم لا أحياناً

20- هل تعمل المتابعة المالية على توجيه مسار العمل اتجاه أهداف خطة المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحياناً

21- هل ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء تسيير الموارد المالية في المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحياناً

22- هل تشهدون عراقيل ومشاكل كثيرة تعيق وظيفة التمويل والإدارة المالية في المنشأة الرياضية؟

نعم لا أحياناً

1 - تتعدد آليات تمويل المنشأة الرياضية، بحسبكم ما هي أنجع آليات التمويل لهذه المنشأة بعد تدعيم الدولة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 - هل ترون أن متابعة الوصية ضرورية لعملية تسر المنشأة الرياضية، وهل تمارس هذه المتابعة بصفة دورية منتظمة؟

.....

.....

.....

.....

.....

عنوان الدراسة :

آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها

أهداف الدراسة :

- معرفة طرق وآليات تمويل المنشآت الرياضية
- معرفة ما اذا كان للمتابعة المالية دور فعال وكيف يتم ذلك

مشكلة الدراسة : هل تسيير المنشآت الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريتها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها, وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى .

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : تسيير المنشآت الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريتها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها, وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى .

الفروض الجزئية :

- 1- ان آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف ادارتها
- 2- هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير ادارة المنشأة الرياضية

العينة : - تتكون العينة من 10 مركبات رياضية في بعض ولايات الوطن

المجال الزماني والمكاني :

- المجال المكاني: شملت الدراسة على مجموعة من المنشآت الرياضية لبعض ولايات الوطن
- المجال الزماني: تراوحت مدة الدراسة من شهر الى شهرين أي من 15 مارس 2016 الى غاية 15 ماي 2016

المنهج المتبع : استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لسرد الحقائق

الأدوات المستعملة : بغرض اشباع حاجياتنا من المعلومات استعملنا وسيلتين هما : المقابلة والإستبيان

النتائج المتوصل اليها :

- لا بد من اعطاء لمسيري المنشآت الرياضية الحرية في اختيار آليات تمويل الخاصة بها للسماح لها بتغطية احتياجاتها وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف التسيير للمنشأة الرياضية
- ان للمتابعة المالية في المنظومة الرياضية دور فعال في رفع مستوى تسيير ادارة المنشأة الرياضية

الإقتراحات :

- اعطاء أكثر حرية للمنشآت الرياضية وخاصة في المجال المالي
- رسم سياسات مالية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة
- الوقوف على متابعة مالية دورية ومستمرة تسهر على حسن تسيير الموارد المالية .