

إعداد الموازنة ودوره في تفعيل عملية الاتصال لتحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضي
Budget preparation and its role in activating the communication process to achieve the goals of sporting activity management

نوال زهية *

معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3

noual.zahia@univ-alger 3.dz

المخلص:	معلومات المقال
<p>سنقوم من خلال هذا البحث باستعراض دور نظام الموازنات كأحد أهم الأنظمة الفاعلة في إدارة مختلف الأنشطة باعتباره ترجمة عددية لاحتياجات هذه الأنشطة، وهذا ما دفعنا لاستخدام المنهج الوصفي باعتباره، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة ضمت 21 مسير، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام اختبار مربع كاي. لنخلص في الأخير الى أنه ونظرا لطبيعتها نشاط الهيات الرياضية وما يجب أن يميزها من ديناميكية في الاداء بين مختلف المستويات لترجمة احتياجات وضروريات تحقيق المردود الرياضي المشرف، فإن المشاركة كأسلوب ترجمة لهذه الاحتياجات "إعدادا للموازنة" يلعب دورا هاما في نقل المعلومات اللازمة للإدارة لتوفيرها.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2018/01/21</p> <p>تاريخ القبول: 2018/04/10</p>
	<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الموازنة الكلمات ✓ عملية الاتصال ✓ إدارة النشاط الرياضي
<p><i>Abstract :</i></p> <p>through this research we will review the role of the budgets system as one of the most effective systems in managing various activities as a numerical translation of the needs of these activities, and this What prompted us to use the descriptive approach as the most appropriate in this case, and to use the questionnaire as a tool for collecting data from a sample of 21 manager. To conclude at the end that, given the nature of the activity of mathematical identities and the dynamism that distinguishes them in performance between the various levels to translate the needs and necessities of achieving the honorable mathematical return.</p>	<p><i>Article info</i></p> <p>Received 2018/01/21</p> <p>Accepted 2018/04/10</p>
	<p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Budget preparation ✓ communication process ✓ management

* المؤلف المرسل

مقدمة وإشكالية:

تلعب الموازنة دورا هاما كأداة اتصال بين مختلف المستويات الإدارية في أي هيئة رياضية "اتحادية، نادي رياضي، مركب رياضي... الخ"، فهي تعبر عن احتياجات رقمية لما تتطلبه عملية إدارة مختلف الأنشطة من قبل الأفراد القائمين على تنفيذها بصورة تضمن تحقيق أهداف الوحدة التي ينتمون إليها.

لذا فإن إعداد الموازنة سواء بفرضها أو المشاركة في إعدادها يؤثر في مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذها من قبل الأفراد، وقد أبدت بعض الدراسات أسلوب إعداد الموازنة بالمشاركة افترضت أنه يؤدي الى زيادة الاداء مثل Szieringa 1975 Argyris 1953 ، Beddingfield 1969، كما أن بعض الدراسات والتجارب -Vroom & Coch ،Morse and Reiner 1965، Brownell 1981، and French 1948، أوضحت أن المشاركة ليست هي الطريقة المثلى لوضع الموازنة في جميع الأحوال ولذلك فقد يكون من المناسب في بعض الظروف (طبيعة العمل_ الصفات الشخصية للمديرين) اختيار أسلوب الموازنة المفروضة. ونظرا للخصوصيات التي تتمتع بها إدارة النشاط الرياضي من حيث الطبيعة الخدمائية للفئة المستهدفة (الرياضيين) من جهة وكذا التنوع في الضروريات والاحتياجات لهته الفئة لتحقيق المردود الرياضي المشرف، فانه ومن منظور رياضي_ اداري فالموازنة ما هي الا ترجمة عددية لهته الاحتياجات حسب خصوصيات كل فئة، لذا فان أسلوب ترجمة هذه الاحتياجات "إعداد الموازنة" يلعب دور في نقل المعلومات اللازمة للإدارة لتوفيرها للوصول لأحسن اداء للهيئة.

وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم إعداد الموازنة في تفعيل الاتصال لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي؟

التساؤلات الجزئية:

هل يساهم إعداد الموازنة في تحديد أهداف واحتياجات النشاط الرياضي النخبوي؟

كيف يساهم إعداد الموازنة في التخطيط والتنفيذ والرقابة لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي؟

كيف يساهم إعداد الموازنة في تفعيل الاتصال (القضاء على مركزية السلطة) لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

اعداد الموازنة يساهم في تفعيل الاتصال لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي.

الفرضيات الجزئية:

لإعداد الموازنة دور في تحديد أهداف واحتياجات النشاط الرياضي النخبوي.

لإعداد الموازنة دور في التخطيط والتنفيذ والرقابة لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي.

إعداد الموازنة يساهم في تفعيل الاتصال (القضاء على مركزية السلطة) لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي.

أهمية الدراسة:

تكمن مبررات هذه الدراسة في الأهمية التي يكتسبها نظام الموازنات في أي هيئة نظرا لما يوفره من معلومات (الاحتياجات) الخاصة بكل نشاط والتي تمثل في مجموعها اداء الهيئة ككل، فإعداد الموازنة يعمل بشكل كبير على تفعيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية خاصة (القاعدة والقمة)، مما يتيح فرصة التعبير الحقيقي عن ضروريات الممارسة الرياضية التي تحقق أعلى اداء (مردود).

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة الى تناول أهم وظائف نظام الموازنات من تخطيط تنفيذ ورقابة واتصال بين مختلف المستويات الإدارية للهيئات الرياضية بصفة عامة، وما يتيح من فعالية لتبادل المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات، وهذا ما يجعل خطط مختلف الأنشطة تتماشى بانسجام نحو تحقيق الأهداف المحددة من جهة، وكذا تحفيز دافعية الانجاز لدى الإدارة التنفيذية باعتبارها طرف هام لأعداد الموازنات.

المفاهيم الدالة:

الموازنة:

يرى كل من احمد الخطيب وحليم المنيري أن الموازنة على هذا الأساس هي أداة تخطيط ورقابة في نفس الوقت ويتوقف المدى الزمني للموازنة على طبيعة المنشأة حيث أنها قد تعد لعدة شهور قادمة أو لسنة قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل. (حليم المنيري، عصام بدوي، 1991، ص30).

ويرى حسين شرف وجمال عوض أنه مع بداية السنة المالية يتركز اهتمام الإدارة في التنسيق بين تلك الأجهزة وتوجيه مواردها الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف المقررة على أن يصبح ذلك أسلوباً محكماً للمتابعة المنظمة في فترات دورية قصيرة شهرية أو ربع سنوية على الأكثر، وتعتمد متابعة التنفيذ على مدخل ذي أبعاد ثلاثة هي قياس النتائج المحققة في نهاية كل فترة زمنية قياساً موضوعياً دقيقاً، مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة لتلك الفترة مع استقصاء أسباب القصور إن وجدت، واتخاذ القرارات التي تكفل تصحيح مسار العمل بكل الأجهزة المشار إليها خلال الفترات المتبقية من سنة الموازنة. (حسين شرف، جمال عوض، 2002، ص 35).

ويشير أيضاً حليم المنيري أن الموازنة هي خطة للعمل في فترة مستقبلية حيث أنها تمثل ما استقر عليه الرأي فيما يتعلق بما يمكن إتباعه من أساليب وطرق ووسائل، وما يمكن الاهتداء به من معايير وأسس ومبادئ، للتوصل إلى أهداف محددة وواضحة، باستخدام ما يتوقع من موارد اقتصادية في فترة مقبلة. (حليم المنيري، عصام بدوي، 1991، ص 32)

ومما سبق يمكن تعريف الموازنة على النحو التالي:

هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنسيق وتنظيم أوجه النشاط الرياضي لمنشأة معينة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً، باستخدام أفضل الوسائل والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف. (زينب حسين عوض الله، 2003، ص 45)

والموازنة هي خطة مالية شاملة تحدد الأهداف التي تقرر الإدارة العليا تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة، كما تحدد الوسائل التي تتبع لتحقيق هذه الأهداف بأفضل تكلفة اقتصادية ممكنة. (حسين شرف، جمال عوض، 2002، ص 37).

وقد اتفق إسماعيل إبراهيم وعبد الفتاح دياب على أن الموازنة هي بيان يحتوي على الموارد التقديرية المتاحة للمشروع والاستخدامات المتوقعة لهذه المنشأة وذلك خلال فترة زمنية محددة. (إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، 2000، ص 28)

وتعرف الموازنة من وجهة نظر المحاسبة بأنها: بيان المركز المالي للمنشأة في تاريخ محدد. (أسامة محمد محي الدين، محمد علي محمد حماد، 1994، ص 47)

ويرى يحيى حسين عبيد أن الموازنة تمثل كشف مبوب بطريقة خاصة يحتوي على ممتلكات المؤسسة "الأموال" والتزامها" حق الملكية وحقوق الغير في تاريخ معين". (يحيى حسين عبيد، 2002، ص 40)

كما يمكن وصفها بأنها بيان بمصدر الأموال المتاحة للمنشأة وأوجه استخدام هذه المصادر في تاريخ إعدادها، كما أنها الكشف الذي يتضمن أرصدة الحسابات المفتوحة في دفتر الأستاذ بعد عمل حسابات النتيجة. (Hirst mark.Jane A.baxter , 1993)

p187)

وعلى ذلك فإن الموازنة من وجهة النظر المحاسبية هي "ترجمة كمية لخطة المنشأة والوصف الكمي للأنشطة والمشروعات الواردة في خطة المنشأة قد يكون في صورة مالية باستخدام وحدات النقد، وقد يكون في صورة وحدات قياس المدخلات والممثلة في عوامل الإنتاج أو في المخرجات الممثلة في الإنتاج أو الخدمات.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الموازنة عبارة عن وثيقة تضم تعبيرات نقدية عن خطة وأنشطة المؤسسة، تساهم في التخطيط والرقابة وتوجيه العمل بصورة تضمن تحقيق الأهداف المبرمجة خلال فترة زمنية محددة.

الإدارة الرياضية:

هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات، كما تعرف على أنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.

الاتصال:

هو عبارة عن عملية ارسال واستقبال رموز ووسائل سواء كانت الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية، وتعتبر أساس للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي الى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كانت بين شخصين أو أكثر.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الموازنة كأداة تخطيطية للنشاط الرياضي في الأندية الرياضية، إعداد إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، 2003، وجاءت الإشكالية كمايلي:

ما هي مبادئ الموازنة العامة التي يجب مراعاتها في التخطيط للنشاط الرياضي؟

ما عناصر ومراحل تنفيذ الموازنة العامة للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية؟

وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطبيق الاستبيان على بعض أعضاء إدارة الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية وعددهم 30عضو، كما استخدموا المقابلات الشخصية، الملاحظة وتحليل الوثائق، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالموازنة العامة للأنشطة الرياضية بالأندية، حتى يمكن تحقيق الاستقرار والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية.
- ✓ إن السلطة التنفيذية هي المختصة بتحضير الموازنة الخاصة بالنشاط الرياضي للنادي لأنها أكثر معرفة ودراية بنفقات وإيرادات الأنشطة الرياضية التي تتم بالنادي.

✓ عدم إسناد تحضير الموازنة للسلطة التشريعية لعدم معرفتها حاجات ومتطلبات كافة الأنشطة الرياضية.

الدراسة الثانية: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، إعداد حلس سالم، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 2005.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بفلسطين، وقد توصل الباحث إلى أن معظم هذه المؤسسات لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الآتي:

- ✓ استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل.
- ✓ تقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ.
- ✓ المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.
- ✓ استخدام الموازنة كأداة فاعلة لتخصيص الموارد.

الدراسة الثالثة: نموذج مقترح لتصميم موازنة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، إعداد محمد عبد المقصود أبو شبانة، جامعة الإسكندرية، قسم الإدارة الرياضية، 2013.

سعت الدراسة إلى محاولة تصميم نموذج مقترح لإعداد موازنة النشاط الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

ما الهدف من إعداد الموازنة بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟

من المسؤول عن إعداد الموازنة وتنفيذها بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟

ماهي دورة الموازنة بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟

ما مصادر التمويل وأوجه الصرف بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثل مجتمع البحث في جميع مراكز شباب المدن بمحافظة الدقهلية وعددهم 12، حيث ضمت عينة البحث: 09 رؤساء مجلس إدارة، 80 عضو مجلس إدارة، 10 مدراء، 50 مشرف، 41 مدرب، ليكون العدد الإجمالي 190 عامل من أصل 222، واعتمد الباحث في دراسته الميدانية على تطبيق استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة.

وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها:

✓ عدم مراعاة الأهداف العامة لمراكز الشباب، ولا احتياجات الأعضاء وعدم إشراكهم في وضع الموازنة عامة وموازنة النشاط الرياضي خاصة.

✓ لا يتم استخدام الموازنة الاستخدام الأمثل كوسيلة من وسائل التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأعمال المطلوبة.

✓ سيطرة الإدارة العليا على الموازنة وعدم تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية المختلفة عند الإعداد أو التنفيذ لبنود الموازنة.

المنهج المتبع:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يعرف بأنه "عبارة عن المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة أو الوحدات المشابهة لها". (أحمد عياد، 2006، ص 66)

كما يمكن تعريفه على أنه أسلوب يستعمل في الدراسات الميدانية الغرض منها هو التعمق بشكل دقيق في موضوع ما سواء كان فردا أو جماعة أو نظاما أو مؤسسة من أجل الكشف عن العلاقات السببية التي تحكم هذه الحالة أو بغية الوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة أو الاستفادة من نتائجها على حالات أخرى. (أوسري منور، بوعافية رشيد، 2011، ص 163)

وقد ارتأينا اختيار هذا الأسلوب بهدف التعرف وبشكل معمق عن ماهية الموازنة في المؤسسة الرياضية ودورها في عملية التخطيط للوصول إلى الأهداف المبرمجة خاصة لارتباطها الوثيق بها، إضافة إلى الدور الذي تلعبه في تحديد المسؤوليات والكشف عن الحالة المالية والتنبؤ بالمستقبل المالي لأي هيئة.

مجتمع الدراسة:

وهو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، (حسن أحمد الشافعي، سوزان احمد علي مرسى، 1999، ص 45) ويتمثل حسب البحث في مجموع أعضاء الجمعية العامة للاتحادية وعددهم 36.

عينة الدراسة:

إن الهدف من اختيار العينة الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للبحث، فليس من السهل أن يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي. (إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، 2000، ص 129)
فالعينة إذا هي انتقاء عدد الأفراد أي مجموعة جزئية من المجتمع محل الدراسة. (دلال القاضي وآخرون، 2005، ص 207)
وفي هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية تمثلت في 21 عضو من أصل 36 أي ما يقارب 60%.

أدوات الدراسة:

الاستبيان:

استعمل الباحث الاستبيان كوسيلة للبحث ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (عامر ابراهيم قنديلحي، 1999، ص 157).

وتحتوي الاستمارة على 21 عبارة موجهين إلى المسيرين على مستوى الاتحادية، مقسمة على 3 محاور كمايلي:

- **المحور الأول:** ويضم 7 عبارات ويخدم الفرضية الأولى حول مدى دراية المسؤولين على مستوى الاتحادية بدور اعداد الموازنة في التخطيط.
- **المحور الثاني:** ويضم 10 عبارات ويخدم الفرضية الثانية حول مدى دراية المسؤولين على مستوى الاتحادية بدور اعداد الموازنة في التنفيذ والرقابة.
- **المحور الثالث:** ويضم 04 عبارات ويخدم الفرضية الثالثة حول مدى دراية المسؤولين على مستوى الاتحادية بدور اعداد الموازنة في الاتصال والتنسيق.

صدق الاستبيان:

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق الصدق الظاهري (المحكمين) حيث قمنا بعد إعدادنا لاستمارة الاستبيان مرفقة بالإشكالية والفرضيات بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من مصداقيتها وأن كل العبارات التي تضمنها الاستبيان تقيس الأفكار التي طرحت من أجلها، حيث تكونت لجنة التحكيم من 06 محكمين حيث طلبت منهم إبداء وجهات نظرهم حول أهداف وعبارات الاستبيان، وإجراء التعديلات التي يرونها مناسبة، وعلى هذا الأساس تم تعديل وحذف لبعض العبارات..

المعالجة الإحصائية:

في دراستنا للجانب التطبيقي لهذه الدراسة اعتمدنا على أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- تقنية النسب المئوية: لتحويل التكرار المحصل عليه من نتائج الاستبيان إلى أرقام قابلة للتحليل والتفسير.
- اختبار كا²: لدلالة الفروق في البحث بين متغيرات الدراسة.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

عرض نتائج المحور الأول:

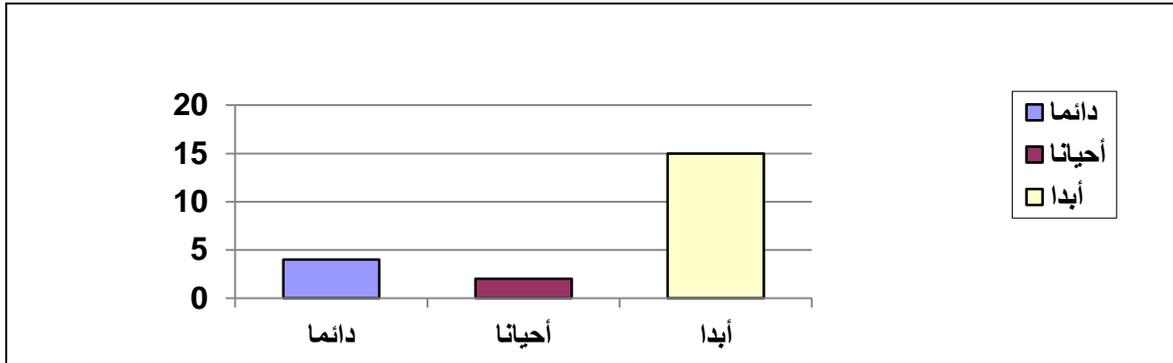
العبارة (01): يتم وضع الموازنة طبقاً لأهداف النشاط الرياضي التنافسي النخبوي لألعاب القوى.

الهدف من العبارة (01): معرفة مدى دراية المسؤولين بضرورة معرفة ومراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي عند وضع الموازنة.

جدول رقم (01): يمثل نتائج إجابات المسيرين حول مدى دراية المسؤولين بضرورة معرفة ومراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي عند إعداد الموازنة

الأجوبة العبارة	دائما		أحيانا		أبدا		المحسوبة كا ²	المجدولة كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية
	%	ت	%	ت	%	ت				
العبارة (01)	19.0	04	9.52	02	71.4	15	14	5,991	0,05	2
	5				3					

الشكل رقم (01): يمثل النسب المئوية للعبارة (01)



من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة (01)، يتبين أن نسبة كبيرة وهي 71.43% من عينة البحث أجابوا بأنه لا يتم وضع الموازنة طبقاً لأهداف النشاط الرياضي النخبوي، أما نسبة 19.5% فقد أجابوا بأنه دائماً ما يتم مراعاة الأهداف الخاصة بالنشاط الرياضي النخبوي، والنسبة المتبقية وهي 9.52% أجابوا بأنه أحيانا فقط يتم ذلك أي وضع الموازنة بمراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم (01)، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة كا² المجدولة = 5,991، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 14، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن معظم المسيرين غير مهتمين بضرورة معرفة ومراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي، لأن ذلك جزء من عملية التخطيط عند وضع الموازنة، ويشير حسن احمد الشافعي 2012 إلى أن الموازنة تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسة المؤسسة الرياضية لذا لا بد من تحديد هذه الأهداف ومراعاتها خطوة بخطوة حتى يتم الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة ككل.

جدول رقم (02): يمثل نتائج إجابات المسيرين حول دور الموازنة في تحديد الأهداف واحتياجات النشاط الرياضي النخبوي

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الأجوبة	
	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	العبارات	
21	71.43	15	9.52	02	19.05	04	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
21	80.96	17	9.52	02	9.52	02	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
21	85.72	18	4.76	01	9.52	02	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
21	66.67	14	14.28	03	19.04	04	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
21	85.72	18	4.76	01	9.52	02	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
21	95.24	20	4.76	01	00	00	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
21	76.20	16	14.28	03	9.52	02	التكرار المشاهد	
		17		2		2	التكرار المتوقع	
147		118		13		16	المجموع	
						17.904	كا ² المحسوبة	
						12.592	كا ² المجدولة	
						0.05	مستوى الدلالة	
						06	درجة الحرية	

يوضح الجدول رقم (02) إجمالي النسب المئوية لأراء أفراد العينة حول دور الموازنة في تحديد الأهداف والاحتياجات الخاصة بالنشاط الرياضي النخبوي حيث كانت كمايلي: دائما 16، أحيانا 13، أبدا 118، مما يدل على عدم وضوح دور الموازنة بالنسبة للمسيرين، وهذا ما تؤكد قيمة كا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (06)، حيث قدرت بـ 12.592، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي قدرت بـ 17.904، وهذا إن دل فهو يدل على عدم مراعاة تحديد الأهداف واحتياجات الأعضاء عند وضع الموازنة على مستوى الاتحادية.

عرض نتائج المحور الثاني:

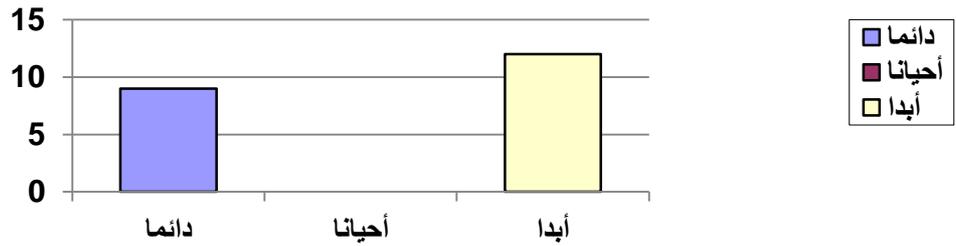
العبارة (08): الموازنة وسيلة ربط بين التخطيط والتنفيذ لمتطلبات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى.

الهدف من العبارة (08): معرفة مدى دراية المسؤولين بدور الموازنة في التخطيط والتنفيذ أي توفير متطلبات النشاط الرياضي النخبوي.

جدول رقم (03): يمثل نتائج إجابات المسيرين حول دور الموازنة في الربط بين التخطيط والتنفيذ لمتطلبات النشاط الرياضي النخبوي

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	أبدا		أحيانا		دائما		الأجوبة العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
2	0,05	5,991	11.14	57.15	12	00	00	42.85	09	العبارة (08)

الشكل رقم (02): يمثل نتائج العبارة رقم (08)



من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة (08)، يتبين أن نسبة كبيرة وهي 57.15% من عينة البحث أجابوا بـ أبدا، ونسبة 42.85% أجابوا بـ أحيانا، أما دائما فلم يجب أي من المسيرين عنها أي 00%، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم (02)، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة كا² المجدولة = 5,991، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر بـ: 11.14، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن للموازنة دور في الربط بين عملية التخطيط لمختلف الأنشطة وتنفيذها، حيث يؤكد حسن احمد الشافعي 2012: أن أهم وظائف الموازنة هو اعتبارها وسيلة هامة للتخطيط خاصة المالي، فأهمية الموازنة كخطة مالية للعمل في فترة مستقبلية استقر عليها الرأي فيما يتعلق بما يمكن إتباعه من أساليب وطرق ووسائل، ومما يمكن الاهتداء به من معايير وأسس ومبادئ للتوصل إلى أهداف محددة واضحة باستخدام ما يتوقع توفره من موارد اقتصادية في فترة زمنية مقبلة.

جدول رقم (04): يمثل نتائج اجابات المسيرين حول دور الموازنة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والاتصال والتنسيق لتحقيق الأهداف المبرمجة للنشاط الرياضي النخبوي.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الأجوبة عبارات
	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
21	57.15	12	00	00	42.85	09	العبارة 08
		15		01		05	التكرار المتوقع
21	66.67	14	4.76	01	28.57	06	العبارة 09
		15		01		05	التكرار المتوقع
21	76.20	16	4.76	01	19.04	04	العبارة 10
		15		01		05	التكرار المتوقع

21	52.39	11	4.76	01	42.85	09	التكرار المشاهد	العبارة 11
		15		01		05	التكرار المتوقع	
21	90.48	19	4.76	01	4.76	01	التكرار المشاهد	العبارة 12
		15		01		05	التكرار المتوقع	
21	85.72	18	4.76	01	9.52	02	التكرار المشاهد	العبارة 13
		15		01		05	التكرار المتوقع	
21	57.15	12	4.76	01	38.09	08	التكرار المشاهد	العبارة 14
		15		01		05	التكرار المتوقع	
21	85.72	18	4.76	01	9.52	02	التكرار المشاهد	العبارة 15
		15		01		05	التكرار المتوقع	
21	71.43	15	4.76	01	23.8	05	التكرار المشاهد	العبارة 16
		15		01		05	التكرار المتوقع	
21	71.43	15	4.76	01	23.8	05	التكرار المشاهد	العبارة 17
		15		01		05	التكرار المتوقع	
210		150		09		51		المجموع
					20,70			كا ² المحسوبة
					15.507			كا ² المجدولة
					0.05			مستوى الدلالة
					09			درجة الحرية

يوضح الجدول رقم (04) إجمالي النسب المئوية لأراء أفراد العينة حول دور الموازنة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والاتصال والتنسيق لتحقيق الأهداف المبرمجة للنشاط الرياضي النخبوي حيث كانت كمايلي: دائما 51، أحيانا 09، أبدا 150، مما يدل على عدم وضوح دور الموازنة بالنسبة للمسيرين، وهذا ما تؤكد قيمة كا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (09)، حيث قدرت بـ 15.507، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي قدرت بـ 20,70 ، وهذا إن دل فهو يدل على عدم استخدام الموازنة كوسيلة من وسائل التخطيط والتنفيذ والرقابة على مستوى الاتحادية.

عرض نتائج المحور الثالث:

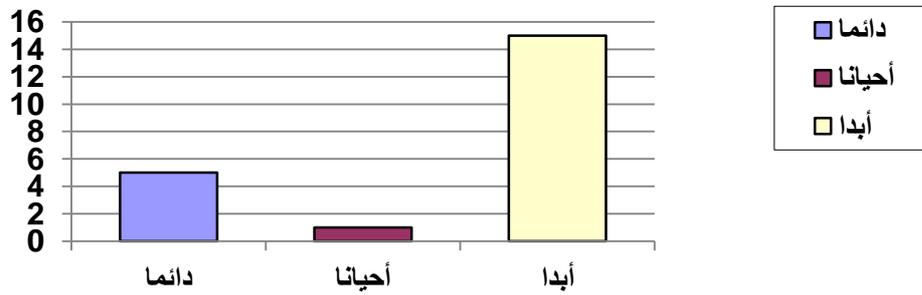
العبارة (18): تسمح الموازنة للمدربين والمشرفين على النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى الحصول على السلطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

الهدف من العبارة (18): معرفة دور الموازنة كوسيلة للاتصال بين المدربين والمشرفين على النشاط الرياضي النخبوي باعتبارهم الأدرى بشروط الممارسة الفعالة لهذه الفئة والمسؤولين على مستوى الاتحادية.

جدول رقم (05): يمثل نتائج إجابات المسيرين حول دور الموازنة كوسيلة للاتصال بين المديرين والمشرفين على النشاط الرياضي النخبوي والمسؤولين على مستوى الاتحادية

الأجوبة العبارة	دائما		أحيانا		أبدا		مستوى الدلالة	درجة الحرية
	%	ت	%	ت	%	ت		
العبارة (18)	23.05	01	4.76	01	71.43	15	0,05	2
	8		6		43			

شكل رقم (03): يمثل نتائج العبارة (18)



من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة (18)، يتبين أن نسبة كبيرة وهي 80.96% من عينة البحث أجابوا بـ أبدا، ونسبة 4.76% أجابوا بـ أحيانا، أما النسبة المتبقية 14.28% فأجابوا بـ دائما، وهذا ما تم تمثيله في الشكل رقم (03)، وهو ما يؤكد مقدار كافي عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة كافي الجدولة = 5,991، وهي أصغر من قيمة كافي المحسوبة والتي تقدر بـ: 14.85، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن الموازنة تلعب دور وسيلة اتصال بين المديرين والمشرفين وكذا إدارة الاتحادية مما يسمح باشتراك كل المستويات الإدارية في إعدادها، وهذا ما أكدته السيد عطية عبد الواحد 1996 وحسين شرف 2002 فنجاح الهدف من إعداد الموازنة يتطلب إشراك المستويات الإدارية المختلفة في وضع خطة المنشأة وأن تساعد على تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية التنفيذية دون أن تفقد الإدارة العليا السيطرة على المنشأة، ويضيف على هذا حسن احمد الشافعي 2001 أن تفضيل السلطة التنفيذية لمهمة تحضير الموازنة لأسباب منها: اعتبارها الأعمى بنفقات وإيرادات الأنشطة الرياضية وهي المسؤولة عن التنفيذ.

جدول رقم (06): يمثل نتائج إجابات المسيرين حول دور الموازنة في تحديد مراكز المسؤولية وتحفيز العاملين على تنفيذها.

الأجوبة العبارة	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع
	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	
العبارة التكرار المشاهد 17	23.8	05	4.76	01	71.43	15	21

		17.5		1.5		02	التكرار المتوقع	
21	80.96	17	4.76	01	14.28	03	التكرار المشاهد	العبارة 18
		17.5		1.5		02	التكرار المتوقع	
21	90.48	19	9.52	02	00	00	التكرار المشاهد	العبارة 19
		17.5		1.5		02	التكرار المتوقع	
21	90.48	19	9.52	02	00	00	التكرار المشاهد	العبارة 20
		17.5		1.5		02	التكرار المتوقع	
84		70		06		08		المجموع
							10,267	كا ² المحسوبة
							12.592	كا ² المجدولة
							0.05	مستوى الدلالة
							6	درجة الحرية

يوضح الجدول رقم (06) إجمالي النسب المئوية لأراء أفراد العينة حول دور الموازنة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والاتصال والتنسيق لتحقيق الأهداف المبرمجة للنشاط الرياضي النخبوي حيث كانت كمايلي: دائما 08، أحيانا 06، أبدا 70، مما يدل على عدم وضوح دور الموازنة بالنسبة للمسيرين، وهذا ما تؤكد قيمة كا² عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (06)، حيث قدرت بـ 12.592، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي قدرت بـ 10,267، وهذا إن دل فهو يدل على مركزية السلطة وعدم إتاحة الفرصة للمستويات الإدارية الأخرى القيام بأدوارها.

تفسير ومناقشة النتائج:

كان مفاد الفرضية أن استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي دور في توضيح أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

حيث وانطلاقا من الدراسة الميدانية فقد لوحظ إهمال كبير وعدم الوعي من المسؤولين بالأهداف والمزايا التي تحققها الموازونات على مستوى الاتحادية من تخطيط، تنفيذ، رقابة، اتصال وتنسيق.

وذلك إن دل فانه يدل على أهمية وضوح الهدف من إعداد الموازنة، وتأكيدا لهذه النتائج فقد

اتفقت نتائج دراسة نبيه عبد الحميد العلقامي 1985 مع النتائج الحالية في عدم وضوح

أهداف وخطط النشاط الرياضي بمراكز الشباب حسب الدراسة، وكذلك دراسة وفيقة سالم 1986 في غياب عناصر مهمة للتخطيط في مراكز الشباب وهو غياب الأسس التي يقوم عليها تحديد الأهداف من احتياجات المجتمع والموارد المالية، وكذلك دراسة نازك مصطفى سنبل وعفاف خليل الجلاذ 1988 في عدم مشاركة الأعضاء في وضع خطط النشاط وعدم ملائمتهم لميولهم، وكذلك دراسة القديمي 2009 والتي تؤكد عدم وجود خطة نشاط واضحة ويرجع ذلك لضعف التخطيط، وكذلك دراسة نسرین عبد الله أرمنازي 2001 والتي تؤكد وجود قصور في العمليات والكفاءات الإدارية التي تطبق بمراكز الشباب وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة ووجود قصور في الخطط الثانوية في الأنشطة الرياضية.

ويتفق معه السيد عطية عبد الواحد 1996، حسن الشافعي وإبراهيم عبد المقصود 2003 على أن إشراك المستويات الإدارية المختلفة في وضع خطة المنشأة يتساعد على تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية التنفيذية دون أن تفقد الإدارة العليا السيطرة على المنشأة. وقد أثبت علماء النفس أن الشخص يكون أكثر تقبلاً وأكثر تأييداً لإجراء معين إذا تضمن هذا الإجراء أفكاره الخاصة حسب جلس سالم 2005 وكمال الدهراوي 2002، وبالتالي فإن الموازنة سوف تكون أكثر فعالية إذا تم إعدادها بالمشاركة بين المستويات العليا والمستويات التنفيذية، وفي ظل نظام المشاركة فإن إعداد الموازنة يبدأ بالمستويات التنفيذية ويتحرك لأعلى، وفي الاتجاه من أدنى إلى أعلى يقوم الأفراد المسؤولين في كل مستوى بإضافة مقترحاتهم وأفكارهم حتى تصل إلى الإدارة العليا حيث تقوم هذه الأخيرة ببحث هذه الاقتراحات والتأكد من أنها تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للوحدة - المنشأة - قبل منح التفويض النهائي لها، ويمكن للموازنة أن تتحرك في الاتجاهين عدة مرات إذا لزم الأمر قبل الوصول إلى شكلها النهائي.

ويؤكد Lawrence & Lorsch 1967، أن من عوامل نجاح المشاركة في إعداد الموازنة هو مدى تركيز المعلومات، فإذا كانت هته الأخيرة في يد شخص واحد في المجموعة فإن المشاركة لا تحقق أي كفاءة في التشغيل أو تحسين النتائج، أما إذا كانت المعلومات موزعة على عدة أشخاص في المجموعة فإن المشاركة تحقق نتائج جيدة، وضرورة تفعيل الاتصال الإداري من خلال تنوع طرق ووسائل الاتصال باعتباره نظام تفاعل جماعي للمنظمين لهته الوحدة، وكذلك ضرورة تفعيل نظام الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام للهيئة الرياضية بإتاحة فرصة مشاركة كل العاملين في وضع حلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى كل من محمد سامي راضي 2001 وعبد الفتاح دياب 1996 وأحمد الخطيب 1988 أن تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للمنشأة مع ملاحظة أن العمومية هنا تعني الشمولية لمختلف أنشطة المنشأة على المدى الطويل، ويجب أن تكون الأهداف العامة واضحة ومفهومة، وقابلة للقياس والموضوعية، وتراعي احتياجات المستفيدين من المنشأة.

ويرى حسين شرف 2002 وأحمد الخطيب 1988 أن الموازنة هي خطة رئيسية يتم تحضيرها على مراحل تتأسس على تقديرات وخطط فرعية تستوجب إجراء التنسيق التام بين الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام، فالتخطيط يحمل في طياته عملية التنسيق لإزالة أي تضارب في الأهداف الفرعية ولا يقتصر على ذلك فقط بل يمتد إلى التنفيذ حيث أن التنفيذ والرقابة على الخطة يتطلب باستمرار التنسيق بين الإدارة والأقسام حتى يتم البرنامج دون معوقات وبذلك نضمن أن يتم تنفيذ الخطة الفرعية وفقاً لجدول زمني معين وفي ضوء تنسيق كامل بين أهداف الإدارات والأقسام وأهداف المنظمة.

ويرى كل من محمد سامي راضي 2001، وعبد الحي مرعي 1986، أن الموازنة لا تتوقف عند وضع الخطة إذ أن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى لإجراء الرقابة على الأنشطة، ومن ثم لا بد من الالتزام بالخطة خلال التنفيذ ومتابعة التنفيذ وإجراء الرقابة عليه وتعتبر الرقابة الدور الحقيقي الذي تلعبه الموازنة وذلك عن طريق متابعة الأداء الفعلي للأنشطة بتحديد الانحرافات بين الأداء المخطط والفعلي وتوجيه نظر المنفذين إليها وتحليل النتائج.

ويرى محمد سامي راضي 2001 وعبد الحي مرعي 1986، أن الموازنة تعتبر إحدى الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة فمن الضروري أن يعرف كل أعضاء الإدارة خطط العمليات والتوقيتات اللازمة لها وهذا يتطلب توزيع الموازنة على كل أعضاء الإدارة قبل البدء في التنفيذ.

ويرى محمد عبد الرحمن عبد المقصود 2012 أن الاعتماد على الطريقة التقليدية في إعداد الموازنة يسبب عائق كبير في تحقيق أهداف مراكز الشباب فيجب على وزارة الشباب والرياضة إعداد دورات تثقيفية بمراكز الشباب للوقوف على الأسس والسبل العلمية في إعداد الموازنة وكذلك إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة ومراعاة ميول واحتياجات الأعضاء المستفيدين من مراكز الشباب مع الأخذ في الحسبان أن الموازنة من أفضل السبل للرقابة الداخلية والاتصال بمراكز الشباب.

وذلك إن دل فهو يدل على أهمية الموازنة ودورها كأداة فعالة في التخطيط والتنفيذ والرقابة على متطلبات النشاط الرياضي النخبوي، طبعاً بالاتصال والتنسيق بين كل الوظائف والمستويات الإدارية، ومن هنا وفي إطار حدود الدراسة يمكننا القول بأن الفرضية العامة قد تحققت.

استنتاجات عامة:

من خلال البحث الذي قمنا بها حاولنا تسليط الضوء على إظهار الدور الذي تلعبه الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى لتحقيق أفضل المستويات للأداء الرياضي لرياضي النخبة، وقد لا حظنا أن مقومات نجاح نظام الموازنة غير متوفرة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ عدم مراعاة وضوح أهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند إعداد الموازنة.
- ✓ عدم مراعاة احتياجات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند إعداد الموازنة.
- ✓ عدم وضوح أهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى ضمن عناصر الموازنة.
- ✓ عدم مراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى من خلال توسيع قاعدة الممارسة الرياضية.
- ✓ عدم استخدام الموازنة كوسيلة ربط بين التخطيط والتنفيذ لمتطلبات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى.
- ✓ عدم استخدام الموازنة كوسيلة فعالة من وسائل الرقابة قبل وأثناء وبعد تنفيذها.
- ✓ عدم استخدام الموازنة كوسيلة من وسائل الاتصال والتنسيق على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.
- ✓ عدم وضوح مراكز المسؤولية ودور كل عامل على مستوى الاتحادية في إعداد وتنفيذ الموازنة بالإضافة إلى مركزية مجلس الإدارة.

اقتراحات توصيات:

- ✓ مراعاة وضوح أهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند إعداد الموازنة.
- ✓ مراعاة احتياجات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند إعداد الموازنة.
- ✓ وضوح أهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى ضمن عناصر الموازنة.
- ✓ مراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى من خلال توسيع قاعدة الممارسة الرياضية.
- ✓ استخدام الموازنة كوسيلة ربط بين التخطيط والتنفيذ لمتطلبات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى.
- ✓ استخدام الموازنة كوسيلة فعالة من وسائل الرقابة قبل وأثناء وبعد تنفيذها.
- ✓ استخدام الموازنة كوسيلة من وسائل الاتصال والتنسيق على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

✓ توضيح مراكز المسؤولية ودور كل عامل على مستوى الاتحادية في إعداد وتنفيذ الموازنة بالإضافة إلى مركزية مجلس الإدارة.
المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 2- أبو العلاء أحمد عبد الفتاح، أحمد نصر الدين سيد، فسيولوجيا اللياقة البدنية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 1993.
- 3- احمد الخطيب، الموازنات أداة فعالة للتخطيط والرقابة الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988.
- 4- احمد جمال الدين موسى، دروس في ميزانية الدولة الإطار القانوني والمضمون الاقتصادي، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ط2، 1996.
- 5- أحمد عياد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2006.
- 6- إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000.
- 7- أسامة محمد محي الدين، محمد علي محمد حماد، أصول المحاسبة، المنصورة، 1994.
- 8- إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 9- السيد عطية عبد الواحد، الموازنة العامة للدولة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
- 10- المبيضين، عقله محمد، النظام المحاسبي الحكومي وإدارته_ المفاهيم والأسس والنظريات والتطبيق العملي، دار وائل، ط1، عمان، 1999.
- 11- أمين أنور الخولي، وآخرون، دائرة معارف الرياضة وعلوم التربية البدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- 12- أوسرير منور، بوعافية رشيد، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية بوداود، الجزائر، ط1، 2011.
- 13- حسن أحمد الشافعي، سوزان احمد علي مرسى، ميدان البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.
- 14- حسن أحمد الشافعي، الموازنة كأداة للتخطيط في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2012.
- 15- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، ج5، 2001.
- 16- حسين شرف، جمال عوض، الموازنات التخطيطية، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2002.
- 17- حلیم المنيري، عصام بدوي، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، المنصورة، 1991.
- 18- دلال القاضي وآخرون، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19- زينب حسين عوض الله، مبادئ المالية العامة، الفتح للطباعة، الإسكندرية، 2003.
- 20- سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 21- عامر ابراهيم قنديلحي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري، ط1، عمان، 1999.
- 22- عبد الحي مرعي، الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1986.

- 23- كمال الدين الدهراوي، مناهج البحث العلمي في مجال المحاسبة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 24- محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب، البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 2000.
- 25- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 26- محمد صبحي حسنين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ج1، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995.
- 27- محمد عبد المقصود، نموذج مقترح لتصميم موازنة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2013.
- 28- يحيى حسين عبيد، أساليب المحاسبة المالية في المنشأة الفردية، دار الأصدقاء للطباعة، المنصورة، 2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

29- Hirst mark.Jane A.baxter .A capital budgeting case study an analysis of a choice process and roles of information : behavioral research in accouting,1993.

المقالات:

- نبيه عبد الحميد العلقامي، أسس تطوير النشاط الرياضي بمراكز الشباب، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي، الاسكندرية، 1985.
- وفيقة سالم، دراسة تحليلية لجهاز التخطيط لمراكز الشباب في جمهورية مصر، بحث منشور، مجلة دراسات وبحوث جامعة حلوان، العدد 03، 1986.
- نازك مصطفى سنبل وعفاف خليل الجلال، تحديد المشاكل الإدارية للنشاط الرياضي الترويحي بمراكز شباب محافظة الإسكندرية، بحث منشور، المؤتمر الدولي الثالث، تاريخ وعلوم الرياضة، مصر، 1988.
- حلس سالم، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 2005.
- احمد مصطفى لطفي غريب، الممارسات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتأهيل المحاسب الإداري بالتطبيق على شركات الأغذية المصرية، بحث منشور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.

المذكرات:

- محمد حسن محمد الجديلي، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.