

## مصادر التمويل النوادي الرياضية لكرة القدم ودورها في تحسين الأداء

### Funding sources of football sports clubs and their role in improving performance

نبيل حليني<sup>1\*</sup>، مسعود بده<sup>2</sup>

مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (الجزائر)  
(haliminabil72@gmail.com)

<sup>2</sup> مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كُلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (الجزائر)  
(bedda.messaoud @univ-ouargla.dz)

تاريخ الاستلام: 2022/04/14؛ تاريخ المراجعة: 2022/10/25؛ تاريخ القبول: 2022/10/20

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى معرفة مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم ودورها في تحسين أدائها، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة- الجزائر، استخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم اعتماد الاستبيان كمصدر لجمع البيانات، وذلك باستهداف عينة مكونة من ثلاثون (32) مسير للنوادي الرياضية، (رئيس، أمين العام ومسير مالي)، والتي اختيرت بطريقة عشوائية من أصل مجتمع قوامه 36 مسير، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: اعتماد النوادي الرياضية في تمويلها على إعانات الدولة ثم على اشتراكات الأعضاء السنوية؛ فعوائد تنظيم الدورات الرياضية من خلال اشتراكات الفرق؛ النوادي الرياضية لم تولي اهتمام بالتسويق الرياضي والذي باعتباره مصدرا مهما لتمويل النوادي الرياضية العالمية؛ وعدم الاهتمام بجانب الاستثمار الرياضي كمصدر لتمويل النادي كما أنها لم تحظى كثيرا بالرعاية الرياضية. في الأخير قدمت الدراسة ببعض التوصيات وهي: على النوادي الرياضية التفكير في مصادر أخرى للتمويل بالإضافة إلى التوجه إلى التسويق الرياضي والذي يعتبر من مصادر، ضرورة الاهتمام التوجه إلى الاستثمار في المجال الرياضي.

**الكلمات المفتاح:** تمويل رياضي، مصادر التمويل الرياضي، نوادي الرياضية، تحسين أداء النوادي الرياضية.

تصنيف JEL: G52

**Abstract:** The study aims to know the sources of funding football sports clubs and their role in improving their performance, and to achieve this goal, we conducted a field study at the level of football sports clubs in the state of Ouargla - Algeria. The data is collected, by targeting a sample of thirty (32) managers of sports clubs, (chairman, general secretary and financial manager), which were randomly selected out of a community of 36 managers, using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The sports clubs' dependence on state subsidies for their financing, then on the annual subscriptions of members, the procedoies of organizing sports tournaments through team subscriptions; Sports clubs did not pay attention to sports marketing, which is an important source of financing for international sports clubs; The lack of interest in sports investment as a source of financing for the club, and it did not receive much sports sponsorship. In the end, the study made some recommendations, which are: Sports clubs should think of other sources of funding in addition to going to sports marketing, which is one of the possible sources. The need to pay attention to investing in the sports field.

**Keywords:** sports financing, sports financing sources, sports clubs, improving the performance of sports clubs.

**Jel Classification Codes :** G52

## I - تمهيد :

في العصر الحديث زاد اهتمام الدول المتقدمة بالنشاط البدني الرياضي لما له من فوائد اقتصادية، اجتماعية، صحية ونفسية من خلال المساهمة في الاقتصاد الوطني والتقليل من مخاطر الأمراض المزمنة والترابط الاجتماعي، اهتمت الجزائر كباقي الدول بالرياضة حيث تم إنشاء نوادي الرياضية في مختلف أرجاء القطر الوطني وخصص لها أغلفة مالية معتبرة لدعمها، ولكي تكون لهذه النوادي دور هام في اكتشاف المواهب الشابة وتأطيرها وترقية الرياضة والمضي بها إلى المحافل الدولية وتشجيع الاستثمار في هذا المجال الحيوي. النوادي الرياضية بحاجة ماسة إلى أموال كي تساعد في تسيير احتياجاتها ودعم نشاطها، مما يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الرياضة والتألق في المحافل الدولية، لدى فعلها أن تختار إحدى آليات التمويل الحديثة المناسبة لتغطية حاجياتها، كما تعتبر الدولة من إحدى مصادر تمويل النوادي الرياضية عادة تكون على شكل إعانات تقدم في بداية أو خلال المواسم الرياضية أو بالاعتماد على التمويل الداخلي أو عن طريق إعانات أخرى خارجية والمتمثلة في مؤسسة التجارية.

### 1.I - الإشكالية :

استنادا إلى ما سبق تتجسد الإشكالية البحث في:

ما مدى مساهمة المصادر التمويلية في تحسين أداء النوادي الرياضية لكرة القدم؟.

### 2.I - التساؤلات الفرعية:

- فيما تتمثل مصادر التمويل لدى النوادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم وتحسين أدائها؟

### 3.I - الفرضيات :

- للإجابة على التساؤلات تم وضع مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:
- مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة تقتصر على اعانات الدولة.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم وتحسين أدائها.

### 4 . I - أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم مصادر تمويل النوادي الرياضية بولاية ورقلة، كما يمكن استغلال نتائج الدراسة الحالية في معرفة كفاية مصادر التمويل لأجل تحقيق الأهداف.

- تنوع مصادر تمويل النوادي الرياضية.
- إمكانية إفادة نتائج الدراسة في تعزيز رؤية النوادي الرياضية بالجزائر في مجال استراتيجية التمويل.

### 5 I - أهداف الدراسة :

- لدراسة أهداف عديد يمكن تلخيصها فيما يلي:
- قيام ببحث في مجال التسيير الإداري الرياضي .
  - التعرف على أهم مصادر تمويل النوادي الرياضية بورقلة.
  - البحث عن مصادر أخرى لأجل تمويل النوادي الرياضية.
  - انعكاس عملية تمويل النوادي الرياضية في تحسين الأداء.
  - التعرف على مؤشرات أداء النوادي الرياضية.
  - الوصول إلى نتائج تستفيد منها النوادي الرياضية لتحسين أدائها

## II - عرض ومناقشة الدراسات السابقة :

في هذا الجزء سنحاول الاطلاع على الدراسات التي يمكننا الاستفادة منها في بحثنا من حيث المنهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات واختيار العينة والنتائج المتحصل عليها وحتى التوصيات

## II 1 - عرض الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع تمويل النوادي الرياضية بصفة عامة وهناك من تنطرق إلى نوادي كرة القدم سواء كان ذلك داخل أو خارج الوطن، كما أن هناك من قام بربط تمويل النوادي الرياضية بتحقيق أهداف معينة، لهذا سيتم التطرق إلى بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع بحثنا

هدفت دراسة نويري وآخرون (البار، 2020) إلى معرفة دور مديرية الشباب والرياضة في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي للملائمة للدراسة، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الجمعيات والنوادي الرياضية الناشطة في ولاية المسيلة، حيث تم اختيار عينة بطريقة عشوائية ممتلئة من 40 رئيس نادي، وللتحليل الإحصائي النسب المئوية وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها إلى أن لمديرية الشباب والرياضة دورا مهما وفعالا في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية، من خلال وجود قوانين لمديرية الشباب والرياضة لضبط وتسيير الجمعيات والنوادي الرياضية؛ توجد فاعلية لمديرية الشباب والرياضة في توجيه وتمويل الجمعيات والنوادي الرياضية.

هدفت دراسة بن تركية (شيشوي، 2020) إلى التعرف على وظيفة التمويل الرياضي في المؤسسات الاقتصادية الرياضية من خلال التطرق إلى مفهوم التمويل الرياضي، طرق وأساليب التمويل التي المعتمدة، كما تسعى الدراسة إلى المقارنة بين الأساليب المعتمدة في الجزائر لتمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم، مع غيرها من الأساليب المعتمدة عالميا، حيث تم اجراء مقارنة بين نادي شبيبة القبائل الجزائري ونادي أولمبيك ليون الفرنسي. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن النوادي الجزائرية تعاني من مشاكل كثيرة في الجانب التمويلي بسبب عدم استغلال أساليب التمويل الرياضي المتاحة وكذا اعتمادا الكبير على الاعانات الحكومية كبديل تمويلي دائم، تقدمت الباحثة بمجموعة من توصيات تتمثل في: الكشف عن مشاكل التمويل، دعم الأندية الرياضية بالملاعب والمنشآت و ذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي وعدم الاعتماد على الدولة وحدها؛ يجب على الأندية الرياضية انتهاز طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم وذلك من خلال الرعاية الرياضية أو بث المباريات؛ زيادة التغطية الإعلامية وفتح قنوات رياضية جديدة وذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية

هدفت دراسة العابدي (العابدي، 2020) إلى إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي المعمول به في الأندية لمساعدتها في مواجهة التحديات المالية وضرورة امتلاكها منشآت وملاعب خاصة بها؛ وإبراز دور الاستثمار والتسويق الرياضي باعتبارهما مصدران مهمان لتمويل وتوفير بدائل مالية. من نتائج الدراسة: الأندية الرياضية تعاني من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية؛ على الأندية الرياضية استقطاب مصادر تمويل جديدة؛ ضرورة الانتباه إلى التسويق والذي له دور وأهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي؛ خرجت الدراسة بمجموعة من توصيات والتي تتمثل في: الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية؛ دعم الأندية الرياضية بالملاعب والمنشآت؛ يجب على الأندية الرياضية انتهاز طريقة الرعاية الرياضية، المباريات واستغلال التسويق الرياضي لأجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية.

حاولت حفصة بنت عبد الله الزيدي (العتي، 2020) من خلال دراستها التعرف على أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 150 مفردة موزعة على كافة المدراء والموظفين العاملين في الأندية الرياضية بالمملكة السعودية، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة على أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت هذه المصادر تتمثل بالمصادر الذاتية للنادي من إعلانات اللاعبين وغيرها، ومصادر خارجية من رعاية الأنشطة والأحداث الرياضية؛ والدخول في السوق المالية وجذب الاستثمارات، ومصدر حكومي من خلال تخصيص مبلغ مالي من موازنة الدولة لدعم هذه الأندية؛ اهمال الحكومية أهمية التمويل على الأندية الرياضية وتركيزها بشكل أكبر على المشاكل المتعلقة بقيمة مدخراتها المحلية، وعجزها عن تقديم الاحتياجات التمويلية للنوادي الرياضية.

هدفت دراسة سانشيز (2019) إلى دراسة أثر تطوير تدابير الرقابة الاقتصادية ومصادر الإيرادات على أندية كرة القدم الأوروبية، حيث اتبع المنهج الوصفي، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن كرة القدم الأوروبية واجهت

تحولات نمو قوية فيما يخص حقوق التلفزيون والعوائد والإيرادات المادية ولكنها لم تكن فاعلة في منع الأندية من المرور في بعض الازمات المالية؛ الزامية الأندية لاتخاذ إجراءات أكثر صرامة كانت فاعلة في رفع الأرباح المالية الاجمالية المتعلقة بها.

هدفت دراسة بوصول النذير (بوصول، 2012) إلى البحث عن أهم المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحرفة لكرة القدم بالجزائر. اعتمد الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الأندية الرياضية المحرفة لكرة القدم ورؤساء المجالس الشعبية البلدية مكان تواجد الأندية الرياضية المحرفة، بلغت عينة الدراسة 32 فرد موزعين بين رؤساء الأندية، رؤساء المجالس الشعبية البلدية. خلصت الدراسة إلى أن التمويل يعتبر عاملا أساسيا في تنظيم وتسير المنظومة الكاملة لكرة القدم، أما فيما يخص الإعانات المالية المقدمة من الدولة تعتبر كأحد المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحرفة لكرة القدم؛ أغلب الأندية حاولت إيجاد رأس المال اللازم لأجل التوسع في النشاط التجاري في المجال الرياضي.

## II 2 - مناقشة الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على ما جاء في الدراسات السابقة، تم الاستفادة منها ومن نماذجها، استبياناتها، أدوات الدراسة والتحليل، نتائجها والتوصيات المقدمة؛ أما عن مقارنة هذه الدراسات السابقة بدراستنا فقد لاحظنا بأن هناك اتفاق في بعض الجوانب، كما اختلف معها في جوانب أخرى ويعود ذلك إلى نظرة كل باحث لموضوع دراسته، الزمان والمكان التي أجري فيها الدراسة.

اتفقت دراستنا نوعا ما مع دراسة بوصول، نويري، العابدي، حصة وشانيسز بالنسبة لدراسة تمويل النوادي الرياضية كما تطرقت أغلب الدراسات إلى دراسة العلاقة بين تمويل النوادي الرياضية وعلاقتها بتحقيق أهداف النادي، إلا أننا اختلفنا نوعا ما في طريقة طرح الاشكالية ووضع الفرضيات الخاصة بالدراسة، حيث انطلقت دراستنا من خلال الاشكالية المتمثلة في " كيف تساهم مصادر تمويل النوادي الرياضية في تحسين أدائها؟"، حيث أن هناك تشابه كبير مع اشكالية الباحثة حصة والمتمثلة في "ما أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية؟"، إلا أن الباحث (العابدي) انطلق من الاشكالية "ما هو الدور الذي تلعبه مديرية الشباب والرياضة في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية؟"، أما عن العابدي فتمحورت الإشكالية الرئيسية للبحث حول "هل لتنوع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية؟"، كما اختلفت دراستنا عن باقي الدراسات في مؤسسة محل الدراسة إلا أن أغلب مؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات وطنية (الجزائر). اتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي في الجاب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، إلا أن الاختلاف يبقى في مؤسسة محل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وهناك بعض الاختلافات في حجم العينة وبيئة الدراسات حيث نجد بأنها تمت في بيئة عربية وأجنبية، إلا أن أغلب الدراسات اتفقت على الحدود البشرية حيث ركزت على مسيرين النوادي الرياضية كمجتمع للدراسة.

أما عن نتائج الدراسات السابقة وبعد استعراضنا لهذه الدراسات والاطلاع على مضمونها ومقارنة نتائجها، فأجمع كل من بوصول، بن تركية ونويري بأن الإعانات المالية المقدمة من الدولة أحد المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحرفة لكرة القدم بالجزائر؛ حيث لا بد من انضباط وتسيير بطريقة جيدة لأن بدون وجود توجيه وتمويل ورقابة لا يكون هناك تسيير فعال للنادي والجمعية الرياضية حسب ما أشار إليه النوري، وهذا ما أكده العابدي على أن التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها، وأضاف كذلك شانيزي الزامية الأندية لاتخاذ إجراءات أكثر صرامة كانت فاعلة في رفع الأرباح المالية الاجمالية المتعلقة بها. كما توصل بوصول إلى أن التمويل الذاتي للأندية ومدى اعتباره كمصدر أساسي في عملية تمويل الأندية الرياضية المحرفة انضباط وتسيير بطريقة جيدة. وأشار العابدي من خلال نتائجه بأنه يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها، كما تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية وهو ما يؤثر عليها ماديا وتغفل معظم الأندية الرياضية عن التسويق الذي له دور وأهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي ويجب أن لا تغفل الأندية الرياضية على الاستثمار في المجال الرياضي لأن أغلبية الأندية الرياضية لا تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة للاستثمار فيه، توصلت حصة إلى أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، (العابدي)، وأكد ذلك (شانيسز) حيث توصل إلى أن كرة القدم الأوروبية واجهت تحولات ونمو قوي فيما يخص حقوق التلفزيون والعوائد والإيرادات المادية ولكنها لم تكن فاعلة في منع الأندية من المرور في بعض الازمات المالية؛

**III- الأدبيات النظرية لدور مصادر تمويل النوادي الرياضية في تحسين الأداء::**

سنستطرق من خلاله إلى مصادر تمويل النوادي الرياضية وتحسين أداء النوادي الرياضية.

**III 1 - مصادر تمويل النوادي الرياضية**

سيم التطرق إلى تعريف النوادي الرياضية وتمويل النوادي الرياضية

**III 1-1 - تعريف النوادي الرياضية:**

النادي الرياضي حسب الجريدة الرسمية الجزائرية " هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداءات الرياضية" (الرسمية، 2013).

جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد يرادهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لاستثمار أوقات فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط مواز (الغصاب، 2016).

يشير دافت روبينز Dafd & Roppins المؤسسة الرياضية هي تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى (الغصاب، 2016)

**III 1-1 - تمويل النوادي الرياضية**

يعد التمويل من أساسيات إنشاء وتشغيل وتوسيع المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، ويعتبر أحد المشاكل التي تواجه المنظمات الرياضية، فمن بين الحلول التي تقضي على هذا المشكل تنوع مصادر التمويل، لأجل بلوغ أهدافها

**أ- التمويل الرياضي:**

هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة رئيسية لمواجهة متطلبات الاحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي، ولتمويل في المجال الرياضي جور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات والتبادل، وهو ما قد يؤثر سلبا على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة الرياضية، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات والمنظمات الرياضية (فليح، 2017).

عرف عبد الله عيد مبارك الغضبان التمويل الرياضي " هو مجموع الموارد المالية التي تحصل عليها المنشأة الرياضية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أو إعانات حكومية" (الغصاب، 2016)

**ب- طرق تمويل النوادي الرياضية:**

تعدد الطرق التي يتحصل عليها النادي على مصادر للتمويل، لهذا يمكن تلخيصها في المصادر التالية:

التمويل الذاتي: هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطها سواء كان ذلك من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء بالهيئة أو رسوم عضوية أو بيع تذاكر دخول المباريات التي تنظمها الهيئة أو إيجار منشآتها، أو عائدات الودائع المالية (أوراق مالية / أسهم / سندات) التي تمتلكها، أو المقابل المالي لاستخدام الهيئة، أو غيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها لتعدد واختلافها من هيئة رياضية أخرى (الغصاب، 2016).

ب 1 - التمويل الأهلي: هو كل التبرعات المالية والعينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل الوطن أو من خارجها بعد موافقة الجهة الإدارية، سواء كانت أموالا أو ودائع تدر عائدا أو وصايا أو هبات أو إنشاءات أو إصلاح بعض المنشآت والملاعب والمرافق والعقارات أو أراضي أو استضافة لفريق من فرق الهيئة أو ملابس أو أجهزة خاصة بنشاط الهيئة أو غيرها من مصادر التبرعات الأهلة التي يصعب حصرها لتعدد واختلافها من هيئة رياضية لأخرى (الغصاب، 2016).

ب 2 - التمويل الحكومي: يشمل كل الاعانات المالية والمادية التي تدعم بها الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية (فليح، 2017).

ب 3 - التمويل المشترك: قد يمزج بين نوعين أو أكثر (فليح، 2017).

### III 2 - تحسين أداء النوادي الرياضية:

#### III 2-1- تعريف الأداء:

"قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (مزهودة، 2001)  
الكفاءة مدى تحقيق الأهداف فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة  
الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات، مقارنة بالمدخلات (العثمان، 2003)  
يقصد به المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في  
استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. (العثمان، 2003)

#### III 2-2- فعالية النوادي:

الفاعلية هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو  
النتائج والموارد المستخدمة (مزهودة، 2001)

### IV- الجانب التطبيقي لمصادر تمويل الأندية الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة وتحسين الأداء:

بعدها أتم الجانب النظري سنتطرق في هذا الجزء على الجانب التطبيقي وأهم الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة

#### IV 1- حدود الدراسة :

- الحدود البشرية: رؤساء، مسيرين الماليين النوادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة.

- الحدود المكانية: ولاية ورقلة - الجزائر.

- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان في خلال الموسم الرياضي 2021/2022

#### IV 2 - المنهج المتبع :

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي ملائمة وطبيعة الدراسة لأجل معرفة أهم مصادر تمويل النوادي الرياضية بورقلة-الجزائر وطبيعة  
العلاقة بين مصادر التمويل وتحسين أداء هذه النوادي، وتم استخدام الاستبيان وسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

#### IV 3 - الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان لأجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

يتضمن هذا الجزء وصفا لأسلوب الدراسة، المجتمع وعينة الدراسة، وكذلك خطوات بناء الاستبيان وأداة مع البيانات ومدى ثباتها  
وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان؛  
مستخدمين سلم ليكرت الثلاثي لغرض تحقيق أهداف الدراسة، كما تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لتحليل النتائج

#### IV 3-1- الشروط العلمية للأداة :

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة الدكاترة المشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث  
العلمي لتحكيمة بعد إرفاقه باستمارة شاملة تحمل موضوع البحث وعنوان البحث والإشكالية المراد حلها والفرضية العامة الموضوعية  
كمشروع للبحث والفرضيات الجزئية كحلول مؤقتة حيث كانت لهم بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار والإبقاء على العبارات  
التي وافق عليها أغلبهم.

ب- الثبات : حساب ألفا كرونبيخ الذي يساوي إلى 90% وهذا يثبت ثبات الأداة

#### IV 4 - الأساليب المستعملة في المعالجة الاحصائية:

قام الباحثان بمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الإحصاء الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

## 5 IV - عينة الدراسة :

## 5 IV -1- عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء والمسيرين المالين لنادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة - الجزائر في الموسم الرياضي 2022/021 وشملت العينة 32 رئيس ومسير مالي للنادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة (الجزائر). الجدول رقم (1) في الملحق يوضح مجموعة من خصائص وصفات أفراد العينة التي تم استجوابها،

## 5 IV -2- خصائص عينة الدراسة :

من خلال الجدول رقم (01) الخاص بموصفات أفراد العينة، نلاحظ بأن نسبة أفراد العينة التي تم استجوابها من الذين يتراوح سنهم بين 30 و40 سنة بلغت 37.5% والتي تعتبر أكبر نسبة، هذه الفئة تتمتع بالإطلاع إلى التطورات الحديثة في ميدان كرة القدم وهذا مؤشر على مصداقية وكفاءة المستجوبين، تليها مباشرة الفئة العمرية من 40 إلى 50 بنسبة 31.4% وهي متقاربة للنسبة السابقة، حيث يعتبر هذا السن مهم نظرا للخبرة التي يمتلكونها في مجال الرياضة، كما أن ما يقارب نصف المستجوبين 46.88% لهم خبرة، نظرا لأقدميتهم في تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم حيث أقدمية من 05 إلى 10 سنوات لكونهم يملكون مهارات وتجارب قد لا تتوفر لدى الفئات الأقل منهم خبرة. بلغت نسبة الأفراد الذين لهم أكثر من 10 سنوات في ميدان تسيير النوادي 31.25% وهذه نسبة مهمة لبلوغ أهداف الدراسة. نلاحظ بأن أكثر من نصف المستجوبين لهم مستوى جامعي حيث بلغت 53.13% وهذا مما يؤدي إلى مصداقية أفضل نظرا لكفاءة المحييين من خلال فهمهم لأهمية الموضوع وسهولة التعامل مع فقرات الاستبيان. كما أظهرت بيانات الدراسة أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم رؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم حيث يشكلون نسبته 43.75% من عينة الدراسة ويلهم المسيرين المالين بنسبة 37.50% وهم الأشخاص الذين لهم دراية أكثر بالجانب المالي، هذا ما يجعل هؤلاء يعطون أهمية كبيرة لموضوع بحثنا بحيث يمكنهم تقديم إجابات دقيقة، خاصة ما يتعلق بمصادر التمويل المالي.

أما عن الأقسام فنلاحظ بأن ما أكثر من ثلثي المستجوبين نوادي القسم الولائي، أي بنسبة 37.50%، ثم يأتي القسم الجهوي بنسبة 28.13% ويليه مباشرة فئة ما بين الجهات بنسبة 21.88% وفي الأخير نجد (القسم الوطني الثاني) بنسبة ضعيفة جدا تمثل 12.50%. لفئة تتكون من أقسام مختلفة هذا ما يكسب أهمية للاستبيان حيث تم التعرض إلى كل الأقسام المتواجدة في الولاية.

## 6 IV - عرض نتائج الدراسة:

سنقوم بعرض نتائج الاستبيان والمتعلقة بإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمصادر التمويل المالي لنوادي الرياضية لكرة القدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقراته، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الثلاثي (عبدالرحمان، 1430 هـ) في الدراسة كما يلي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق=3، موافق إلى حد ما=2، غير موافق=1)، بعد حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) من خلال حساب طول الفترة أولاً (حاصل قسمة 3/2) وتساوي (0.66)، حيث (2) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3)، (3) تمثل عدد الاختيارات، وهكذا نتحصل في على التوزيع الموضح في الجدول (2).

على أساس المعلومات السابقة نقوم الآن بعرض نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموالي - رقم (3)،

نلاحظ فيما يخص البعد الخاص بإعانات الدولة بأن الفقرة الثانية احتلت المرتبة الأولى في الترتيب الخاص بالمتوسط الحسابي لفقرات البعد الذي يتشكل من أربع فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91)، يشير ذلك أن أغلبية المستجوبين على التمويل عن طريق إعانات الدولة، تمتاز بمرونة التعامل معها، هذا يدل على درجة الموافقة العالية التي تحصلت عليها الفقرة التي تنص بأن "تمنح للنادي من إعانات مقدمة من طرف المجلس الشعبي البلدي"، تليها مباشرة في الترتيب الفقرتين الأولى والثالثة بمتوسط حسابي (2.59)، وفي الأخير نجد الفقرة الرابعة التي بلغ متوسطها الحسابي (2.16)، يعي ذلك أن غالبية أفراد العينة متحفظون نوعا ما فيما يخص "استفادة النادي من عوائد المشاركة في المنافسات"، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي بلغ (0.92)، وبلغ المتوسط الحسابي الخاص ببعد التمويل عن طريق إعانات الدولة (2.56) ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا تأييدا مرتفعا فيما يخص محتوى هذه الفقرات.

أما فيما يخص بعد التمويل عن طريق الاشتراكات، فنلاحظ بأن الفقرة السابعة احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (2.25)، مما يدل على إجماع أغلبية المستجوبين على " يستفيد النادي من تبرعات وهبات من محبي النادي "، تليهما في الترتيب الفقرة الخامسة الخاصة باعتماد النوادي في تمويلها على حقوق اشتراك الأعضاء، بمتوسط حسابي (2.19)، وفي آخر رتبة نجد الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (1.94)، يدل أن أغلب أفراد العينة متحفظون نوعا في اجوبتهم عن الفقرة " يستفيد النادي الرياضي من عوائد تذاكر الدخول لمباريات والمناسبات الرياضية "، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (0.80)، نصل في الأخير بأن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا تأييدا مرتفعا فيما يخص محتوى هذه الفقرات، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الخاص ببعده التمويل عن طريق الاشتراكات حيث بلغت قيمته (2.12).

فيما يخص بعد التسويق الرياضي فإن الفقرة السابعة عشر احتلت المرتبة الأولى في الترتيب الخاص بالمتوسط الحسابي لفقرات بعد التسويق الرياضي مصدر لتمويل النوادي الذي يتكون من ست فقرات، وبلغ المتوسط الحسابي (1.84) ويمثل أكبر متوسط حسابي لفقرات الاستبيان ككل، يشير ذلك تأييد أغلب أفراد العينة على أن "يملك النادي موقع على الانترنت لأجل الترويج لمنتجاته"، تليها في الترتيب الفقرة التاسعة عشر بمتوسط حسابي متقارب نوعا وهو (1.72)، وهذا دليل كذلك على موافقة أغلبية أفراد العينة على "يعتمد النادي على وسائل الاعلام لتسويق منتجاته"، تلي الفقرة السابقة الفقرة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.82) دليل على أن أفراد العينة موافقون لحد ما على استغلال النادي أحسن لاعبيه للترويج عن منتجاته. في الأخير نجد الفقرة السادسة عشر التي بلغ المتوسط الحسابي (1.44)، يعني ذلك أن أغلبية أفراد العينة موافقون لحد ما مقارنة بفقرات البعد والتي تنص على أن "يقوم النادي بالتسويق باستخدام العلامات التجارية للنادي على المنتجات ووسائل الخدمات"، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.71). من خلال ما سبق نصل إلى أن نسبة كبيرة من المستجوبين موافقون لحد ما على البعد المتعلق بالتسويق الرياضي، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الخاص بالبعد (1.64).

أما عن البعد الخاص اعتماد النوادي على الاستثمار كمصدر للتمويل، فنلاحظ بأن الفقرة التاسعة احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (1.84)، تليها مباشرة الفقرة الحادية عشرة، بمتوسط حسابي (1.78)، وتسبق الرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (1.34) وانحراف معياري (0.65) هذا دليل على موافقة متواضعة من طرف المستجوبين بما يخص اعتماد النوادي على عوائد البث التلفزيوني، وتليها في الأخير الفقرة الثامنة بنفس المتوسط الحسابي السابق، إلا أن الانحراف المعياري لهذه الفقرة هو (0.74) يعني ذلك أن غالبية أفراد العينة متحفظون نوعا ما فيما يخص استثمار النوادي من خلال كراء ملاعبهم في أوقات الفراغ، نلاحظ المتوسط الحسابي الخاص باعتماد النوادي على الاستثمار كمصدر للتمويل قد بلغ (1.59) هذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لم يؤيدوا لحد ما البعد المتعلق باعتماد النوادي على الاستثمار كمصدر للتمويل ويتضح ذلك من خلال إجاباتهم على الفقرات التي تندرج تحت هذا البعد.

#### IV 7 - مناقشة وتفسير الفرضيات :

في هذا الجزء سيتم من خلاله للتطرق إلى الفرضيتين المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في مصادر تمويل النوادي الرياضية بورقلة تقتصر على اعانات الدولة والعلاقة بين مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم وتحسين أدائها.

#### IV 7-1 - مصادر تمويل النوادي :

الفرضية الأولى: مصادر تمويل النوادي الرياضية بورقلة تقتصر على اعانات الدولة.

نقوم بحساب حساب مستويات الأهمية (مستوى الموافقة) الخاصة بأبعاد مصادر التمويل (الاعانات، الاشتراكات، الاستثمار، والتسويق

الرياضي):

مستوى الأهمية = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

الحد الأعلى وتمثل القيمة الخاصة بالملاحظة الخاصة لموافق وتساوي (3)، أما الحد الأدنى وتمثل القيمة الخاصة بالملاحظة الخاصة لغير موافق وهي

(1). أما عدد المستويات الخاصة بالأهمية فهي (3).

مستوى الأهمية =  $(3 - 1) / 3 = 3/2 = 0.66$ .

إذن المستوى الأول: مستوى ضعيف من 1.00 إلى  $1 + 0.66 = 1.65$ .

المستوى الثاني: مستوى متوسط من 1.66 إلى  $1.66 + 0.66 = 2.32$ .



المستوى الثالث: مستوى مرتفع من 2.33 إلى 0.66 + 2.33 = 3.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (04)، نلاحظ بأن البعد الخاص بإعانات الدولة حضي بمستوى مرتفع من موافقة أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (2.56)، يشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة متفقون على أن اعانات الدولة هو المصدر الأساسي في تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة، وهذا يتفق مع توصل إليه كل من بوصلاح، بن تركية ونويري بأن الإعانات المالية المقدمة من الدولة أحد المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر. يلي البعد السابق الاشتراكات بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.12) يعني ذلك بأن النوادي الرياضية تعتمد كذلك على الاشتراكات كمصدر لتمويلها وخاصة ما يتعلق بتبرعات وهبات من محبي النادي بالدرجة الأولى وتليها حقوق اشتراك الأعضاء، وهذا ما أشار إليه بوصلاح والذي يعتبر بأن التمويل الذاتي للأندية باعتباره مصدر أساسي في عملية تمويل الأندية الرياضية المحترفة، أما البعدين الخاصين بالاستثمار والتسويق الرياضي تحصلا على مستوى ضعيف من الموافقة، يدل ذلك على أن النوادي الرياضية لا تعتمد بشكل كبير على الاستثمار والتسويق كمصدر من مصادر تمويلها، إلا أن اعتماد النوادي على الاستثمار كان ضعيف جدا بالمقارنة بالتسويق الرياضي، وتفسير عزوف نوادي كرة القدم بورقلة عن اعتماد الاستثمار كصدر للتمويل هو الصعوبات الكبيرة التي تتلقاها للمستثمرين على مستثمرين، نقص الوعي لدى المستثمرين بقيمة الاستثمار الرياضي، برغم الامتيازات التي يستفيد منها المستثمر في مجال الرعاية الرياضية في الجزائر (الامتيازات الجبائية) (الضرائب، 2021) حسب قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة في المادة رقم 169. أما بالنسبة للتسويق فنلاحظ بأن النوادي تغفل في تمويلها على التسويق برغم أنه دور وأهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي، تفسير ذلك يتمثل في عدم وجود تسهيلات من طرف الدولة في عملية التسويق الرياضي، حيث أن النوادي الهاوية لا تستطيع بيع منتجاتها لأن ذلك يتطلب سجل تجاري، حسب الجريدة الرسمية أو المقابلة. جل النوادي الرياضية لكرة القدم بورقلة في قسم الهواة حيث لا يمكنها التسويق والاستثمار بالمعنى الحقيقي وهذا راجع لعوائق في القوانين (سجل تجاري، لا يمكن فتح رأس النادي) وغيرها، كما أن النوادي ما بين الولايات والجهوي (32/21) فالمؤسسات الاقتصادية لا تستفيد من الترويج باعتبارها ليس لها بث تلفزيوني وتلعب في الجنوب فقط إلا في حالة التأهل في كأس الجزائر وهذا بنسبة قليلة جدا. إذن بشكل عام فإن أغلب المؤشرات المبينة في الاستبيان لدراسة مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم بولاية ورقلة، بلغت نسبة مقبولة، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الدراسة والتي تنص على أن مصادر تمويل النوادي الرياضية بورقلة تقتصر على اعانات الدولة.

#### IV 7-2- العلاقة بين مصادر التمويل النوادي الرياضية لكرة القدم وتحسين الأداء :

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مصادر التمويل النوادي الرياضية لكرة القدم وتحسين أداؤها. نلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (05) بأن معامل الارتباط الخاص بالمتغير المستقل (مصادر تمويل النوادي الرياضية) والمتغير التابع (تحسين الأداء) بلغ قيمة (0.314) بمستوى دلالة 0.080 هذا يعني أنه ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر التمويل النوادي الرياضية وتحسين الأداء.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي السابقة بأنه بعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي أقل من 0.05 بين مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم بورقلة وتحسين الأداء. إذ بلغ معامل الارتباط (31.4) % لكنها غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة المرافق لها هي 0,08 وهي أكبر من 0,05 ومنه نقبل (H0) ونرفض (H1).

تفسير ذلك يعود إلى عدم تنوع النوادي الرياضية بورقلة في مصادر تمويلها، خاصة الاعتماد على الاستثمار والتسويق في المجال الرياضي والذي يجعلها تستقطب مصادر تمويل جديدة لمواجهة التحديات المالية. كذلك عدم رغبة بعض النوادي الانتقال إلى المستوى العالي بسببين، فالأول هو زيادة المصاريف خاصة منها في التنقلات وزيادة مطالب اللاعبين المادية والثاني خوفا من استقطاب مؤسسة اقتصادية التي سوف تشترط تعيين الرئيس حيث الرئيس الحالي يفقد منصبه بكل امتيازاته.

## V - الخلاصة :

بعد استيفاء الدراسة التي عاجلت الإشكالية حول مساهمة المصادر التمويلية في تحسين أداء النوادي الرياضية، وبعد إعطاء نظرة شاملة حول مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم بقرقلة والعلاقة بين تحسن أداء النوادي الرياضية لكرة القدم.

بصفة عامة فمن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا إلى أن مصادر تمويل النوادي الرياضية بقرقلة تقتصر على اعانات الدولة والمتمثلة في منحة الشباب والرياضة والمجالس الشعبية البلدية؛ هناك علاقة بين مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم بقرقلة وتحسين الأداء لكنها غير دالة إحصائيا؛ النوادي الرياضية تعتمد كذلك على الاشتراكات كمصدر لتمويلها وخاصة فيما يتعلق بعوائد تنظيم الدورات الرياضية من خلال اشتراكات الفرق؛ النوادي الرياضية لم تعطى اهتمام للتسويق الرياضي باعتباره مصدرا مهما للتمويل للنوادي الرياضية العالمية في العصر الحديث خاصة فيما يخص اعتماده على وسائل الاعلام لتسويق منتجاته والتسويق باستخدام العلامات التجارية للنوادي على المنتجات ووسائل الخدمات؛ عدم الاهتمام بجانب الاستثمار الرياضي كمصدر لتمويل النادي كما أنها لم تحظى كثيرا بالرعاية الرياضية ويظهر ذلك جليا في عدم اعتماد النوادي على عوائد البث التلفزيوني وفيما يخص استثمار النوادي من خلال كراء ملاعبهم في أوقات الفراغ لعدم امتلاكهم للملاعب؛ قلة الوعي عند المسؤولين بأهمية الاستثمار الرياضي في تمويل الفرق الرياضة وتنميتها، عدم وجود مكاتب استشارية في الأندية الرياضية تختص بالاستثمار في المجال الرياضي، التشريعات والقوانين لا تواكب المتغيرات الحادثة في المجال الرياضي.

ومنه توصي الدراسة على أن تقوم إدارة النوادي بوضع خطط واقتراحات من شأنها تنوع مصادر التمويل للنادي بدل الاعتماد على اعانات الدولة فقط؛ تفكير النوادي الرياضية في مصادر أخرى للتمويل بالإضافة إلى التوجه إلى التسويق الرياضي؛ ضرورة الاهتمام بالتوجه إلى الاستثمار في المجال الرياضي، ضرورة عقد ندوات ودورات تثقيفية من طرف مديرية الشباب والرياضة مع النوادي الرياضية لأجل دعم الوعي بأهمية الاستثمار والتسويق الرياضي في مجال كرة القدم، ضرورة أن يكون المسيرين وخاصة رئيس النادي مختص في المجال الرياضي، إعادة النظر في القوانين المعمول بها في مجال التسويق استثمار الرياضي، البحث على مؤسسات اقتصادية ووضع اعلاناتها على الأقمصة والمنشآت الرياضية بهدف دعم الترويج الرياضي، العمل على الرقابة الدورية للنوادي الرياضية من طرف الهيئات الرسمية لمتابعة تسيير المصادر المالية؛ ضرورة دعم طرق الخاصة بالتسيير الذاتي للنوادي الرياضية.

- ملاحق:

الجدول رقم (1): توزيع افراد عينة الدراسة.

الرتبة	% النسبة	العدد	متغيرات الدراسة
4	3.13	1	1. أقل من 30 سنة
1	37.50	12	2. من 30 سنة 40 سنة
2	31.25	10	3. من 40 سنة الى 50 سنة
3	28.13	09	4. أكثر من 50 سنة
/	100	32	السن
4	0	0	1. ابتدائي
3	9.38	03	2. متوسط
2	37.50	12	3. ثانوي
1	53.13	17	4. جامعي
/	100	32	المستوى الدراسي
1	43.75	14	1. الرئيس
3	18.75	06	2. امين العام
2	37.50	12	3. المسير المالي
/	100	32	المسؤولية في النادي
3	21.88	07	1. أقل من 5 سنوات
1	46.88	15	2. من 05 إلى 10 سنوات
2	31.25	10	3. أكثر من 10 سنة
/	100	32	الأقدمية
1	37.50	12	1. القسم الولائي
2	28.13	09	2. القسم الجهوي
3	21.88	07	3. ما بين الجهات
4	12.50	04	4. القسم الوطني الثاني
/	100	32	القسم

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (2): التوزيع حسب مقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
---------	----------------

غير موافق	من 1 إلى 1.65
موافق إلى حد ما	1.66 إلى 2.31
موافق	2.32 إلى 03

المصدر: (عبدالرحمان، 1430 هـ)

جدول رقم (3): نتائج مصادر التمويل الرياضي

ترتيب	ملاحظة	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارات الخاصة بمصادر التمويل الرياضي
2	موافق	0.75	2.59	1. تمنح النادي الرياضي منحة مقدمة من طرف مديرية الشبيبة والرياضة
1	موافق	0.39	2.91	2. تمنح للنادي إعانات مقدمة من طرف المجلس الشعبي البلدي
2	موافق	0.75	2.59	3. تمنح النادي مكافآت مقدمة من طرف الولاية.
3	موافق	0.92	2.16	4. استفاد النادي من عوائد المشاركة في المنافسات
1	موافق	0.44	2.56	إعانات الدولة
2	موافق	0.99	2.19	5. يعتمد النادي الرياضي على حقوق اشتراك الأعضاء كأحد مصادر التمويل
3	موافق إلى حد ما	0.80	1.94	6. يستفيد النادي الرياضي من عوائد تذاكر الدخول لمباريات والمناسبات الرياضية
1	موافق	0.91	2.25	7. يستفيد النادي من تبرعات وهبات من محبي النادي.
2	موافق	0.59	2.12	إشتراكات
5	غير موافق	0.74	1.34	8. يتم توفير الأموال للنادي من خلال كراء الملاعب التابعة للنادي في أوقات الفراغ
3	غير موافق	0.92	1.84	9. فتح رأس المال للنادي لأجل استقطاب المستثمرين في المجال الرياضي
4	غير موافق	0.83	1.63	10. يعتمد النادي على وسائل الاعلام بمختلف أنواعها لجلب المستثمرين.
1	موافق إلى حد ما	0.90	1.78	11. تقدم مساعدة مالية من مؤسسات تجارية لغرض الحصول على أهداف تجارية
2	موافق إلى حد ما	0.82	1.66	12. يستثمر النادي في تكوين اللاعبين لتسويقهم والاستفادة من العائد المادي.
6	غير موافق	0.65	1.34	13. يستفيد النادي من عوائد البث التلفزيوني
4	غير موافق	0.53	1.59	الاستثمار
1	موافق إلى حد ما	0.85	1.69	14. تساعد جماهير النادي من شراء السلع الخاصة بالفريق
5	غير موافق	0.71	1.47	15. يعتمد النادي في تسويق منتجاته على نقاط بيع معتمدة
6	غير موافق	0.71	1.44	16. يقوم النادي التسويق باستخدام العلامات التجارية للنادي على المنتجات ووسائل الخدمات
3	موافق إلى حد ما	0.92	1.84	17. يمتلك النادي موقع على الأنترنت لأجل ترويج لمنتجاته.
2	موافق إلى حد ما	0.82	1.69	18. يقوم النادي التسويق باستخدام العلامات التجارية للنادي على المنتجات ووسائل الخدمات
4	موافق إلى حد ما	0.85	1.72	19. يعتمد النادي الرياضي على وسائل الاعلام لتسويق منتجاته
3	غير موافق	0.70	1.64	التسويق الرياضي
//	موافق إلى حد ما	0.42	1.89	مصادر التمويل

المصدر: إعداد الباحثان، استنادا إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

جدول رقم (04): نتائج مصادر تمويل النوادي الرياضية لكرة القدم

الأبعاد بمصادر التمويل الرياضي	متوسط حسابي	انحراف المعياري	ملاحظة	مستوى
إعانات الدولة	2.56	0.44	موافق	مرتفع

متوسط	موافق	0.59	2.12	إشتراقات
ضعيف	غير موافق	0.53	1.59	الاستثمار
ضعيف	غير موافق	0.70	1.64	التسويق الرياضي
//	موافق إلى حد ما	0.42	1.89	مصادر التمويل

المصدر: إعداد الباحثان، استنادا إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

جدول رقم (05): العلاقة بين مصادر التمويل وتحسين أدار النوادي الرياضية لكرة القدم.

مصادر التمويل	التسويق الرياضي	الاستثمار	إشتراقات	إعانات الدولة		
0.314	0.149	0.288	0.253	0.305	R	معامل الارتباط
0.080	0.417	0.110	0.163	0.090	R2	معامل التحديد
32	32	32	32	32	N	درجة الحرية

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: إعداد الباحثان، استنادا إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

## - الإحالات والمراجع :

1. Brian P. Soebbing. (2018). **Sports Finance**. Financial studies
2. Robert A. Baade & Victor A. Matheson. (2011). **Financing Professional Sports Facilities**. North American Association of Sports Economists
3. المادة 72 من القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان 1434هـ الموافق لـ 23 يوليو 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 39/2013، ص 12.
4. النذير بوضلاح (2012)، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر إلى البحث عن أهم المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، 321.
5. بهاء حيدر فليح (2017). **موقوفات الاستثمار الرياضي**، الاسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء الدنيا للطباعة.
6. بوبكر نويرة وسعيد بن البار، (2020)، دور مديرية الشباب والرياضة في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي، ص 340.
7. حصة بنت عبد الله ابن زيد العتي (2020)، أثر التمويل والاستثمار الرياضي على التنمية الاقتصادية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات.
8. عبد الله مبارك الغصاب (2016)، **إقتصاديات إدارة المؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية**. الاسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
9. عبد الملك مزهودة (2001)، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية.
10. محمد عبد الله العثمان (2003)، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
11. مديرية الضرائب (2021)، **قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة**، الجزائر.
12. نجاة بن تركية وحسني شيشوي (2020)، **التمويل الرياضي لنوادي الرياضة المحترفة دراسة مقارنة بين نادي أولمبيك ليون ونادي أهلي برج بوعريش**. مجلة المدير، ص 34.

13. وليد عبد الرحمان (1430 هـ)، تحليل بيانات الاستبيان الاحصائي SPSS، الندوة العلمية للشباب الإسلامي، الأردن.
14. ياسين العابدي (2020)، تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، دراسة ميدانية لبعض الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة، الجزائر.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نبيل حليمي، مسعود بده (2022). مصادر التمويل النوادي الرياضية لكرة القدم ودورها في تحسين الأداء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 09 (العدد 02)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 209-222.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.  
Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.