

أهمية الرقابة المالية في تسيير أندية كرة القدم بالجزائر The importance of financial control in the running of football clubs in Algeria

أسامة حشروف¹، لعجال يحي²

¹ جامعة الجزائر3، مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي

hachrouf.oussama@univ-alger3.dz، yahia.ladjal2008@gmail.com

معلومات عن البحث:

تاريخ الاستلام: 2020/07/14

تاريخ القبول: 2020/10/06

تاريخ النشر: 2020/12/10

الكلمات المفتاحية:

الرقابة المالية، الأندية الرياضية،
كرة القدم

الباحث المرسل: أسامة حشروف
الإيميل:

hachrouf.oussama@univ-alger3.dz

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية الرقابة المالية في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم بولاية المسيلة ولهذا الغرض استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 12 رئيس نادي تم اختيارها بشكل قصدي ولجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل الى أن الرقابة المالية لها دور كبير في تحسين تسيير أندية كرة القدم وتطوير مستوياتها ونتائجها وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الرقابة المالية على مستوى الأندية الرياضية

Keywords :

Financial control, sports
clubs, football

Abstract

The study aims to identify the importance of financial control in improving the movement of football clubs in The State of MSila and for this purpose we used the descriptive analytical method on a sample of 12 club presidents selected intentionally and to collect the data we used the questionnaire tool, after collecting the results and processing statistically it was reached that financial control has a major role in improving the management of football clubs and developing their level and results and on this basis recommended the study the need to activate the role of financial control at the level of sports clubs.

1. مقدمة:

ظلت الرياضة لفترة طويلة بعيدة عن اهتمامات علم الاقتصاد بالرغم من اتصالها الوثيق به، خاصة فيما يتعلق بأوقات الفراغ والقيم الاستهلاكية وبالصحة ومجابهة البطالة، إلا أنه في الوقت الحاضر حدث ارتباط كبير بين الرياضة والمصالح التجارية. (مناد فوضيل وآخرون، 2020، ص375) لذا أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعي، حيث أصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل وأصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق، وأصبح ابطال الرياضة في مقدمة الاعلانات التجارية وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضي والتمويل الرياضي. (ابراهيم والحاج، 2018، ص37) يعتبر النشاط الرياضي والبدني من أهم الأنشطة داخل المجتمعات الإنسانية، خاصة وأنه يساهم في بناء وتجسيد الخصائص الفكرية والنفسية والثقافية للمجتمع، ولهذا تتجه الدول للاهتمام بالقطاع الرياضي على اختلاف مؤسساته، من اجل تحقيق أهداف التنمية والارتقاء بالإنسان، وهي تنفق في سبيل تحقيق ذلك اموالا كثيرة وتكرس لها مختلف الوسائل والآليات. (البنبي و نور، 2018، ص207). ومن الأنشطة الرياضية المنتشرة عالميا نجد كرة القدم والتي بلغت من الشهرة كرياضة حدا لم تبلغه أي رياضة أخرى، وقد تعدت مراحل الهواية واللعب الترفيهي والبرامج العشوائية لتصبح علما ودراسة وتخطيطا واموالا لا تحصى ولا تعد تصرف من أجل إعداد اللاعبين والاندية والمنتخبات. (محمد وآخرون، 2018، ص03) حيث ان النادي الرياضي سواء الهواوي او المحترف يعد الركيزة الأساسية للرياضة، بحيث أنه يسمح بممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف التخصصات المتنوعة كما انه يوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفريق وهذا بصفة منتظمة وهادفة، لذا وجب على أعضائه ومؤسسيه ان يكون أكفاء في الجانب الإداري لتسيير نواديهم بطريقة تسمح بتطوير النشاط الرياضي ورفع مستوى الرياضيين للمستوى التنافسي سواء المحلي او الوطني وحتى الدولي، ولبلوغ هذا الهدف لزم توفر العديد من الموارد

البشرية والمالية والمادية. ان الانجاز الرياضي لا يأتي نتيجة الصدفة بل يتعداه الى كثير من العمل الجاد أساسه تضافر جهود كل من الإداريين، المسيرين، المدربين وحتى الجمهور. (بن نعمة وآخرون، 2017، ص32)، حيث نجد ان الدول في العصر الحديث تهتم بالنوادي الرياضية التي تعد العمود الفقري للهيكال الرياضي عامة والقاعدة الاساسية للممارسة الرياضية بصفة خاصة، وهذا عائد للأهداف التي يسعى لتحقيقها، في مقدمتها الارتقاء بالإنسان من خلال تطوير قدراته البدنية والفكرية والخلفية، وتنفق الدول الكثير من الاموال في سبيل إنشاء تلك النوادي، علما بان ادارتها تحتاج الى كفاءات ذات مستوى عالي من التأهيل العلمي لضمان الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. هذه النوادي تتطلب عملية إدارتها وتسييرها لأموال طائلة، تضمن بقاءها ومواكبة منخراطها لرياضي المستوى العالي التنافسي العالي، حيث حديثا أصبح الحديث عن النادي الرياضي يضا هي حديثنا عن المؤسسات الاقتصادية في طبيعة تسييره من حيث الموارد والمصاريف والنشاطات الإدارية الأخرى المرتبطة بكيفيات إدارته لبلوغ الاهداف المرجوة. وفي الجزائر فان المتتبع للمنافسات الرياضية وبالأخص في كرة القدم يكون قد لاحظ الاهتمام الكبير من قبل معظم النوادي بتحقيق النتائج الفورية فغابت الفرجة والاستمتاع في جل مباريات كرة القدم. (كرامة احمد، 2012، ص03) كما ان الاستراتيجية الاتصالية على مستوى الاندية الجزائرية تعاني من عدة نقائص من بينها احتكار واخفاء المعلومات وضعف الكفاءة الاتصالية للمسيرين والمدربين على مستوى القطاع. (محمد وكمال، 2019، ص97) لذا فان العمل الاداري في المؤسسات الرياضية يستلزم دراسة جيدة وعناية كبيرة بعنصر التنظيم ككفاية ادارية بغية الوصول الى اعلى كفاءة في أداء المهام لتحقيق الاهداف المسطرة. (دحمانى وجوادي ، 2017، ص342). ومن الجوانب الادارية المهمة في ادارة الأندية نجد الجانب المالي الذي يعتبر إحدى الجوانب الضرورية جدا في التسيير الحسن للنادي وهذا ما يدفع مسيريه الى البحث الدائم عن مصادر التمويل للرفع من المكتسبات المالية لتلبية مختلف الحاجيات للنادي ك شراء الصالات وكراء الصالات والملاعب للتدريب

والتحضير للمنافسات وكذا تتقل الرياضيين وتسديد مصاريف الموظفين ... الخ. فالتمويل عبارة عن رؤوس الاموال توظف من أجل تدعيم بعض المشاريع التي تحتاج الى سيولة مالية كالأندية الرياضية.(طاهر طاهر، 2011، ص147) أي توفير المال اللازم للاستثمار في المؤسسات الرياضية لتحقيق اهداف هذه المؤسسات الرياضية، وتحديدًا للنظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج (حسن احمد الشافعي، 2011، ص09). ولعل اهم المصادر المالية الحالية للنادي الرياضية عموماً وأندية كرة القدم خصوصاً، نجد أنها تنحصر في اشتراكات الاعضاء والمنخرطين والانصار، اعانات الدولة والجماعات المحلية أما الموارد المالية الاخرى تتمثل في مداخيل الرعاية والاشهار أقساط من نتائج التظاهرات والمنافسات، فنجدها محصورة في بعض النوادي الرياضية خصوصاً تلك التي تنافس على مستوى عالي. فالنادي الرياضي هنا يعتبر مؤسسة ذات حركة مالية، لذا وجب بطبيعة الحال على مختلف الهيئات الحكومية حسب طبيعتها القانونية مراقبة حركة أموال هذه المؤسسات لضمان حسن سيرها وفقاً للإطار القانوني المسطر حسب ما جاء في القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ في 13 جانفي 1992 المحدد لكيفية الإعانات المالية المحتملة للنادي والمنشآت الرياضية والتنشيطية، وكذا القانون 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها لاسيما الباب الثامن والمتضمن للتمويل (مصادره وكيفته وسبل مراقبة حركة هذه الاموال داخل هذه التنظيمات الرياضية)، وكذا في الفصل الثاني (موارد الجمعيات واملاكها) من قانون الجمعيات رقم 12-06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 لاسيما المواد من 29-38. فالرقابة المالية عبارة عن عملية تتبع و دراسة الأعمال المالية الخاصة والحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً للخطة الموضوعة، ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة و معرفة أسبابها بقصد وضع العلاج اللازم لها وفي الوقت المناسب. (عبد الحليم كراجه وآخرون، 2000، ص25).

ومن اهم الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع بحثنا نجد دراسة شريفى سلمى 2012 "أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية" حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة اسس تمويل المؤسسات الرياضية والإدارة الاستراتيجية لأموالها، فكانت تشير الى التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الاندية الرياضية. أن الهيئات الرياضي الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق. كما نجد أيضا دراسة نايت ابراهيم محمد 2012 "آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها" حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشآت الرياضية وبقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة ونظام المتابعة المالية من جهة اخرى، حيث اسفرت الدراسة على النتائج على ان المنشآت تعاني من ضعف كبير في نطاق آليات التمويل حيث أن الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تمتلك الحرية الكافية تخول لها البحث واختيار آليات التمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية شبه تامة للقطاع العام أي الوزارة الرياضية وهذا ما يعرقل حسن تسيير المنشآت الرياضية الجزائرية. وبغية التعرف على اهم الأساليب سواء المباشرة وغير المباشرة المستعملة من قبل مختلف الهيئات الوطنية والتي لها حق الرقابة المالية على هذه النوادي وانطلاقا مما سبق ذكره نطرح التساؤل الآتي:

ما هو دور الرقابة المالية في تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة (الجهوي

الأول والثاني) لولاية المسيلة؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال النوادي الرياضية لكرة القدم

رابطة باتنة الجهوية (الجهوي الأول والثاني) التي تنتمي لولاية المسيلة؟

- هل للرقابة المالية أثر في تطوير مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة

الجهوية (الجهوي الأول والثاني) التي تنتمي لولاية المسيلة؟

- ما مدى إسهام القوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية في بلوغ الاهداف المرجوة من طرف النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة الجهوية (الجهوي الأول والثاني) التي تنتمي لولاية المسيلة؟

II. - الطريقة وأدوات:

العينة وطرق اختيارها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء النوادي الذين ينشطون بالرابطة الجهوية (الأولى والثانية) لكرة القدم باتنة والبالغ عددهم 48 رئيس نادي. وتمثلت عينة البحث في دراستنا هذه في رؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم الناشطة في الرابطة الجهوية باتنة لكرة القدم (الجهوي الأول والثاني) والتي تنتمي لولاية المسيلة أين كان عدد العينة 12 رئيس نادي، وتعرف هذه العينة على انها عينة قصدية.

الجدول 1: يبين المستوى التنافسي لكل نادي

الرقم	الفريق	المستوى التنافسي
01	أولمبي المسيلة	جهوي أول
02	مولودية المسيلة	جهوي أول
03	مولودية بوسعادة	جهوي أول
04	سريع بلعابية	جهوي أول
05	نجم اولاد دراج	جهوي أول
06	اتحاد عين الخضراء	جهوي ثاني
07	اتحاد حمام الضلعة	جهوي ثاني
08	وفاق عين الحجل	جهوي ثاني
09	نجم محمد بوضياف	جهوي ثاني
10	كوكب بن سرور	جهوي ثاني
11	ميكانيك بن سرور	جهوي ثاني
12	وفاق الشلال	جهوي ثاني

إجراءات البحث:

المنهج المتبع: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ضبط متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: الرقابة المالية، والمتغير التابع: النوادي الرياضية.

أداة البحث: تمثلت أداة بحثنا في استمارة الاستبيان الذي يعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات يتكون من عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ثم القيام بالإجابة على

هذه الأسئلة. (محمد وكمال، 2019، ص84) وقد تم استخدام الأسئلة المغلقة: وهي التي تحدد بنعم أو لا. والأسئلة المفتوحة: أسئلة عامة وتكون مفتوحة. إضافة إلى الأسئلة المغلقة المفتوحة: وهي التي تحدد بسؤال مغلق، ثم يتبعه بسؤال مفتوح. وهذا حتى يتسنى لكل أفراد العينة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بصورة مطلقة وحرية كاملة وكذا تسمح لنا باستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات. حيث احتوى الاستبيان على 24 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور: المحور الأول: تضمن هذا المحور 10 عبارات. المحور الثاني: تضمن هذا المحور 8 عبارات. المحور الثالث: تضمن هذا المحور 6 عبارات.

صدق أداة البحث: وتعني أنها تقيس ما أعد لقياسه، تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من 5 دكاترة مختصين في الإدارة والتسيير الرياضي حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل لعبارات استمارة الاستبيان في ضوء المقترحات المقدمة من طرف الاساتذة المحكمين.

المعالجة الإحصائية: هدف الدراسة الميدانية هو 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 تم استخدام حساب النسبة المئوية. س = التكرار * 100/ع

ع: عدد العينة، ت: عدد التكرارات، س: النسبة المئوية

III. النتائج:

الجدول 2: المحور الأول: دور الرقابة المالية في تحسين تسيير نوادي كرة القدم لولاية المسيلة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة
%83.33	10	نعم	1- هل عملية تحديد الميزانية وتسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره؟
%16.67	02	لا	

من خلال الجدول 2 اعلاه والذي يمثل مدى تأثير عملية تحديد الميزانية وتسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير النادي، حيث اتضح أن نسبة %83.33 من النوادي تؤيد تأثير الطرق الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير نواديها، في حين ان نسبة %16.67 لا يعتبرونها مؤثرة. ومنه نستنتج أن عملية تحديد الميزانية وتسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره.

الجدول 3: المحور الثاني: أثر الرقابة المالية في تطوير أندية كرة القدم لولاية المسيلة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة
%100	12	نعم	1- هل ترى ان الرقابة الدورية والمنظمة للحركة المالية لنوادي كرة القدم تساهم في استمراره وتطور مستواه؟
00	00	لا	

من خلال الجدول 3 اعلاه والذي يبين دور الرقابة الدورية المنظمة للحركة المالية للنادي في تطور مستواه، حيث اتضح أن كل النوادي وبنسبة يعتبرون ان الرقابة المالية المنظمة لها دور كبير في تطور مستوى النادي. ومنه نستنتج ان عملية الرقابة الدورية لحركة اموال النادي تساهم بشكل كبير في تطور مستواه.

الجدول 4: المحور الثالث: مساهمة القوانين الحديثة في تحقيق نوادي كرة القدم لأهدافها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة	العبارة
75%	09	نعم	1- هل القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية تشجع النوادي الرياضية على بلوغ وتحقيق أهدافها؟
25%	03	لا	

من خلال الجدول 4 اعلاه والذي يبين ان القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية تشجع النوادي الرياضية على بلوغ وتحقيق أهدافها، حيث اتضح ان نسبة 75% يؤيدون ذلك مقابل نسبة 25% يعتبرونها غير مشجعة. ومنه نستنتج ان القوانين المتعلقة بالمنظومة الرياضية تشجع النوادي الرياضية على بلوغ وتحقيق أهدافها.

IV. - المناقشة:

من خلال دراستنا للنتائج المحصل عليها في المحور الأول دور الرقابة المالية في تحسين تسيير نوادي كرة القدم لولاية المسيلة، حيث إن أحد سبل نجاح الرقابة المالية والمتمثل في اعتماد الإدارة او المسير على الطرق العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة نشاط الرقابة المالية حسب ما صدر في (المجلة العلمية التونسية العدد 28 ، يونيو 1996 ص23)، حيث تعتبر المحاسبة المالية وسيلة فعالة لتسيير النادي الرياضي باعتباره مؤسسة اقتصادية يجب أن يتوفر فيها عامل إداري مهم يهتم بالمحاسبة المالية المتخصصة وتصميم محاسبي منظم ودقيق، يصدر تقارير مالية بصفة دورية، يصنف فيها كل من الموارد والاستخدامات.

ان الرقابة المالية الخارجية تساهم في توجيه الصائب لمستوى النادي ورفعته للمستوى التنافسي حيث أشارت دراسة (نوال زهية، 2008، ص194) الى أن التسيير المالي لإيرادات الاتحادية لا يجب انفاقها بعشوائية وانما من الضروري تقسيم هذه الإيرادات وفق الأولويات في النفقات والتقليص في بعض التكاليف الإدارية من جهة أخرى ضرورة توفر كفاءات مهنية متخصصة في مجال التسيير المالي من جهة، وذو مستوى معرفي وثقافي

فيما يتعلق بظروف الممارسة الفعالة. كما اشارت دراسة (بوصلاح، 2015، ص180) الى ان القوانين تفرض رقابة مالية صارمة لحركة الأموال التي تجريها النوادي الرياضية، لذا وجب على الدولة للنوادي على كل الأموال الممنوحة لهم وفي كيفية صرفها حتى تعود بالنفع على كل نادي رياضي لكي يتحسن ويتطور مستواه. أما بالنسبة لنتائج المحور الثالث المتمثل في مساهمة القوانين الحديثة في تحقيق نوادي كرة القدم لأهدافها، حيث سن المشرع الجزائري عدة قوانين وتشريعات هدفت الى تشجيع النوادي الرياضية على بلوغ ما تصبو الى تحقيقه، وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة مسبقا. حيث نجد القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات سعيا منه الى تطوير الانشطة الرياضية وتنظيم ممارستها وتسيير حركة الأموال المرتبطة بديمومتها وتطويرها، اضافة للمرسوم 74/15 المؤرخ في 16 فبراير 2015 والمتعلق بتطوير الأنشطة البدنية والرياضية في الأندية الجزائرية الهاوية. فالتشريعات الرياضية جاءت من أجل تنظيم وتسيير النشاط الرياضي على أحسن وجه حيث تقوم كل دولة على سن قوانين وتنظيمات حسب طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه والظروف المحيطة به، وذلك تماشيا مع الوضعية الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

٧. خاتمة:

من خلال دراستنا لواقع الرقابة المالية على نوادي كرة القدم ومساهمتها الفعلية في نموه وتطور مستواه أين استخلصنا ان المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في إدخال تعديلات وسن قوانين جديدة للمجال الرياضي عبر مختلف القوانين كان آخر القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات سعيا منه الى تطوير الانشطة الرياضية وتنظيم ممارستها وتسيير حركة الأموال المرتبطة بديمومتها وتطويرها، كون النوادي حاليا أصبحت مثلها مثل أي مؤسسة اقتصادية

لما مداخيل ومصاريف يجب التحكم فيها وفقا لاستراتيجيات وخطط متبوعة برقابة داخلية وخارجية مستغلين في ذلك العديد الطرق والتي لا تزال تعاني النقص من حيث الضبط الرقابي الصحيح باعتبارها شكلية لا غير، ولهذا نقترح على الأندية الرياضية ضرورة تسجيل العمليات المالية أسبوعيا من مداخيل ومخرجات ومختلف العمليات المالية الأخرى وبحضور اعضاء النادي الرياضي. مع زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للنادي التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهياكل التنظيمية اضافة الى تطوير الانظمة المحاسبية وانظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الادوات الرقابية وهذا في ضوء الامكانيات المتوفرة. ضف الى ذلك وجوب تحديث القوانين بما يمكن من توفير الاجهزة الرقابية المثلى، والتي تستطيع المساهمة بدرجة أفضل في تطوير النوادي الرياضية، إضافة الى تكوين لجان في شتى المستويات من اجل المراقبة الدورية والميدانية على كفاءات وسبل توجيه اموال هذه النوادي، مع تنظيم دورات تكوينية لإبراز الطرق الحديثة المستعملة في التسيير المالي لنوادي كرة القدم بما يكفل ويسهل عملية الرقابة المالية. سن إجراءات قانونية في حق النوادي التي لا تلتزم بالقوانين والتعليمات الإدارية في التسيير المالي للنادي ولا تتعاون مع الأجهزة الرقابية اولا تستجيب لتوجيهاتها.

VI. الإحالات والمراجع:

1. حسن أحمد الشافعي، (2011) تطبيقات ميدانية معاصرة في الاستثمار والتمويل في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية.
2. عبد الحليم كراجة وآخرون، (2000) الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الموسوعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، (يونيو، 1996) مجلة الرقابة المالية، تونس، العدد 28.
4. بوصلاح النذير، (2015)، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله، جامعة الجزائر3.
5. شريفي سلمى، (2012)، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
6. نايت إبراهيم محمد، (2012)، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
7. نوال زهية، (2008)، سياسة التمويل ودورها في التأثير على المردود الرياضي لرياضيي النخبة، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله، جامعة الجزائر3.
8. محمد الصديق لوط، كمال بن مصباح، (2019)، أثر استراتيجية الأداء الإداري على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد16، العدد1.
9. دحماني نعيمة، جوادي خالد، (2017)، درجة وأهمية الكفايات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية لولاية المسيلة، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد14، العدد1.

10. بن نعمة بن عودة، بن قوة علي، زرف محمد، (2017)، واقع اختيار اللاعبين في كرة القدم الجزائرية تحت 20 سنة بين المنهج العلمي والتقليدي، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية ، المجلد14، العدد1.
11. محمد سماحة فؤاد، بن دحمان محمد نصرالدين، (2018)، علاقة المدارس الكروية الأكاديمية بتفعيل استراتيجيات عملية اكتشاف المواهب الناشئة على مستوى أندية الغرب الجزائري، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية ، المجلد15، العدد4، الجزء الأول.
12. طاهر طاهر، (2011)، التمويل الرياضي لأندية الجهة الغربية للكرة الطائرة بين الواقع والطموح، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد8.
13. إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب الحاج، (2018)، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية حالة الاتحادات الرياضية اليمينية، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد15، العدد4، الجزء الأول.
14. لبنى رحموني، نور العابدين قوجيل، (2018)، استراتيجيات الإعلام الرياضي في النهوض بقطاع الرياضة في الجزائر الواقع والمأمول، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد15، العدد1.
15. كرامة احمد، (2012)، مدركات المناخ الدافعي في المنافسة الرياضية وتوجه الهدف وعلاقته بحالة قلق المنافسة، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، المجلد9، العدد9.
16. مناد فوضيل وآخرون، (2020)، دور التسويق الرياضي في ترقية الرياضة الجزائرية، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد17، العدد2.