

التسيير المالي والمحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية الهواة
النادي الرياضي للهواة - اتحاد برهوم لكرة القدم -

*Financial and accounting management of the Amateur Sports Club
-Ittihad Barhoum Football-*

أ د/ بوسلاح النذير

جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.

nadir.bouslah@univ-msila.dz

ط د/ برباش نورالدين

جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.

noureddine.berbache@univ-msila.dz

ملخص:	معلومات المقال
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة موارد النادي الرياضي الهواوي ، وكذا التسيير المالي له ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، استعملنا المنهج التحليلي لدراسة الحالة. كما تمت المعالجة عن طريق ملاحظة وتحليل الوثائق المقدمة من طرف النادي الرياضي للهواة اتحاد برهوم لكرة القدم حيث أخذنا أهم العناصر التي تساعدنا على حساب بعض النسب المئوية للوصول إلى أثر التسيير المالي، تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2010 لحساب مختلف النسب المئوية بالإضافة إلى رسم الأشكال البيانية. وأظهرت النتائج عدم اعتماد معايير لتوزيع الميزانية على مختلف نشاطات النادي الرياضي، الاعتماد على المؤهلين عمليا وترك المتخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة في التسيير المالي والمحاسبي، عدم كفاية مصادر التمويل الحالية، أي انها لا تفي بمتطلبات واحتياجات النادي، عدم التنوع في مصادر تمويلها لتلبية حاجياتها وتفادي الازمات المالية التي لها تأثير مباشر على نتائج أداء النادي الرياضي.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2022-07-13</p> <p>تاريخ القبول: 2022-09-19</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ التسيير المالي ✓ المحاسبة العامة ✓ النادي الرياضي الهواوي
Abstract :	Article info
<p><i>the study aimed to know the resources of the amateur sports club under study, and to identify the financial management of the sports club under study. The analytical approach to the case study, as it was treated by observing and analyzing the documents submitted by the amateur sports club, Barhoum Football Association, where we took the most important elements that help us to calculate some percentages to reach the impact of financial management, and in order to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a program was used Microsoft Office Excel 2010 for calculating various percentages as well as plotting graphs. The results showed the failure to adopt criteria for distributing the budget to the various activities of the sports club, relying on the practically qualified and leaving specialists with experience and efficiency in financial and accounting management, the insufficiency of the current funding sources, meaning that they do not meet the requirements and needs of the club, the lack of diversification in its sources of funding to meet its needs and avoid Financial crises that have a direct impact on the results of the performance of the sports club.</i></p>	<p>Received 13/07/2022</p> <p>Accepted 19/09/2022</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ financial management ✓ public accounting ✓ Amateur gym

1- مقدمة واشكالية الدراسة:

من أجل تطوير مستوى كرة القدم بشكل خاص والرياضة بشكل عام يجب تهيئة المناخ الأنسب لعمل المؤسسات الرياضية في ديناميكية تنمية مواردها ولابد من وضع المجال الرياضي ضمن المجالات الأخرى في خططها الاستثمارية القصيرة المدى والبعيدة المدى والعمل على جذب المستثمرين في له فعند ملاحظة الأندية الجزائرية لكرة القدم نجد أن أهم المعوقات والمشاكل التي تعاني منها هو عدم قدرتها على تسير الموارد المالية، مما يعكس الاستراتيجية التي تسري بها هذه الأندية، فالهياكل الرياضية بصفة عامة والأندية على وجه الخصوص تحتاج إلى مصادر تمويل للارتقاء بالقدرات المالية من أجل توفير البيئة والامكانيات اللازمة من أجل تطوير المستوى الرياضي، فالأمر يمكن تحقيق النتائج الرياضية والانتصارات والبطولات في التظاهرات الرياضية دون توفر الجانب المالي.

ويتوقف نجاح الإدارة الرياضية بتوفير رؤوس الأموال لسير المؤسسات الرياضية وكذا النوادي الرياضية بصورة جيدة والتي مصدرها الأساسي التمويل في المجال الرياضي، كما يعتبر من أهم المشاكل الموجودة به والتي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للهياكل الرياضية بمختلف أنواعها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل المؤثرة التي تواجه القادة والمسؤولين الرياضيين في الوقت الحالي (الشافعي، 2006، ص 17)

حيث ذهب (بوصلاح، 2012) إلى أن التمويل الحكومي والتمويل الذاتي من المصادر الأساسية لتمويل الأندية في الجزائر وأن التنوع في المصادر الأساسية لعملية التمويل ووضع إستراتيجية واضحة للتمويل في المجال الرياضي يؤدي إلى تطوير مستوى كرة القدم الجزائرية التي تعاني من عدة مشاكل منذ عدة سنوات.

ولتسيير هذه الأموال يتطلب إدارة مالية جيدة وهذه الأخيرة تتعلق بوظائف التسيير وهي نشاط موجود لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة والتسيير المالي

والمحاسبي عملية يتم فيها تنسيق الجهود وترشيد القرارات بهدف الوصول إلى النتائج الإيجابية اخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للموارد المالية المتاحة، انطلاقا مما سبق فإن الإشكالية الأساسية التي سنحاول الإجابة هي:

✓ كيف تتم عملية التسيير المالي والمحاسبي في الجمعيات والنوادي الرياضية؟

وللإجابة عن هاته الإشكالية سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ماذا نعني بالجمعيات والنوادي الرياضية؟ ماهي أهدافها؟

✓ ما أهمية عملية التسيير المالي والمحاسبي في الجمعيات والنوادي الرياضية؟

✓ ما مدى اعتماد النادي الرياضي للهواة اتحاد برهوم لكرة القدم على عملية التسيير المالي والمحاسبي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وتحقيقا لأهدافها قمنا بطرح الفرضيات التالية:

✓ النادي الرياضي الهواة جمعية رياضية ذات هدف غير مريح تسعى لتقديم خدمات رياضية تهدف لترقية وتطوير الأنشطة الرياضية.

✓ لعملية التسيير المالي والمحاسبي دور مهم وأساسي في مساعدة الجمعيات والنوادي الرياضية على تحقيق أهدافها الخاصة والعامة.

✓ يلعب التسيير المالي والمحاسبي دور هام في تسيير الوضعية المالية وتوازنها للنادي الرياضي للهواة اتحاد برهوم لكرة القدم.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها من بين الدراسات التي تحدد مسار الادارة المالية من خلال عملية التسيير المالي والمحاسبي فجميع المؤسسات بمختلف أنواعها من مؤسسات هادفة للربح (صناعية، تجارية، خدماتية) أو مؤسسات غير هادفة للربح (جمعيات رياضية، جمعيات خيرية، حكومية) تحتاج إلى التسيير المالي والمحاسبي.

1- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1-2- مداخيل ومصاريف النادي الرياضي للهواة -اتحاد برهوم لكرة القدم:-

الجدول 1: بيان الوضع المالي للنادي الرياضي للهواة اتحاد برهوم لكرة القدم لثلاث سنوات 2018-2019-2020

الحالة المالية			التعيين
31 ديسمبر, 2020	31 ديسمبر, 2019	31 ديسمبر, 2018	
753,053.39	15,418.27	425,248.89	الرصيد في بداية السنة
0.00	0.00	0.00	الإعانات
0.00	0.00	0.00	الاتحادية الجزائرية لكرة القدم
6,000,000.00	0.00	7,000,000.00	الصندوق الولائي
0.00	0.00	600,000.00	البلدية
0.00	0.00	0.00	وزارة الشباب والرياضة
2,250,000.00	11,350,000.00	476,000.00	سلفات
0.00	0.00	600,000.00	مداخيل اشتراكات أعضاء الجمعية
0.00	0.00	500,000.00	هبات
0.00	0.00	0.00	تحويلات من الصندوق الى البنك
5,980,000.00	0.00	7,600,000.00	تحويلات من البنك الى الصندوق
3,053.3900,9	11,365,418.27	,248.89601,9	مجموع المداخيل (المداخيل +الرصيد)
5,980,000.00	0.00	7,600,000.00	تحويل البنك الى الصندوق
416.77	4,758.30	476.00	مصاريف البنك والبريد
0.00	0.00	0.00	تحويل من الصندوق الى البنك
0.00	0.00	44,491.40	مصاريف التامين- الصيانة- التنظيف- حقوق الملعب
6,500,000.00	4,200,000.00	5,121,000.00	منح المقابلات اللاعبين والمدربين
660,000.00	600,000.00	506,000.00	مصاريف النقل
0.00	0.00	17,655.00	أدوات ولوازم مكتبية
0.00	0.00	0.00	ارجاع السلفات
0.00	0.00	0.00	حقوق الملعب والشرطة
0.00	0.00	387,000.00	تسديد ديون الموسم الماضي
0.00	0.00	52,400.00	مصاريف خدمات الاعلام الالي
0.00	0.00	18,067.23	مصاريف الكهرباء
0.00	0.00	1,400.00	مصاريف الاستحمام والدوش
0.00	3,093,306.58	989,074.72	لوازم والبسة رياضية
0.00	123,500.00	191,000.00	غرامات وعقوبات الرابطة

1,776,000.00	2,425,800.00	2,641,930.00	مصاريف الاطعام والمبيت
0.00	165,000.00	182,849.97	مصاريف الطبيب العلاج والأدوية
0.00	0.00	39,000.00	تجهيزات منقولة منزلية
0.00	0.00	40,000.00	مصاريف محافظ الحسابات والمحضر القضائي
6,416.773,98	10,612,364.88	,344.32232,10	مجموع المصاريف
66,636.62	753,053.39	<u>-631095.43</u>	مجموع (المداخيل - المصاريف)

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على التقارير المالية للنادي

من خلال الجدول (01) نجد ان المداخيل لسنة 2018 قاربت المليار سنتيم، وفي سنة 2020 لم تتعدى التسعمئة مليون سنتيم، اما بالنسبة لسنة 2019 قاربت مداخيلها المليار والمئتي مليون سنتيم، غير ان أكبر المداخيل لسنتي 2018، 2020، كان مصدرها الصندوق الولائي أي التمويل الخارجي - دعم الدولة- اما مداخيل سنة 2019 فكانت كلها عبارة عن سلفات (القرض).

وفيما يخص المصاريف فقد فاقت بقليل المليار سنتيم لسنة 2018، وأكثر من مليار سنتيم لسنة 2019، وحوالي التسعمئة مليون سنتيم لسنة 2020، حيث سُجل عجز في الميزانية بأكثر من ثلاثة وستين مليون سنتيم لسنة 2018 رغم الدعم التمويل المقدم من طرف الدولة مقارنة بالمسّم الرياضي لسنة 2019 الذي لم يتلقّى فيها النادي اي مساعدات من الدولة ومع ذلك لم تسجل الميزانية اي عجز، بل على العكس فاقت قيمة الميزانية عند نهاية الموسم الخمسة والسبعين مليون سنتيم، والستة والستون مليون سنتيم للموسم الرياضي 2020، في حين ان السلفات والديون المتراكمة للمواسم الرياضية 2018، 2019، 2020، هي على التوالي 9.108.255.39 دج، 17.204.105.39 دج، 19.454.105.39 دج أي ان الفرق الزيادة في الديون المتراكمة من موسم 2018 الى موسم 2019 كانت 8.095.850.00 دج، والزيادة من موسم 2019 الى موسم 2020 قدرت بـ 2.250.000.00 دج.

2-2- عرض وتحليل الميزانية المالية (2018، 2019، 2020) للنادي الرياضي للهواة.

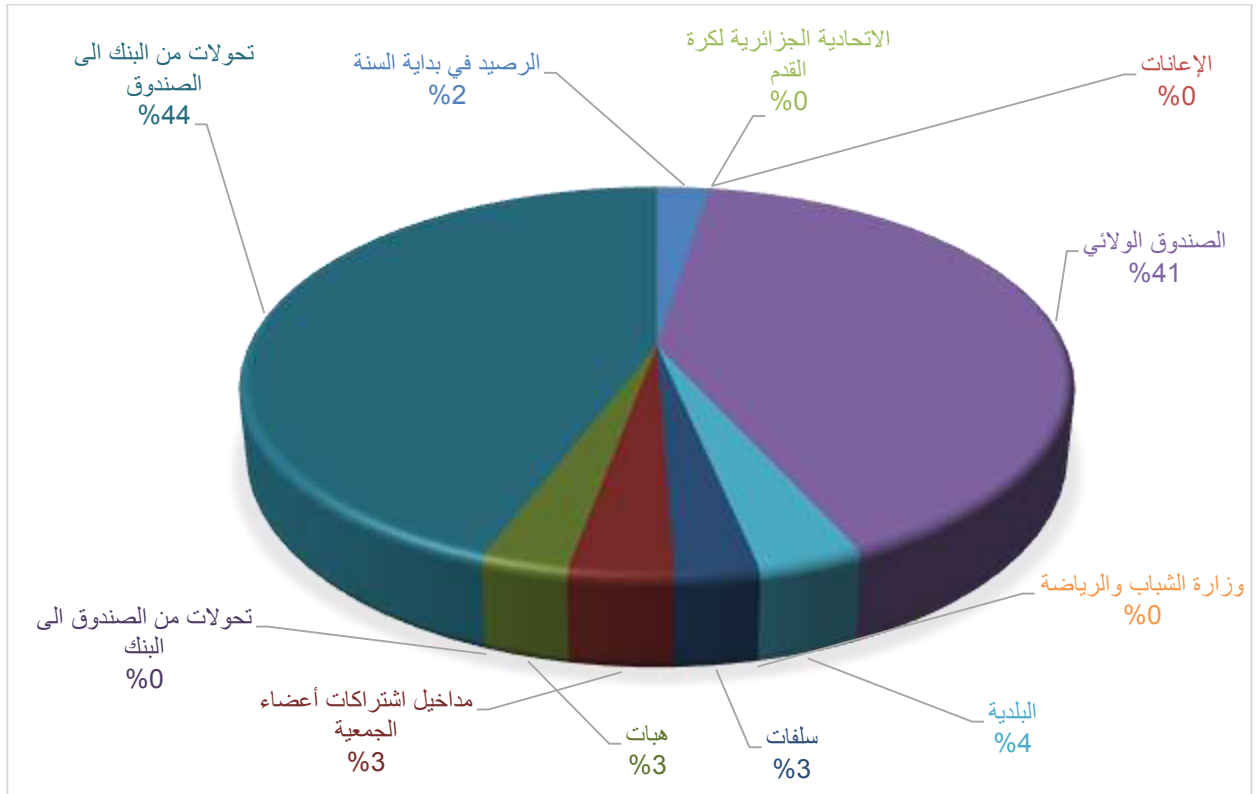
2-2-1- مداخيل النادي الرياضي للهواة -اتحاد برهوم لكرة القدم- للموسم الرياضي 2018.

جدول 02: مداخيل النادي الرياضي للهواة للموسم الرياضي 2018.

البيان	المبالغ	النسبة %
الرصيد في بداية السنة	425248.89	2%
الإعانات	0.00	0%
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	0.00	0%
الصندوق الولائي	7,000,000.00	41%
البلدية	600,000.00	3%
وزارة الشباب والرياضة	0.00	0%
سلفات	476,000.00	3%
مداخيل اشتراكات أعضاء الجمعية	600,000.00	3%
هبات	500,000.00	3%
تحويلات من الصندوق الى البنك	0.00	0%
تحويلات من البنك الى الصندوق	7,600,000.00	44%
المجموع	17,201,248.89	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2018 للنادي.

الشكل 01: مداخيل النادي الرياضي للهواة لسنة 2018



المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2018 للنادي.

2-2-2- مصاريف النادي الرياضي للهواة - اتحاد برهوم لكرة القدم - للموسم الرياضي 2018.

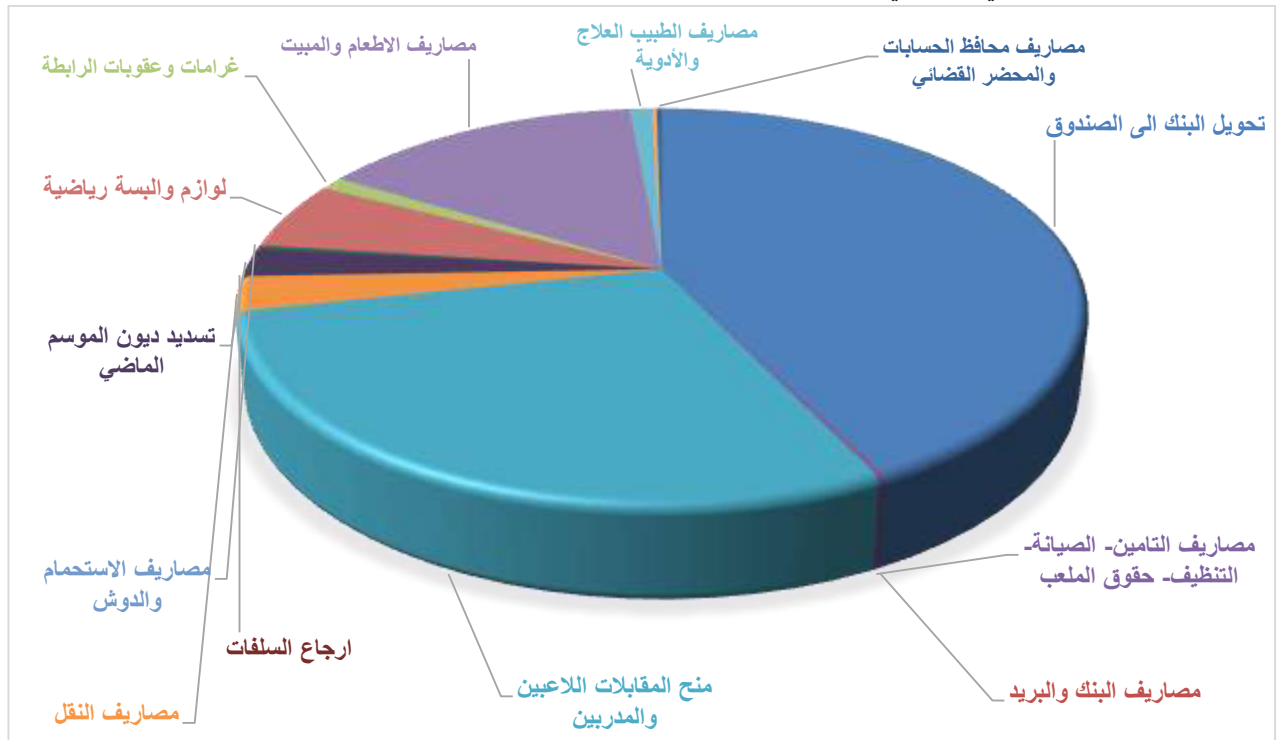
جدول 03: مصاريف النادي الرياضي للهواة للموسم الرياضي 2018.

البيان	المبالغ	النسبة %
تحويل البنك الى الصندوق	7,600,000.00	43%
مصاريف البنك والبريد	476.00	0%
تحويل من الصندوق الى البنك	0.00	0%
مصاريف التامين - الصيانة - التنظيف - حقوق الملعب	44,491.40	0%
منح المقابلات للاعبين والمدربين	5,121,000.00	29%
مصاريف النقل	506,000.00	3%
أدوات ولوازم مكتبية	17,655.00	0%
ارجاع السلفات	0.00	0%
حقوق الملعب والشرطة	0.00	0%
تسديد ديون الموسم الماضي	387,000.00	2%
مصاريف خدمات الاعلام الالي	52,400.00	0%
مصاريف الكهرباء	18,067.23	0%
مصاريف الاستحمام والدوش	1,400.00	0%
لوازم والبسة رياضية	989,074.72	6%
غرامات وعقوبات الرابطة	191,000.00	1%

مصاريف الاطعام والمبيت	2,641,930.00	%15
مصاريف الطبيب العلاج والأدوية	182,849.97	%1
تجهيزات منقولة منزلية	39,000.00	%0
مصاريف محافظ الحسابات والمحضر القضائي	40,000.00	%0
المجموع	17,832,344.32	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2018 للنادي.

الشكل 02: مصاريف النادي الرياضي للهواة لسنة 2018



المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2018 للنادي.

2-2-3- مداخليل النادي الرياضي للهواة-اتحاد يرهوم لكرة القدم- للموسم الرياضي 2019.

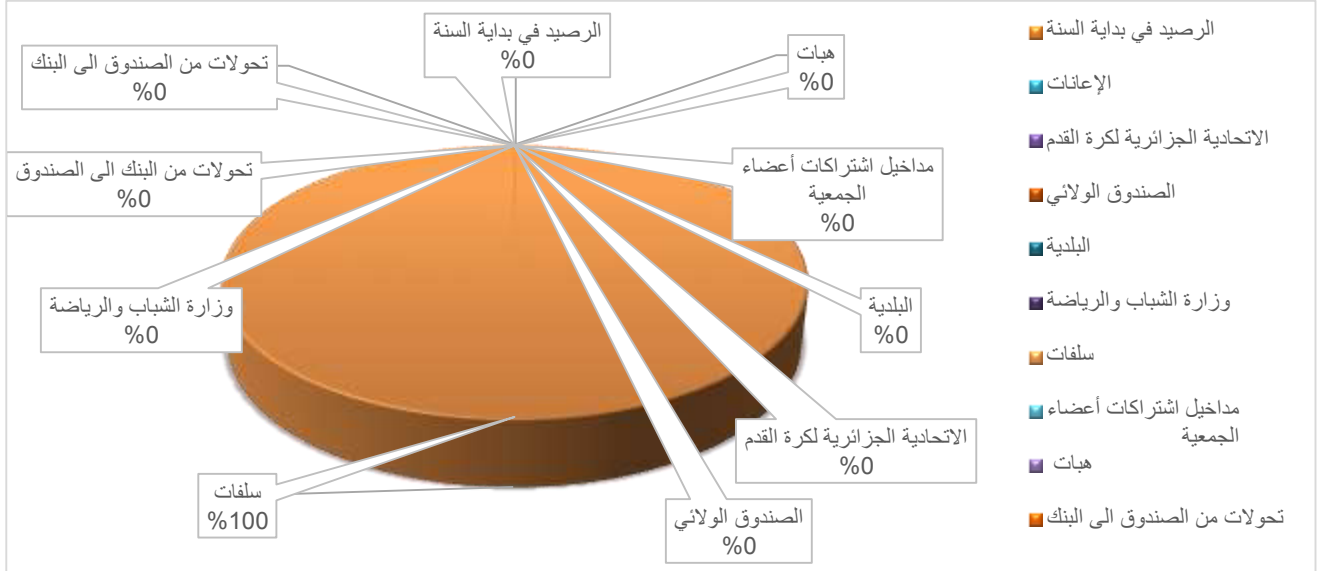
جدول 04: مداخيل النادي الرياضي للهواة للموسم الرياضي 2019

البيان	المبالغ	النسبة %
الرصيد في بداية السنة	15,418.27	0%
الإعانات	0.00	0%
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	0.00	0%
الصندوق الولائي	0.00	0%
البلدية	0.00	0%
وزارة الشباب والرياضة	0.00	0%
سلفات	11,350,000.00	100%
مداخيل اشتراكات أعضاء الجمعية	0.00	0%
هبات	0.00	0%
تحويلات من الصندوق الى البنك	0.00	0%

0%	0.00	تحويلات من البنك الى الصندوق
100%	11,365,418.27	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2019 للنادي.

الشكل 03: مداخيل النادي الرياضي للهواة لسنة 2019.



المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2019 للنادي.

4-2-2- مصاريف النادي الرياضي للهواة - اتحاد برهوم لكرة القدم - للموسم الرياضي 2019.

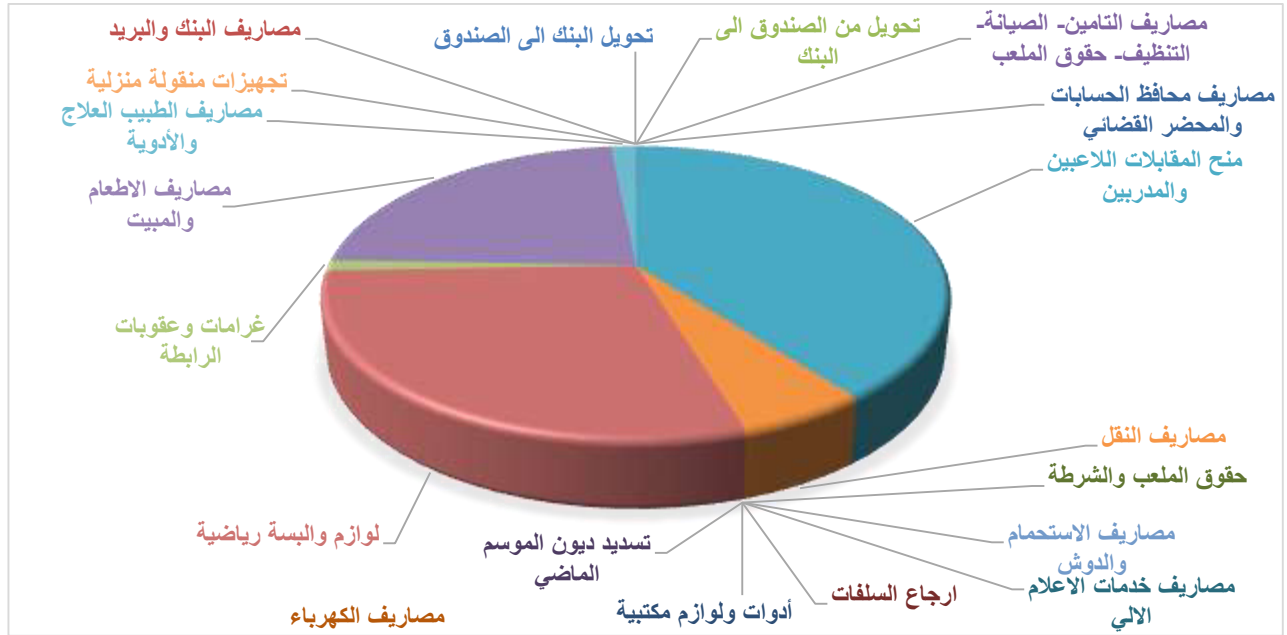
جدول 05: مصاريف النادي الرياضي للهواة للموسم الرياضي 2019.

البيان	المبالغ	النسبة %
تحويل البنك الى الصندوق	0.00	0%
مصاريف البنك والبريد	4,758.30	0%
تحويل من الصندوق الى البنك	0.00	0%
مصاريف التامين- الصيانة- التنظيف- حقوق الملعب	0.00	0%
منح المقابلات للاعبين والمدربين	4,200,000.00	40%
مصاريف النقل	600,000.00	6%
أدوات ولوازم مكتبية	0.00	0%
ارجاع السلفات	0.00	0%
حقوق الملعب والشرطة	0.00	0%
تسديد ديون الموسم الماضي	0.00	0%
مصاريف خدمات الاعلام الالي	0.00	0%
مصاريف الكهرباء	0.00	0%
مصاريف الاستحمام والدوش	0.00	0%
لوازم والبسة رياضية	3,093,306.58	29%
غرامات وعقوبات الرابطة	123,500.00	1%

مصاريف الاطعام والمبيت	2,425,800.00	23%
مصاريف الطبيب العلاج والأدوية	165,000.00	2%
تجهيزات منقولة منزلية	0.00	0%
مصاريف محافظ الحسابات والمحضر القضائي	0.00	0%
المجموع	10,612,364.88	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2019 للنادي.

الشكل 04: مصاريف النادي الرياضي للهواة لسنة 2019.



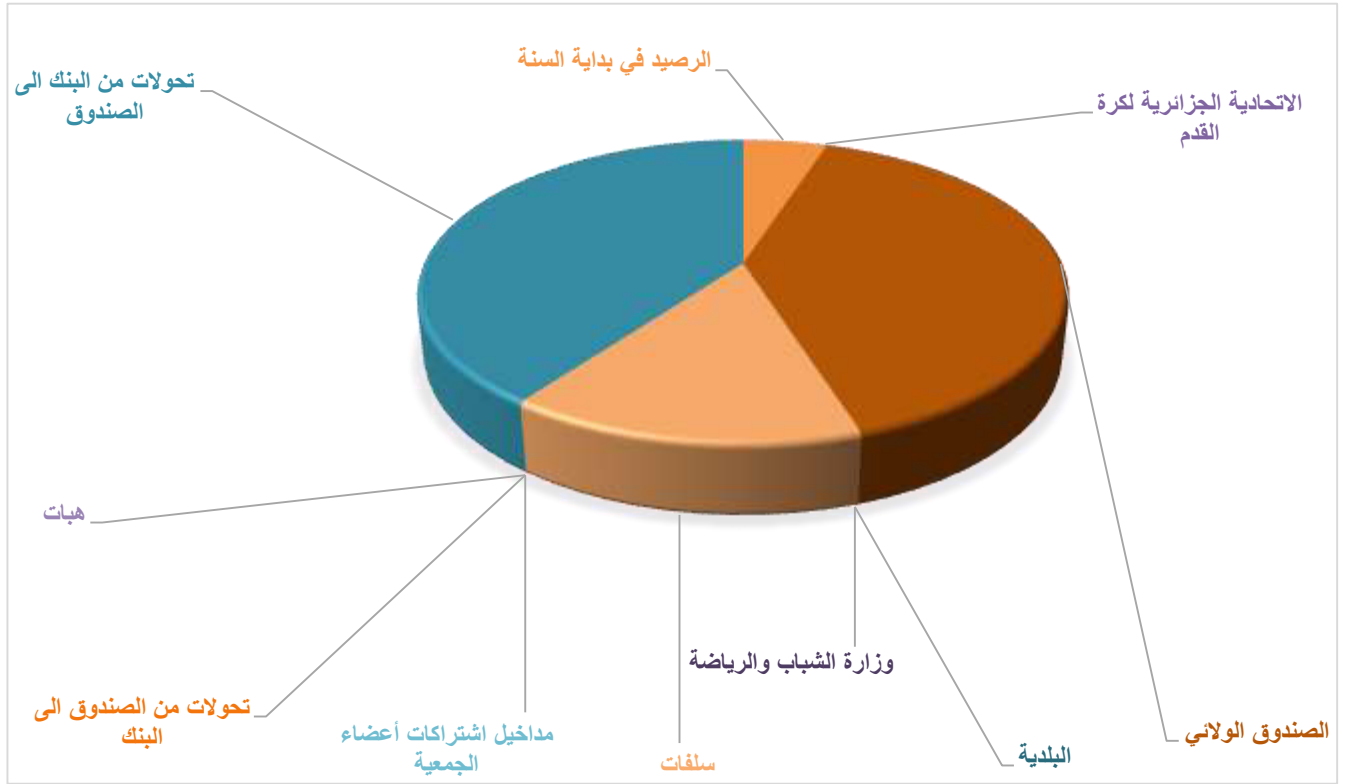
المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2019 للنادي.

5-2-2- مداخل النادي الرياضي للهواة-اتحاد برهوم لكرة القدم- للموسم الرياضي 2020.

جدول 06: مداخل النادي الرياضي للهواة للموسم الرياضي 2020.

البيان	المبالغ	النسبة %
الرصيد في بداية السنة	753,053.39	5%
الإعانات	0.00	0%
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	0.00	0%
الصندوق الولائي	6,000,000.00	40%
البلدية	0.00	0%
وزارة الشباب والرياضة	0.00	0%
سلفات	2,250,000.00	15%
مداخل اشتراكات أعضاء الجمعية	0.00	0%
هبات	0.00	0%
تحولات من الصندوق الى البنك	0.00	0%
تحولات من البنك الى الصندوق	5,980,000.00	40%
المجموع	14,983,053.39	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2020 للنادي.
الشكل 05: مداخيل النادي الرياضي للهواة لسنة 2020.



المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2020 للنادي.
2-2-6- مصاريف النادي الرياضي للهواة - اتحاد برهوم لكرة القدم - للموسم الرياضي 2020.
جدول 07: مصاريف النادي الرياضي للهواة للموسم الرياضي 2020.

البيان	المبالغ	النسبة %
تحويل البنك الى الصندوق	5,980,000.00	40%
مصاريف البنك والبريد	416.77	0%
تحويل من الصندوق الى البنك	0.00	0%
مصاريف التامين- الصيانة- التنظيف- حقوق الملعب	0.00	0%
منح المقابلات للاعبين والمدربين	6,500,000.00	44%
مصاريف النقل	660,000.00	4%
أدوات ولوازم مكتبية	0.00	0%
ارجاع السلفات	0.00	0%
حقوق الملعب والشرطة	0.00	0%
تسديد ديون الموسم الماضي	0.00	0%
مصاريف خدمات الاعلام الالي	0.00	0%
مصاريف الكهرباء	0.00	0%

مصاريف الاستحمام والدوش	0.00	%0
لوازم والبسة رياضية	0.00	%0
غرامات وعقوبات الرابطة	0.00	%0
مصاريف الاطعام والمبيت	1,776,000.00	%12
مصاريف الطبيب العلاج والأدوية	0.00	%0
تجهيزات منقولة منزلية	0.00	%0
مصاريف محافظ الحسابات والمحضر القضائي	0.00	%0
المجموع	14,916,416.77	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2020 للنادي.



الشكل 06: مصاريف النادي الرياضي للهواة لسنة 2020.

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على التقرير المالي 2020 للنادي.

• **التعليق:** من خلال الجداول التي تم عرضها للسنوات 2018-2019-2020 لاحظنا الآتي:

1/ المداخل:

- الرصيد في بداية السنة جاء بنسبة 5% لسنة 2020 وهذا من النسبة الكلية لمجموع المداخل، ونسبة 2% لسنة 2018، في حين أن النسبة كانت شبه منعدمة (0.003%) أن لم نقل أنها منعدمة.
- الصندوق الولائي في سنة 2018 و2020 كانت النسبة 41% و40% على التوالي، في حين أنها كانت منعدمة في سنة 2019.
- إعانات البلدية في سنة 2018 ساهمت بنسبة 3%، ولم تتم تقديم أي إعانة من طرفها خلال سنة 2019 و2020.
- سلفات (القرض) كانت أعلى نسبة في سنة 2019 والتي قدرت بـ 99.997% أي بنسبة 100% من مجموع المداخل، وفي 2020 تمثلت نسبتها في 15% و3% لسنة 2018.
- مداخل اشتراكات أعضاء الجمعية في سنة 2018 كانت هناك مساهمة قدرت بنسبة 3%، في حين أن مساهمتها انعدمت في سنتي 2019 و2020.
- الهبات في سنة 2018 كانت هناك مساهمة قدرت بنسبة 3%، في حين أن مساهمتها منعدمة 0% في سنتي 2019 و2020.
- تحويلات من البنك إلى الصندوق أخذت نسبة 44% في سنة 2018، و40% في سنة 2020، في حين أنها منعدمة 0% في سنة 2019.

• التحليل:

من خلال التعليق على مضمون الجداول أن جل مداخل النادي الرياضي للهواة لسنتي 2018 و2020 كانت من الصندوق الولائي وإعانات البلدية بنسبة ضئيلة جدا في سنة 2018، وهو ما تدل عليه تحويلات من البنك إلى الصندوق والتي أخذت نسبة 44% في سنة 2018 وهو ما يعادل نسبة إعانات الدولة والمتمثلة في مساهمة الصندوق الولائي وكذا إعانات البلدية، و40% في سنة 2020، في حين أن مداخل الموسم الرياضي 2019 للنادي كانت عن طريق القرض (السلفة)، مع انعدام الإعانات المالية المقدمة من طرف

الدولة وهذا راجع إلى أسباب جائحة كورونا (كوفيد-19) وما نجم عنها، كما أننا لاحظنا أن اشتراكات أعضاء الجمعية كانت لهم بعض المساهمات ولو بنسبة ضئيلة، وهذا قبل جائحة كورونا أي سنة 2018، وانعدام هذه الاشتراكات بعد كوفيد-19 بسبب الظروف الاقتصادية وتدهور الدخل الفردي بشكل كبير.

• التفسير:

ضعف الرصيد في بداية السنة لسنة 2018 يرجع سببه للموسم الذي قبله، في حين أن شبه انعدام الرصيد في بداية السنة للموسم الرياضي 2019 ذلك أن سببه يرجع لعجز الميزانية للنادي في نهاية الموسم الرياضي 2018، في حين أن الرصيد في سنة 2020 كانت نسبته أحسن من 2018 وهي 5% وهذا راجع لتوقف البطولة الوطنية لجميع الأصناف للموسم الرياضي 2019 بسبب كوفيد-19 تم توفير أكثر من خمسة وسبعون مليون سنتيم عند نهاية الموسم، رغم عدم تقديم الدولة أي دعم خلال هذا الموسم، أما فيما يخص إعانات الدولة بالاعتماد على التقريرين الماليين لسنتي 2018 و2020 فندستطيع أن نقول أن النادي الرياضي للهواة يعتمد اعتماد كلي على الدعم المادي للدولة والمتمثل في الصندوق الولائي ونسبة ضئيلة في إعانات البلدية، حيث جاء في دراسة (أن من بين الأدوار التي يلعبها المجلس البلدي هي تدعيم الجمعيات الرياضية بالاعتمادات المالية المخصصة لها، وتوزيعها حسب النظم والاطر المعمول بها)، (بن شتالة العربي، 2011، ص 73). وهي غير كافية وهذا ما تم التوصل إليه، فحين (أن) لزيادة الإعانات المقدمة لها أثر على النتائج المحصل عليها باعتبارها حافزا مادي مهم وضروري للوصول إلى الأهداف المرجوة)، (بن النوي جمال وآخرون، 2007، ص 62).

بالإضافة إلى الاعتماد على السلفات (القرض) في كل موسم، وخاصة في غياب إعانات الدولة وهذا ما شاهدناه خلال الموسم الرياضي 2019 من خلال التقرير المالي لهذه السنة، وهذا ما يساهم بشكل كبير في التعرض لمشاكل مالية خلال الموسم، وهذا يدل على أن التسيير المالي المنتهج لا يساعد على مواجهة التحديات المالية التي تواجه النادي كما أن مسير

النادي لا يتبعون خطة مالية لتسيير حاجيات النادي المالية خلال الموسم وهذا ما ذهب اليه (العابدي ياسين، 2020، ص189).

في حين يرجع تفسير تراجع كل من المساهمين على تقديم الهبات وأعضاء الجمعية على دفع اشتراكاتهم للموسمين 2019 و2020 الى تدهور اقتصاد الدولة الجزائرية بسبب كوفيد-19 وهو ما أثر سلبا على الدخل الفردي الجزائري كما يرى (سمير بن سايج، عصام لعياضي، ص48) ان الجزائر شهدت مطلع سنة 2020 تفشي جائحة كوفيد-19 على غرار باقي بلدان العالم، هذه الجائحة التي تسببت فيها السلالة الجديدة من الفيروسات التاجية التي ظهرت في مقاطعة ووهان الصينية، والتي تسببت في تعطيل المؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمات على حد سواء.

اما فيما يخص تحويلات من البنك الى الصندوق فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالدعم المقدم من طرف الدولة للنادي والمتمثل في الصندوق الولائي والبلدية بنسبة ضئيلة جدا، مع غياب دعم وزارة الشباب والرياضة من خلال مديريتها، وهذا ما اقره (قانون (06/12) المتعلق بالجمعيات الرياضية)، ان الدعم المادي للجمعيات والنوادي الرياضية المقدم من طرف الدولة تشرف عليه هيئات متخصصة كوزارة الشباب والرياضة والجماعات المحلية، والصندوق الولائي لدعم ومبادرات الشباب والرياضة، لدعم وتمويل الجمعيات والنوادي الرياضية وان ملف الإعانات يدرس على مستوى كل مديرية للشباب والرياضة.

2/ المصاريف:

- مصاريف التحويل من البنك الى الصندوق في سنتي 2018 و2020 كانت بنسبة 43 % و40 % على التوالي اما في 2019 فليس هناك تحويل للأموال من البنك الى الصندوق.
- مصاريف منح المقابلات للاعبين والمدربين في سنة 2020 كانت اعلى نسبة حيث بلغت 44 %، اما في الموسم الرياضي لسنة 2019 فكانت النسبة 40 % واقل بكثير بالنسبة للموسم الرياضي لعام 2018 وبلغت 29 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسنتي 2019 و2020.
- اما مصاريف اللوازم والالبسة الرياضية فقد كانت عالية في 2019 حيث بلغت نسبة 29 %، في حين انها

- في سنة 2018 قدرت بـ 06 %، ومنعدمة بالنسبة للموسم الرياضي لسنة 2020.
- ثم تلها مصاريف الاطعام والمبيت فقدت بـ 23 % في سنة 2019، و15 % في الموسم الرياضي لعام 2020، في حين انها اخذت نسبة 12 % في سنة 2018.
- وهناك مصاريف النقل حيث سجلت في سنة 2019 نسبة 06 %، و04 % في سنة 2020، في حين انها سجلت نسبة 03 % للموسم الرياضي 2018.
- إضافة الى مصاريف الغرامات والعقوبات الرياضية حيث سجلت نسبة 01 % للموسمين الرياضيين 2018 و2019، في حين انه لم تكن هناك عقوبات وغرامات مالية للموسم الرياضي 2020.
- كما سجلت نسبي 01 % و02 % بالنسبة لمصاريف الطبيب -العلاج والأدوية للموسمين الرياضيين 2018 و2019، في حين انه لم تكن هناك مصاريف على الطبيب -العلاج والأدوية للموسم الرياضي 2020.
- وأيضا تم تسجيل نسبة 02 % في سنة 2018 فيما يخص تسديد ديون الموسم الرياضي السابق - 2017.
- كما لاحظنا بالنسبة للموسم الرياضي 2018 تسجيل لكن بنسب ضئيلة جدا تكاد تكون منعدمة فيما يخص مصاريف (أدوات ولوازم كهربائية، خدمات الاعلام الالي، الكهرباء، تجهيزات منقولة منزلية...).

• التحليل:

من خلال التعليق على مضمون الجداول الخاصة بالمصاريف للسنوات 2018، 2019، 2020، نجد ان اغلب المصاريف بالنسبة للسنوات الثلاث كانت تخص مصاريف منح المقابلات للاعبين والمدربين، ومصاريف تحويل الأموال من البنك الى الصندوق بالنسبة للموسمين الرياضيين لسنتي 2018 و2020.

كما نجد ان مصاريف اللوازم والالبسة الرياضية بالنسبة لسنة 2019 قد اخذت نسبة عالية وانعدامها في الموسم الرياضي 2020، في حين انها سجلت نسبة معقولة في 2018، مع تسجيل مصاريف معتبرة فيما يخص مصاريف الاطعام والمبيت وكذا مصاريف النقل للمواسم الرياضية الثلاث، بالإضافة الى تسجيل مصاريف خاصة بالغرامات والعقوبات

الرياضية ومصاريف الطبيب - العلاج والأدوية للموسمين الرياضيين 2018 و 2019.

• التفسير:

ترجع نسبتي 43 % و 40 % لسنة 2018 و 2020 على التوالي الخاصة بالتحويلات من البنك الى الصندوق وهي نفس نسبة المداخيل الاتية من الصندوق الولائي والبلدية، في حين ان انعدامها في سنة 2019 راجع لعدم وجود الدعم المقدم من طرف الدولة عن طريق هيئاتها والمتمثلة هنا في الصندوق الولائي والبلدية مع ملاحظة غياب وزارة الشباب والرياضة والمتمثلة في مديرتها بالولاية، لذا وجب على إدارة الأندية تنويع مصادر تمويلها لتلبية احتياجاتها وتفادي تعرضها لأزمات تؤثر على نتائجها. (حشروف أسامة، لعجال يحي، 2020).

كما ان مصاريف منح المقابلات للاعبين والمدربين اخذت الحصة الأكبر، وهذا منطقي جدا رغم قلة الميزانية ومصادر تمويلها، لكن هذا يساهم وبشكل كبير في تحقيق النادي لنتائج ايجابية ومرضية، وهذا ما ذهب اليه (حشروف أسامة، لعجال يحي، 2020) انه يجب الاعتماد على الواقعية والدقة في التقديرات التي تدرج في الموازنة المالية كل موسم، وهذا ما سيساهم في تحقيق النوادي لنتائج جيدة وناجعة.

في حين ان انعدام مصاريف اللوازم والالبسة الرياضية للموسم الرياضي 2020 راجع لتوفر هذه الأخيرة من الموسم السابق 2019، حيث ان من أكبر المصاريف لهذا الموسم كانت على اللوازم والالبسة الرياضية، اما في الموسم الرياضي لسنة 2018 فان النسبة كانت جد معقولة وهي 06 % لتغطية احتياجات النادي من هذه الناحية.

وهناك مصاريف الاطعام والمبيت حيث قدرت في الموسم الرياضي 2019 بـ 23 % وهي تقريبا ضعف نسبة المصاريف في هذا الجانب بالموسم الرياضي 2018 على الرغم من انه في 2019 لم تكن هناك أي اعانات من طرف الدولة غير الاعتماد على السلفة (الاقتراض) وهو امر يطرح علامة استفهام؟ ...اضافة الى ذلك ان في نهاية موسم 2018 الميزانية حققت عجزا، مما يلزم ان بداية الرصيد لموسم 2019 يبدأ بمبلغ 63.1095.43- دج أي بمبلغ ديون أكثر من ثلاثة وستين مليون سنتيم غير ان الرصيد في هذه الحالة كان 1.5418.27 دج أي أكثر من مليون ونصف المليون سنتيم وهو ما يتعارض والمعايير المحاسبية، هذا بالإضافة الى تم تقديمها

من طرف (محافظ الحسابات، ملحق تصحيحي شهادة المطابقة، الموسم الرياضي 2018) "ملاحظة: حيث ان هناك خطأ في نقل رصيد الصندوق لبداية المدة 2018/01/01الرصيد المنقول: 276.611.40 دج والصحيح الواجب نقله هو 410.297.40 دج ليصبح رصيد نهاية المدة 2018/12/31 134.629.08 دج بدلا من 942.78 دج، وكذلك المداخيل تقدر بـ 9.176.000.00 دج بدلا من 8.576.000.00 دج".

كما ان مصاريف النقل اخذت نسبتها ضمن مصاريف الميزانية في حين لو ان النادي يملك وسائل النقل الخاصة به قلقت هذه المصاريف بشكل كبير، ل يتم توجيهها الى جانب اخر أكثر نجاعة للنادي، غير ان بهذه السياسة المالية ومصادر التمويل الحالية نجد انها لا تكفي فريق النادي الرياضي للهواة - اتحاد برهوم - للانتقال من النشاط الهواوي الى الاحتراف الرياضي...وهذا ما ذهبت اليه (فوكراش زوبيدة، 2017) حيث ترى ان مصادر التمويل الحالية لا تكفي الفرق للانتقال من النشاط الهواوي الى الاحتراف الرياضي، أي انها لا تفي بمتطلبات واحتياجات النادي.

وترجع مصاريف الغرامات والعقوبات الرياضية والتي تخص الموسمين الرياضيين لسنة 2018 و 2019 الى شغب الجمهور ونزعة بعض اللاعبين، مما يتولد عليه بعض الصفات البذيئة كالشتم والضرب أي العنف في الملاعب بصفة عامة وهذا جاء من استقراء (احكام الباب الرابع عشر من القانون 05-13) والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، لاسيما المواد 223 الى 249 والذي جاء تحت عنوان احكام جزائية.

خاتمة عامة:

بسبب ضعف الحصص المالية المقدمة من طرف الدولة كدعم، وضئالة التمويل بصفة عامة نجد ان هناك تهميش على مستوى وظيفة الإدارة المالية رغم أهميتها وأنها هي العصب المحرك لباقى الممارسات، لعملها على توفير الظروف الملائمة التي تحفز نشاط الرياضي المنتج، مما يتطلب حضور كفاءات مختصة لتسيير رؤوس الأموال لأنفع الاستخدامات، وذلك بتحديد أولويات الانفاق من جهة ووضع برامج وأنظمة لزيادة المصادر المالية وبالاخص التسويق من جهة أخرى ، للتمكن

من رفع العائد المالي لتغطية كل المتطلبات وبالتالي الدخول بالنشاط البدني والرياضي في محيط تحصيل المردود الإيجابي.

• اختيار فرضيات البحث: بنيت الدراسة على

فرضيتين:

- ✓ **الفرضية الأولى:** توصلنا الى اثبات هذه الفرضية والتي تنص على ان النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات هدف غير مربح تسعى لتقديم خدمات رياضية تهدف لترقية وتطوير الأنشطة الرياضية، وذلك من خلال التركيز على أهمية واهداف النوادي والجمعيات الرياضية.
- ✓ **الفرضية الثانية:** توصلنا الى اثباتها عن طريق الدراسة الميدانية والتي تنص ان لعملية التسيير المالي والمحاسبي دور مهم وأساسي في مساعدة الجمعيات والنوادي الرياضية على تحقيق أهدافها الخاصة والعامة، حيث تبين من خلال هذه الدراسة ان بعض الجمعيات والنوادي الرياضية مثل النادي الرياضي للهواة يعاني من ضعف التسيير المالي والمحاسبي، ولكن بالرغم من ذلك يسعى هذه الأخير لتعزيز قدرتها المالية.

• نتائج الدراسة:

- ✓ عدم اعتماد معايير لتوزيع الميزانية على مختلف نشاطات النادي الرياضي.
- ✓ الاعتماد على المؤهلين عمليا وترك المتخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة في التسيير المالي والمحاسبي.
- ✓ عدم كفاية مصادر التمويل الحالية، أي انها لا تفي بمتطلبات واحتياجات النادي.
- ✓ عدم التنوع في مصادر تمويلها لتلبية حاجياتها وتفادي الازمات المالية التي لها تأثير مباشر على نتائج أداء النادي الرياضي.
- ✓ لا بد على مديرية الشباب والرياضة إعطاء اهتمام أكثر للجمعيات والنوادي الرياضية، من ناحية التمويل.

• توصيات واقتراحات:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالنوادي والجمعيات الرياضية من خلال تكوين القائمين على الإدارة الرياضية بصفة عامة، والتسيير المالي والمحاسبي بصفة خاصة ليكونوا ذا كفاءة في مجال تخصصهم.

- ✓ ضرورة تشديد الرقابة على الأموال التي تصرف في المجال الرياضي بأنواعه من قبل الجهات الوصية الموكله بذلك.

- ✓ احتواء مجالس إدارة النوادي الرياضية على متخصصين ذوي خبرة وكفاءة في مجال التسيير المالي والمحاسبي.

- ✓ الاستغلال الأمثل للإعانات المقدمة من طرف الدولة والجهات الوصية واستثمارها في مشاريع تخدم النادي.

- ✓ انجاز مراكز للتكوين لمختلف الفئات الشبانية والاستثمار في اللاعبين.

- ✓ انشاء وامتلاك وسائل إعلامية خاصة بالنادي للتواصل مع الجمهور والاستفادة من عائداتها كاستثمارات مربحة.

• المصادر والمراجع:

- ✓ بن النوي جمال وآخرون، دور مديرية الشباب والرياضة والجماعات المحلية في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية، مذكرة ليسانس، المسيلة، 2007.
- ✓ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، العدد 39 الصادرة بتاريخ 2013/07/31.
- ✓ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 16 فبراير 2015 الذي يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي، الجريدة الرسمية العدد 11 الصادرة بتاريخ 2015/02/25.
- ✓ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 07-11 يتضمن النظام المحاسبي المالي، العدد 74، 25 نوفمبر 2007، الجزائر، ص 4
- ✓ حشروف أسامة، لعجال يحي، الموازنة المالية للأندية الرياضية المحترفة كأحد متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 11، العدد 02 مكرر، 2020، ص 264-283.
- ✓ سمير بن سايح، عصام لعياضي، الضغوط النفسية لدى الطلبة في ظل جائحة كوفيد-19، مجلة روافد

- للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، المجلد 01، العدد 02، 2021، ص 47-62.
- ✓ العابدي ياسين، أطروحة دكتوراه، تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، جامعة بسكرة، 2020.
- ✓ عباس ف، 2015 خصوصية النوادي الرياضية ذات الطابع التجاري، كلية الحقوق والعلوم السياسية بوخالفة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- ✓ عدالة مبروك، وآخرون، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل المناخ التنظيمي الإيجابي بالمؤسسات الرياضية، المجلد 01، العدد 02، ص 110-135
- ✓ عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية – المدخل الكمي، دارزهران للنشر، الأردن، 1997 .
- ✓ العربي بن شتالة، دور الجماعات المحلية في تنمية الممارسة الرياضية الترويحية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.
- ✓ فوكراش زوبيدة، التحول من النشاط الهاوي الى الاحتراف ومدى انعكاسه على مجال التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2017.
- ✓ محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.
- ✓ ملحم ح، 1981 نظريات الحريات العامة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ✓ يوسف يصاديق: القيادة والتسيير والتباين التكاملي، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271، ص 07.