



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Algiers 3

جامعة الجزائر 3

Sport and Physical Education Institute

معهد التربية البدنية والرياضية

مطبوعة محاضرات مقياس تمويل المنشآت الرياضية

المستوى: طلبة السنة الثانية ماستر الإدارة والتسيير الرياضي

إعداد الأستاذ: د. بوطالبي يحي

البريد الإلكتروني المهني: boutalbiyahia24@gmail.com

المحاور الأساسية لمادة تم **السنة الجامعية: 2022 / 2021** الثانية ماستر

- ✚ أولاً: المؤسسة والمنشأة الرياضية" المفهوم والأهداف والوظائف والتقسيمات المختلفة".
- ✚ ثانياً: الإدارة المالية ونظريات التمويل.
- ✚ ثالثاً: مصادر وأهمية التمويل الرياضي ودورة تدفق الأموال في المنشأة الرياضية.
- ✚ رابعاً: طرق وأشكال التمويل (التمويل الداخلي والخارجي).
- ✚ خامساً: التمويل الرياضي في الجزائر.
- ✚ سادساً: التنظيم عملية التمويل والتسيير المالي للمؤسسة الرياضية في الجزائر (النادي الرياضي لكرة القدم نموذجاً... 4 / 7 / 2005)
- ✚ سابعاً: قواعد تسيير ومسك الوثائق المحاسبية والمالية للوادي والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية وجمعيات ورابطات واتحادات أنشطة الشباب.
- ✚ ثامناً: مجالات التمويل العمومي للرياضة والمعايير المعتمدة في الجزائر.
- ✚ تاسعاً: الأنشطة الفاعلة في دورة التمويل الرياضي
- ✚ عاشراً: إستراتيجيات وبدائل التمويل الرياضي لمختلف المؤسسات الرياضية.
- ✚ الموضوع الحادي عشر: مراجعة للمقياس من خلال أشكال توضيحية ومختصرة للتمويل الرياضي وظيفياً وعملياً وإستراتيجياً.
- ✚ المراجع العلمية المعتمدة.

الموضوع الأول: المؤسسة والمنشأة الرياضية" المفهوم والأهداف والوظائف والتقسيمات المختلفة

محاضرة رقم 01: المؤسسات والمنشآت الرياضية

1. المفاهيم والأهداف والوظائف الأساسية

أ. المنشأة الرياضية: " هي مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب والقاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة وتشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح من بين الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية. (د. محمد زكي محمد حسن، المنشآت الرياضية ص53)

ب. المؤسسات الرياضية: " تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب واللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة والأندية الرياضية ومراكز الشباب ومؤسسات الإعلام الرياضي والمؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات وأدوات الرياضة المختلفة والفنادق والإطعام والسياحة في الرياضة.

ج. المؤسسات الرياضية في الجزائر: " تعاريف وأهداف وأنواع والدور الوظيفي والعملي " "بحوث للطلبة لمعرفة المؤسسات الرياضية المختلفة "

* مديرية الشباب والرياضة

* الإتحاديات الرياضية الجزائرية

* الجمعيات الرياضية

* النوادي الرياضية

* اللجنة الأولمبية الوطنية

* المؤسسات المنتجة للمعدات والتجهيزات الرياضية

* المركبات الرياضية والمنشآت

د. التقسيمات المختلفة للمؤسسات والمنشآت الجزائرية: من حيث الملكية، النشاط، الحجم " (د. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص 13).

1. من حيث الملكية:

أ. **مؤسسات عامة:** حيث تكون ملكيتها تابعة للدولة والقطاع العمومي كالمركبات الرياضية والمساح والقاعات المتعددة الرياضية التابعة لديوان المركب، أي أن الدولة هي التي تتصرف وتعمل على تسيير شؤونها وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.

ب. **مؤسسات خاصة:** تكون ملكيتها تابعة للخواص سواءا بالشراكة أو لشخص واحد تهدف إلى تحقيق الربح للخواص وخدمة المجتمع وفق قوانين الجمهورية كالصالات الرياضية الخاصة أو منشآت التدريب التي تقدم خدمات للرياضيين كالفنادق والصراف.

ت. **مؤسسات مختلطة:** هي المؤسسات التي تكون ملكيتها تابعة للدولة والخواص معا على أساس الشراكة كالشركة الجزائرية التونسية مثلا.

2. من حيث طبيعة النشاط:

أ. **المؤسسات الصناعية الإنتاجية:** تعمل على تحويل المواد الأولية إلى مواد وسلع ومنتجات رياضية قابلة للإستعمال أو الإستهلاك أو الحيازة لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين في مجال الرياضة وتهدف إلى تحقيق الربح وخدمة المجتمع ككل للإحداث التنمية الدائمة.

ب. **المؤسسات المالية:** تعمل على تقديم الخدمات المالية المختلفة كالصرف المالي وتوفير السيولة المالية للمتعاملين وتسهيل إدارة أعمال الرياضة في كل المجالات، وتتمثل في البنوك .

ت. **المؤسسات التجارية:** تعمل على إيصال السلع والخدمات في مجال الرياضة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعتمد على أساليب التسويق الحديثة والمنخفضة التكلفة والوقت " تجارة الجملة، التجزئة، الوسطاء التجاريون، الأنترنت".

ث. **المؤسسات الرياضية:** تعمل على تنظيم الأحداث الرياضية وتطوير الرياضة من خلال مراكز التدريب والتربية البدنية والرياضية والمركبات الرياضية تهدف إلى خدمة المجتمع.

ج. **المؤسسات التسويقية:** تعمل على إدارة الحدث الرياضي بتطبيق مبادئ ومناهج التسويق الرياضي ونظام المعلومات التسويقي وتزويد إدارة المؤسسات المختلفة بالمعلومات والبيانات الهامة حول المستهلكين والمنتج الرياضي والسعر والترويج لمساعدتها على اختيار وتطبيق استراتيجيات إدارية فعّالة وناجحة.

3. من حيث الحجم:

- أ. مؤسسات صغيرة الحجم: من 1 إلى 3 عمال
 ب. مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم: من 1 إلى 9 عمال
 ت. مؤسسة متوسطة الحجم: من 10 إلى 499 عامل
 ث. مؤسسة كبيرة الحجم: 500 فما فوق.

2. الوظائف المختلفة للمؤسسات الرياضية:

* **وظيفة الإنتاج:** تعمل هذه الوظيفة على تحويل المواد الأولية من مادتها الخام إلى مادة قابلة للاستهلاك.

* **وظيفة التمويين:** تعمل على توفير المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج كما تهتم بتحسين عملية التخزين ودراسة البدائل التموينية الهامة التي تميزها خفض التكلفة وربح الوقت.

* **وظيفة التمويل:** تعمل على تدبير الأموال اللازمة للمشروع الرياضي سواء بالأموال الخاصة أو الديون والعمل وفق إستراتيجيات تمويلية مبنية على أسس مالية علمية تهدف إلى ترشيد النفقات والإيرادات، حيث يعتبر المال كالدورة الدموية عند الانسان فهو الذي يحقق الاستمرار والبقاء ويساعدها على التطور (د. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص، 48).

* **وظيفة التوزيع:** أو ما يسمى بقسم المبيعات حيث تعمل هذه الوظيفة على إيصال السلع والخدمات الرياضية من المؤسسة إلى المستهلك الأخير بطرق مباشرة وغير مباشرة وتطبيق أسلوب التجارة الإلكترونية.

* **وظيفة الإدارة:** تعمل على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية والإعلامية وتوحيد جهود المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة كما تتخذ القرارات وتشرف على عمليات التقييم والتقييم لأنشطتها.

* **وظيفة الإدارة المالية:** يلعب قسم الإدارة والمالية في أي مؤسسة دورا أساسيا عمليا من خلال توفير الأموال اللازمة لتغطية النفقات والمصاريف المختلفة للمشروع الرياضي ودورا وظيفيا من خلال المحاسبة العامة والتحليلية والتسيير المالي بمقاييس علمية ودورا هاما لرسم السياسات المالية المختلفة.

* **وظيفة التسويق:** التسويق هو علم يهتم بالتصميم والتجميع والتحليل المنظم للبيانات التي تخص رغبات وحاجات المستهلكين وإخراجها في شكل تقارير وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين وإيجاد حلول مرتبطة بالأوضاع التسويقية التي تواجهها المنشأة.

* **مصلحة الموظفين:** تهتم بشؤون العمال من حيث توظيفهم وتكوينهم وتدريبهم والأجور والترقية والتحفيز والأمن والسلامة والتطوير الذاتي للموظفين....

***وظيفة الإتصال والعلاقات العامة:** تهتم بدراسة العلاقة الاتصالية للمؤسسة الرياضية سواء الداخلية بين القمة " الإدارة " والقاعدة وهم الموظفين والعلاقات الرسمية والغير الرسمية وتطبيق ما جاءت به العلاقات الإنسانية كمدارس وضعية أو ما جاءت به الديانات من أخلاق ومثل أسمى لترسيخ العلاقات الطيبة خدمة للمؤسسة والموظفين والمجتمع هذا من جهة، ومن جهة ثانية العلاقات الخارجية التي تنظم المعاملات مع كل المتعاملين مع المؤسسة الرياضية والعمل أيضا على ترشيدها واختيار قنوات الإتصال الفعّالة والهادفة.

3. أهداف المؤسسات والمنشآت الرياضية:

1. **خدمة المجتمع:** بحيث تعمل على تحقيق أهداف تربوية لإعداد الشخصية الوطنية المتكاملة واجتماعيا ومعرفيا وبدنيا من خلال ترسيخ قيم التسامح والتعاون والتضامن والتحكم في الإنفعالات والتنافس الرياضي الشريف وتمثيل البلدان وتزويد الفرد بالمعرفة الرياضية وتحسين صحة الفرد وتنمية الاقتصاد.

2. **تحقيق الربح:** من خلال تحقيق نتيجة مالية جيدة تجنب المؤسسة الرياضية الإفلاس والزوال في سوق رياضية محلية وعالمية لا ترحم المتخلفين عن تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة الرياضية والتحكم في النفقات وترشيدها

3. **رفع قيمة المؤسسة الرياضية:** من خلال زيادة حصة السوق الرياضية لها وتوسيع أعمالها وزيادة رقم أعمالها وتحسين القدرة التنافسية لها محليا وعالميا.

4. **تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا:** من خلال العمل على تحقيق الجودة الشاملة في كل الجوانب المادية والبشرية والإعلامية هذا من جهة ومن جهة ثانية تطبيق سياسة الأبواب المفتوحة لإبراز التفوق والشفافية في العمل الرياضي وتقديم أفضل المنتجات والخدمات بالمقارنة مع المنافسين.

الموضوع الثاني: الإدارة المالية ونظريات التمويل

أولا:

1. الإدارة المالية:

"تعني الوظيفة الإدارية المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة والمنشأة الرياضية مهما كانت طبيعة نشاطها الخدماتي والترفيهي أو رياضة النخبة «وتعني كيفية تسيير الأموال بالطرق العلمية من التخطيط والتنظيم والتنسيق والبدائل والإستراتيجيات المختلفة "السعر، هامش الربح، " والرقابة على الأموال بالتحليل المالي. د. مليكاوي مولود، استراتيجيات التمويل في المؤسسات الاقتصادية، ص31).

2- **التمويل:** " توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع تطوير مشروع عام أو خاص " وبعبارة أخرى " عملية تجميع لمبالغ مالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة وهذا ما يعرف برأس المال الاجتماعي " **ويعني كيفية تدبير الأموال اللازمة للمشروع لذا.... (د. أحمد بوراس، ص24).**

- يعتبر التمويل جزء من الإدارة المالية...
 - كما أن التمويل يعتمد على النظريات العلمية لدراسة الطرق والبدائل التمويلية.
- 3- **مجال الإدارة المالية:**

- كيف نحصل على الأموال الخارجية كالقروض للمنشأة الرياضية؟
- كيف يتم التعامل المالي مع الأطراف للوفاء بالتزامات؟
- كيف نستثمر رأس المال؟
- ما هي الأهداف المسطرة للدخل؟
- ما هي الأموال اللازمة للأصل؟
- كيف تتم عملية التخطيط والمراقبة والإستثمار؟
- كيف نقيم الأداء الإداري العام وتحديد نقاط القوة والضعف؟

4- دور الإدارة المالية:

أ – الدور العملي:

تتطلع الإدارة المالية إلى تجهيز وتأمين الأموال من خلال إدارة النفقات المالية التي تربط المؤسسات والهيكل مهما كانت طبيعة نشاطها مع محيطها المالي ويمكن أن نلخص الدور العملي للإدارة المالية فيما يلي:

- تحديد الحسابات المدينة ودفع مستحقات المؤسسة تجاه دائئها.
- إدارة الخزينة والتفاوض مع البنوك للحصول على الأموال.
- التكفل بالعلاقات التي تربط المنشأة بالمؤسسات المالية ويكون دور المدير هو اتخاذ القرارات والإجراءات المالية التي تحافظ على التوازن المالي للمؤسسة.

ب – الدور الوظيفي:

يتمثل الدور الوظيفي للإدارة المالية فيما يلي:

- معالجة وتحليل البيانات المتوفرة من أجل ضمان الإدارة الحسنة للمؤسسة والأداء الجيد.
- تقديم يد المساعدة لبقية الوظائف الأخرى داخل المؤسسة وهذا نظراً لأن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة [الإنتاجية - الخدماتية - تسويقية ... لها آثار مالية على قيمة المؤسسة.

ج - رسم السياسات:

يعد من أوسع الأدوار الأخرى التي تقوم بها الإدارة المالية ذلك أنه يمكن أن يكون دور عملي ووظيفي على عاتقها. [إ.م] على الأخذ بعين الاعتبار كل المعوقات الخارجية سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية، مالية، سياسية ... كلها عوامل من شأنها التأثير على سياسة المؤسسة ودراسة البدائل الإستراتيجية لتحقيق الهدف من عملية التمويل.

5- مهام المدير المالي: تتمثل في ثلاث مجموعات وهي: (د. مليكاوي مولود، استراتيجيات التمويل في المؤسسات الاقتصادية، ص 33، 32) و (الدكتور حسن أحمد الشافعي في كتابه التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية والرياضية، ط1، 2006، ص 24).

1. مجموعة القرارات التي تخص الاستغلال (الاستثمار المالي).

2. مجموعة القرارات التي تخص التمويل (أساليب التمويل).

3. مجموعة القرارات التي تظم التحليل والتخطيط المالي.

1- الإستثمار المالي: تتمثل في الإجراءات المالية التي تخص طرق استغلال الأصول المالية والنقدية سواء البنكية أو النقدية والأصول المادية كالمخزون السلعي وتكون على عاتق المدير المالي البحث في

- المعايير والمقاييس التي من خلالها يمكن المفاضلة بين الأصول المختلفة التي ترغب المنشأة الرياضية التركيز عليها

- تحديد الحجم الأمثل من الأصول التي تنوي المنشأة الاحتفاظ بها ودراسة المخاطر المالية المتوقعة لها والعائدات المتوقعة

- دراسة تقديرية للنتائج المتوقعة من عملية الإستثمار.

2- الإجراءات التي تخص عملية التمويل:

- عمليات تحديد مصادر التمويل الرياضي واختيار البدائل التمويلية سواء بين التمويل الطويل الأجل أو القصير الأجل ومعرفة المردود المتوقع للقروض

- دراسة المخاطر المالية الناتجة عن القرض بسبب الزيادة في رأس مالها

- تحليل مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها مع المتعاملين الإقتصاديين كالدائنين والممولين والمؤسسات الراعية للنشاط البدني الرياضي

3- الإجراءات التي تخص عملية التحليل والتخطيط المالي:

تخضع إدارة المال في المنشآت الرياضية لشروط تفرضها المؤسسات المقرضة منها تعظيم نسب الفائدة على القروض أو الوقت اللازم لمدة القرض والضمانات المفروضة ففي هذه الحالة تصعب مهمة الإدارة حيث تعمل على دراسة ومقارنة التكلفة للقرض مع العائد لهذا القرض، لذا فإن عملية التخطيط المالي جد حساسة وترتكز على جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التي تساهم في نجاح الخطة المالية.

6- أهمية وأهداف الإدارة المالية

1-تعظيم الربح: من أهم الأهداف التي يسعى ويأمل الإقتصاديون والمديرون هو تعظيم أرباح مؤسساتهم فهو من الافتراضات التي تبدو معقولة نظرا لأن أصحاب المشروعات الخاصة لديهم الرغبة في تحقيق الأرباح وزيادتها إلى أقصى حد ممكن حتى ولو كان ذلك على حساب العنصر البشري

2-تعظيم قيمة المنشأة الرياضية: يعد هذا الهدف من الأهداف النظرية للإدارة المالية الحديثة والمعاصرة حيث تركز على سياسات المالية للمؤسسات ودراسة التمويل الخارجي والداخلي فيما يلي:

- سياسات توزيع الأرباح التي تهدف إلى تعظيم الأرباح
- المهام والمسؤوليات والوفاء بالالتزامات في حالة القروض

ثانيا: نظريات التمويل

1 -النظرة القانونية لتمويل المؤسسات الرياضية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2013)

حسب المادة 162 فإن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والخاصة طبقا للتشريع تتولى تمويل الأنشطة البدنية والرياضية التالية:

- تعليم التربية ب والريضة المدرسية والريضة الجامعية وريضة النخبة والمنافسة وتكوين المواهب الشابة وتكوين الرياضيين وعمليات الوقاية الطبية والريضة الهاوية والمحترفة وريضة المعوقين والريضة للجميع.
 - ترقية الريضة النسوية والألعاب الرياضية والوقاية من العنف في المنشآت الرياضية.
- حسب المادة 163** عملية التمويل في الريضة تأخذ بالحسبان ما يلي:

- تخصيص صناديق وطنية وولائية لترقية الأنشطة البدنية والرياضية.

- وضع أولويات التمويل حسب توجهات الدولة وامكانياتها في التفوق
 - التوزيع العادل للموارد بين مختلف الفرق والاختصاصات الرياضية
 - آليات الرقابة والتقييم والمحاسبة.
- حسب المادة 164:** للجنة الوطنية الأولمبية والإتحادية الرياضية والرابطات الوطنية والنوادي الرياضية الحق في تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين وملكية حقوق البث السمعي والبصري.
- المادة 165:** يمكن للمتعاملين العموميين والخواص تمويل أعمال الدعم والرعاية وترقية الرياضة لفائدة النوادي واللجنة الأولمبية والاتحادات الوطنية على شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين وتعزيز وسائل وتجهيزات ومتطلبات الممارسة الرياضية.
- المادة 166:** يمكن إبرام عقود واتفاقيات بين الرياضي أو مجموعة من الرياضيين مع الإتحادية أو النوادي الرياضية في مجال الرعاية وعقود التمويل وتسويق صور اللاعبين.
- المادة 167:** يتم دفع الأجور والتعويضات والمنح للمدربين واللاعبين والأندية وكل المعاملات المالية عن طريق البنك وفق التشريع ال جديد 2013
- المواد 168. 170. 169:** تسند مهمة تسويق الإشهار في المنشأة وتوزيع الأرباح الناتجة عن التظاهرة الرياضية بين الاتحادية والنوادي الرياضية والرابطات الرياضية بحسب كيفية التعاقد بين هذه الأطراف .
- المادة 171:** يتم تمويل الصندوق الوطني لترقية الممارسة الرياضية ومبادرات الشباب والرياضة عن طريق
- مساهمة الدولة والجماعات المحلية ومساهمة المؤسسات العمومية والخاصة والهبات والوصايا
 - المداخل الخاصة بالأنشطة البدنية واستغلال المحال التجارية والإشهار والرعاية.
- 2 – النظرية الكلاسيكية:** تقوم النظرية التقليدية للإدارة المالية على ما يلي (د. نوال زهية، ص97، من أطروحة الدكتوراه) و(د. فريد راغب النجار، ص41)
- كفاءة المشروع تزداد بتجميع كل الأنشطة والتنسيق بينها لتحديد حجم الأصول التي يوظفها المشروع ثم تمويله وهنا دور الإدارة المالية هو توفير المال اللازم لذلك
 - ضمان الأموال اللازمة لمواجهة مشكلة نقص السيولة واحتمالات الإفلاس

- اللجوء إلى التمويل الخارجي والطويل الأجل لتحسين الإستثمار
- ضمان حقوق الشركاء وأعضاء المؤسسة وتنمية مصادر التمويل وتحقيق الربحية
- مهام المدير المالي تميل إلى الرقابة الصارمة على مجرى النقد وحسن إدارة الأصول
- 3 – النظرية الحديثة: تقوم هذه النظرية على ما يلي (د. فريد راغب النجار، ص42)
- تهتم الإدارة المالية بدراسة إقتصادية للمشروع حيث تحاول تخفيض تكلفة الإنتاج وعوامله بالمقارنة مع سعر البيع.
- البحث عن المعلومات الدقيقة حول الموارد المالية والمادية التي من شأنها التأثير علي جودة المنتج والعمل على تطويره لتحقيق ربح وعائد على الأصل.
- التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام في المؤسسة الرياضية لاتخاذ القرار المالي الصحيح
- التخطيط والرقابة المالية والإصلاح عن طريق تقويم وتقييم السياسات المالية المتبعة.
- دراسة المخاطر المالية المتوقعة " مصادر التمويل أو أولويات الاستغلال "
- الجمع بين طريقة التمويل الخارجي الطويل الأجل والتمويل القصير الأجل فلكل محله
- تجنب الإفلاس والنزاعات بين المتعاملين الاقتصاديين بتقديم بدائل تمويلية
- 3 نظرية المفاضلة بين طرق التمويل «نقطة الأعمال للتبادل، المروددية، العائد» (د. أحمد بوراس، ص26).

1- تقوم هذه النظرية على المفاضلة بين التمويل الطويل الاجل و القصير الأجل حسب مبدأ المرونة والمخاطرة أي اتباع طريقة التمويل الطويل الأجل لأكثر من 5 سنوات قد تكون فيه ربحية لابد من دراسة امكانية تحقيقها على المدى القصير أو تكون فيها مخاطرة في حالة الإفلاس إذا مهمة المدير المالي تكون في غاية الدقة والصعوبة ونفس الشيء في حالة اتباع طريقة التمويل القصير الأجل من سنة الى 5 سنوات فهنا لابد من دراسة مستوى السيولة المالية حتى يتحدد نجاح أو فشل طريقة التمويل حيث المورد

والممون للمؤسسة يخضع أيضا إلى عدة ضغوط وبالتالي لا نضمن تعامله بدقة وهنا يصبح مجالاً للمخاطرة المالية أيضا .

2- اعتماد نقطة التعادل أيضا وهي تساوي المدخلات = النفقات ونسبة المردودية المالية وعائد الأصول والديون إذ على المدير المالي تحديد ومعرفة هذه النسب لأهميتها في اتخاذ البدائل التمويلية المناسبة، حيث كلما ارتفعت هذه المعدلات كانت فرص الاستثمار ناجحة والعكس صحيح وهي تعد بمثابة مؤشرات مالية هامة للإدارة العامة.

الموضوع الثالث

📌 مصادر وأهمية التمويل الرياضي ودورة تدفق الأموال في المنشأة الرياضية.

أ. المصادر الداخلية (التمويل الذاتي)

في البداية نذكر الطلبة الأعزاء بأهم مصادر الإيرادات المالية للمنشأة الرياضية والتي تشمل ما يلي:

- ✓ اللوحات الاشهارية في المنشآت الرياضية.
- ✓ الإعانات والتبرعات والهبات.
- ✓ عائدات التذاكر لحضور المباريات والمناسبات الرياضية.
- ✓ الإعلان على ملابس وأدوات الرياضيين والمنتجات التسويقية كالصور والألبسة والتذاكر.
- ✓ عائدات انتقال اللاعبين.
- ✓ اشتراكات ومساهمات الأعضاء.
- ✓ حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للتظاهرات والمنافسات الرياضية.
- ✓ الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
- ✓ الرعاية الرياضية.
- ✓ عائدات التراخيص لاستعمال شعار المنظمة الرياضية او التظاهرة الرياضية.

ب. التمويل الخارجي:

يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية وينقسم الى:

- ✓ التمويل بالمصادر قصيرة الأجل: التمويل قصير الأجل هو مجموعة القروض التي تستخدمها المؤسسة من أجل تمويل احتياجات المؤقتة في أصول متداولة وهو أنواع:

✓ **الائتمان التجاري:** هو نوع من تمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العمليات الصناعية.

✓ **الائتمان المصرفي:** هو تلك القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك.

✓ **التمويل بالمصادر المتوسطة الأجل:** هو تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها سنتين أو سبعة سنوات.

✓ **التمويل بالمصادر الطويلة الأجل:** إن التمويل الذاتي عادة ما يكون غير كافي لتلبية متطلبات الاستثمارية، وهذا ما يدفعها إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية ومن ثمة مصادر طويلة الأجل.

أما أهمية التمويل الرياضي سواءاً للمؤسسة أو المنشأة ذات مكانة ودعم أساسية لها:

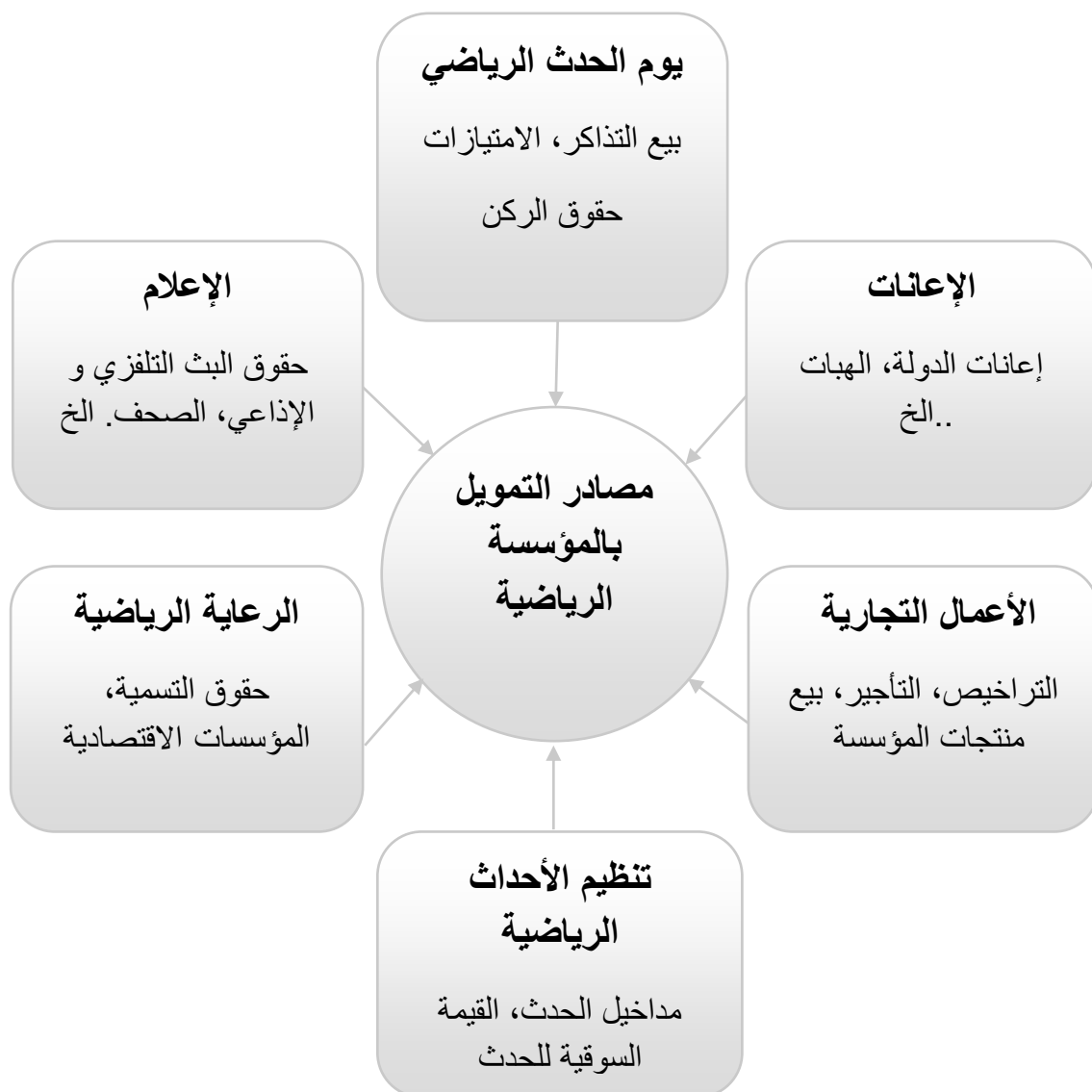
حيث إن المؤسسات الرياضية والدولة والمنظمات التابعة لها، تتميز باستخدام دائم لجميع مواردها المالية، فهي تلجأ عند الحاجة إلى مصادر خارجية لسد حاجاتها سواء من عجز في الصندوق أو لتسديد الالتزامات. من هذا المنطلق يمكن القول بأن للتمويل أهمية كبيرة تتمثل في:

- ✓ تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها
- ✓ يساعد على انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني
- ✓ يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من اجل اقتناء أو استبدال المعدات
- ✓ يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي
- ✓ يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي
- ✓ المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية (ويقصد بالسيولة توفير الأموال السائلة الكافية لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها، أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة)

ونظراً لأهمية التمويل فقراره يعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة

والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها، واستخدامها استخداماً أمثلاً لما يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر.

كما نوضح في الشكل رقم 1 أهم مصادر التمويل الرياضي حيث تطرق إليها الباحث الدكتور عادل فاضل علي، في كتابه التسويق الرياضي، 2007، ص 47.



الشكل رقم 1 يوضح مصادر التمويل الرياضي

التنظيم والتسجيل القانوني للمصادر التمويلية للمؤسسة الرياضية:

فيما يخص الإيرادات المالية لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات، فقد حددت في المرسوم التنفيذي رقم 05-492 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق 22 ديسمبر 2005، والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات وفي المادة 19 التي تشمل ميزانية الديوان على باب للإيرادات وباب للنفقات حيث

● باب الإيرادات:

- إعانات التسيير والتجهيز التي تخصصها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية او الخاصة.
- حصة من الموارد الخاصة بالتظاهرات الرياضية التي تجري في منشآت الديوان والتي يحدد مبلغها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.
- الحاصل الناتج عن أداء الخدمات والإشهار.
- الهبات والوصايا.
- كل الإيرادات الأخرى ذات الصلة بهدف الديوان.

● باب النفقات:

- نفقات التسيير.
- نفقات التجهيز.

الموضوع الرابع: طرق وأنواع التمويل

التمويل الداخلي والخارجي كما تطرق إليه (د. علية عبد المنعم حجازي، وحسن أحمد الشافعي في كتاب استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2009 ص 263 إلى ص 265) كما تطرق الدكتور ناصر دادي عدون في كتابه تقنيات مراقبة التسيير 2000، ص83.

1. أنواع التمويل:

1.11. من حيث المدة التي يستغرقها:

- **تمويل قصير الأجل:** هي تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة وتخصص لدفع الأجور وشراء المواد والمدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من نفس الدورة
- **تمويل متوسط الأجل:** من سنتين إلى خمسة سنوات يخص تمويل مشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية. المنتظرة من هذا التمويل والتي يتعين على وفاء القرض.
- **تمويل طويل الأجل:** تزيد مدته عن خمسة سنوات وينشأ من الطلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت مثل. عمليات التوسيع.

2.11. من حيث مصدر الحصول عليه :

أ. تمويل ذاتي : هو أكثر استعمالا بحيث يسمح لتمويل نشاطات الاستغلالي بنفسها دون اللجوء إلى أي عميل آخر، ويقصد به مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها العادي أو الاستغلالي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية، وتختلف قدرة المشروعات في الاعتماد على هذا المصدر لتمويل احتياجاتها ويرجع ذلك إلى أن توسيع إمكانيات التمويل الذاتي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على ضغط تكاليف الإنتاج من جهة ورفع أسعار منتجاته الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى.

ب. تمويل خارجي: هو اللجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية أو عن طريق زيادة رأس مالها بطرح أسهم جديدة في السوق، ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم) لمواجهة احتياجاته التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة.

ويمكن التمييز هنا بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص (أفراد أو مؤسسات والذي يكون في شكل أسهم أو سندات) وبين التمويل العام الذي يكون مصدره موارد الدولة ومؤسساتها (قروض بنكية وسندات خزينة)، وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذين النوعين من بلد لآخر حسب طبيعة النظام الاقتصادي السائد في هذا البلد.

2. من حيث الغرض الذي يستخدم لأجله:

أ. تمويل الاستغلال: هو تلك الأموال التي توجه لمواجهة احتياطات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنسيق الدورة الإنتاجية في المؤسسة، ويتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية الذي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس فترة الاستغلال وبهذا المعنى ينصرف تمويل الاستغلال إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها كنفقات شراء المواد الخام ودفع أجور العمال وما إلى ذلك من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي تشكل في مجموعها أوجه الإنفاق الجاري.

ب. تمويل الاستثمار: هي الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع واقتناء الآلات والتجهيزات التي تؤدي إلى زيادة تكوين الرأسمالي للمشروع، يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كإقتناء الآلات والتجهيزات وما إليها من العمليات التي يترتب على القيام بها زيادة التكوين الرأسمالي للمشروع.

ومن وجهة نظر المخطط الجزائري الاستثمار هو حصيلة ثلاثة نشاطات هي:

- اقتناء أو خلق سلعة معمرة بهدف زيادة طاقة الإنتاج أو إنشاء مجموعات إنتاجية كاملة.
- تجديد التجهيز الموجود المتعلق باستبدال سلعة معمرة بسلعة أخرى معمرة للمحافظة على طاقات الإنتاج.
- نفقات الصيانة والإصلاحات الكبيرة للعتاد المخصصة لإطالة الحياة الاقتصادية للتجهيزات الموجودة، بمعنى المدة العادية للاستغلال.

مما تقدم يتضح أن هناك خاصيتين أساسيتين تميزان تمويل الاستثمار هما:

- إن عائد الأموال المنفقة على الاستثمار يتحقق بعد فترة زمنية طويلة نسبيا بعد حدوث الإنفاق، كما أن العائد لا يتحقق دفعة واحدة وإنما يتوزع على فترات (دورات إنتاجية).

- زيادة عنصر عدم التأكد المرتبط بتقديرات إيرادات وتكاليف الاستثمار الناتج عن طول الفترة التي يستغرقها النشاط الاستثماري وما تفتحه من احتمالات تغير المعطيات في نهاية الفترة عن بدايتها.

الموضوع الخامس: التمويل الرياضي في الجزائر.

أولاً: 1. مفهوم التمويل الرياضي: "هو عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتخصيص هذه الأموال لتحقيق هذه الأهداف من خلال تطبيق نظام مالي يحقق أفضل النتائج" حيث يركز على:

التمويل الحكومي: ويشمل كل الإعانات المالية والمادية التي تدعم بها الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية.

أ. التمويل الأهلي: ويشمل كل التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج البلاد.

ب. التمويل الذاتي: هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها، وأهم صور التمويل الذاتي هي التسويق الرياضي والاستثمار الرياضي.

2- أهمية التمويل الرياضي:

يمكن ايجاز أهمية التمويل الرياضي فيما يلي

- ❖ تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية؛
- ❖ هو أداة من أدوات التخطيط؛
- ❖ أهمية التمويل تظهر بوضوح بسبب ضعف التمويل الحكومي للمؤسسات الرياضية؛
- ❖ التحول الاقتصادي إلى الاقتصاد الحر.

3. الأسس القانونية المحددة للتمويل الرياضي في الجزائر:

حددت مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة والأنشطة الرياضية ككل في الجزائر، بموجب القانون رقم 40-01 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، حيث تطرق إلى تمويل النوادي المحترفة ومصادره من خلال المواد من 72 إلى 80 من نفس القانون، حيث أشارت المادة 72 إلى أن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والخاصة تتولى تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة الرياضية ومنها الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية، كما حددت المادة 73 معايير وشروط التمويل، كما منحت المادة 74 للنوادي المحترفة إمكانية تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، وخاصة تلك التي تبثها الإذاعة والتلفزيون أو السينما أو عن طريق الانترنت والتي تجرى على كامل التراب الوطني أو تعبره، وكل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيون الجزائريون، ومنحت المادة 75 للمتعاملين العموميين أو الخواص التدخل لتمويل ورعاية النوادي الرياضية المحترفة.

ثانيا: مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر: عموما يمكن تقسيم مصادر التمويل للنوادي الرياضية المحترفة في الجزائر إلى مصادر ذاتية وأخرى خارجية (الدكتورة نجاة بن تركية، د. زبيري عز الدين).

1: مصادر التمويل الذاتية.

وهي الإيرادات ومجموع الأموال التي يحصل عليها النادي بنفسه من مصادره الداخلية نتيجة للقيام بأنشطته من خلال عملية التسويق الرياضي والذي يمكن تعريفه على أنه: " تلك العملية الإدارية والاجتماعية التي تحصل من خلالها الأندية الرياضية والهيئات على احتياجاتها وذلك من خلال عملية تبادل المنتجات والقيم مع الآخرين" (shilbury, 2003 , p. 15) وتجدر الإشارة إلى أن هنالك اختلاف جوهري بين التسويق الرياضي marketing sportif والتسويق عبر الرياضة marketing à travers le sport، " فالتسويق الرياضي يعود بالأساس إلى استخدام المزيج التسويقي من طرف الأندية كمنظمات أعمال كلاسيكية لتلبية حاجات المستهلك الرياضي لتحقيق أهداف معينة"، أما التسويق عبر الرياضة فيعني مجموعة الأنشطة والجهود التي تقوم بها منظمات الأعمال العادية والتي لا تشكل الرياضة موضوع

نشاطها الرئيسي، وذلك بهدف الترويج لعلامتها التجارية في إطار ما يعرف بالرعاية الرياضية أو sponsoring، الاستفادة من أساليب التسويق الرياضي للاحتراف الرياضي وهي

✓ تسويق حقوق الدعاية والإعلان.

✓ التسويق التلفزيوني.

✓ تسويق البطولات والمباريات الرياضية.

✓ تسويق اللاعبين.

✓ تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بالمؤسسة.

✓ تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

كما تتضمن مصادر التمويل الداخلي أيضا ما يلي:

أ. **الأرباح المحتجزة:** تمثل الأرباح المحتجزة مصدرا داخليا يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة الرياضية، وتعرف الأرباح المحتجزة على أنها: " أرباح تحققت غير أن المؤسسة قررت احتجازها بدلا من توزيعها وذلك بهدف استخدامها في تمويل استثمارات مستقبلية.

ب. **مخصصات الإهلاك:** وهي أهم المصادر الداخلية الذي تستفيد منه النوادي الرياضية ويمكن تعريفه على أنه: " التناقص في القيمة المحاسبية للأصل الناتج عن استعماله أو بسبب التطور التكنولوجي له، أو بسبب آثار أخرى، وعند نهاية العمر الإنتاجي له وبفضل تراكم الاهتلاكات يمكن للمؤسسة من حيازة استثمار جديد هذا من وجهة نظر المحاسبة، أما من الناحية المالية فهناك من يعتبره تدفقا ماليا لتخفيض الربح وزيادة الفائض النقدي من خلال الوفر الضريبي الذي تتميز به الاهتلاكات.

ت. **المؤونات:** هي عبارة عن أموال تضعها المؤسسة في حساب مجمد لمواجهة الخسائر المحتملة أو تحمل أعباء ممكنة في المستقبل، وهذه المؤونات تعتبر كاحتياطات غير معلنة تشكل لفترة جد محدودة، وبما أنها أموال مجمدة يمكن للمؤسسة استعمالها كمصدر تمويلي داخلي، وتخفيض هي بدورها أيضا من الأرباح وبالتالي من الضرائب أي أنها تحقق وفرا ضريبيا للمؤسسة الرياضية.

2-مصادر التمويل الخارجية: وهي مجموع الإيرادات المالية التي يتحصل عليها النادي من أطراف خارجية سواء بمقابل أو بدون مقابل وتشمل كل من الهبات والإعانات والرعاية الرياضية.

1-2 الإعانات: وهي النواتج والإيرادات المالية التي يحصل عليها النادي من الدولة أو الجماعات المحلية بدون مقابل، ويكون هدف الدولة من خلال منح هذه الإعانات هو تشجيع هذه الأندية ودعمها ماليا في إطار سياسة الدولة لدعم وترقية الرياضة والأنشطة الرياضية، ويمكن أن تكون:

1-1-2 إعانات استغلال: وهي الإعانة التي تقدمها الدولة أو الجماعات المحلية إلى النادي إذا ما التزم بتطبيق بعض الشروط المحددة.

2-1-2 إعانات تجهيز: وهي الإعانات المرتبطة بتمويل التثبيات ومن بين هذه الإعانات نجد: الإعانات المقدمة من طرف الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم (FAF)، الإعانات المقدمة من الجماعات المحلية ممثلة في البلدية، الولاية، مديرية الشباب والرياضة، وكذا الإعانات المقدمة من طرف وزارة الشباب والرياضة MGS، بالإضافة إلى الإعانات المقدمة من طرف الرابطة المحترفة لكرة القدم LFP.

2-2 الهبات: وهي مجموع المساعدات المالية التي يتلقاها النادي من كبار رجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية الخاصة، ومن مناصري وعشاق النادي والتي تكون بدون مقابل.

3-2 الرعاية الرياضية: وتشمل مجموع العوائد المالية التي يحصل عليها النادي من مختلف الرعاة بموجب عقد بين الطرفين، مقابل وضع اسم وشعار الشركة الراعية على أقمصه اللاعبين وعلى لافتات الملعب حيث تعرف الرعاية الرياضية بأنها: "تقديم المساعدة المالية أو ما يشابهها إلى إحدى الأنشطة الرياضية بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية، حيث توجد العديد من طرق الدعم التي تستعملها هذه المؤسسات لرعاية النوادي المحترفة وذلك حسب الميزانية المخصصة للنشاط والهدف المراد تحقيقه.

4-2 الاقتراض: هو التمويل الذي يتم الحصول عليه من مستثمرين ليس لهم حق الملكية، إذ يقتصر دورهم في اقراض رأس المال مقابل عائد معين، وينقسم هؤلاء المقرضين إلى قسمين

رئيسيين هما: مقرضي رأس المال قصير الأجل ومنهم الدائنون التجاريون (الائتمان التجاري) والمؤسسات المالية وخاصة البنوك، وكذا مقرضي رأس المال طويل الأجل ومنهم المؤسسات المالية والاقتراض عن طريق إصدار السندات.

ثالثا: مشاكل تمويل النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر (الدكتورة نجاة بن تركية، د. زبيري عز الدين، مداخلة واقع إدارة الموارد المالية للنوادي الرياضية المحترفة في الجزائر) – دراسة حالة نادي وفاق سطيف-2018. جامعة سطيف حيث تؤكد دراستها بأن النوادي

الرياضية المحترفة في الجزائر تعاني من عدة مشاكل تمويلية نلخص بعضها فيما يلي
 ❖ غياب التسويق بالنوادي الرياضية والاعتماد على العشوائية والحدس في تسيير الأمور اليومية، ولا يوجد نادي واحد يجيد عمليات التسويق والاستثمار، والأندية لا تفكر في أخذ القدوة من تجربة الدول المتقدمة أو أن تحذو حذوها.

* عدم استغلال المنشآت الرياضية بالطريقة الصحيحة في الفترات التي يكون فيها توقف الدوري أو الموسم الرياضي، فالمنشآت تكون مهجورة تماما ولا تستغل بنشاطات رياضية أو ثقافية أو محاضرات علمية.

* أغلب رؤساء الأندية هم رجال أعمال ولديهم شركات، ولكن الكثير منهم يسيرون الأندية وكأنها شركاتهم بعيدا عن التخطيط العلمي المسبق.

* بعض رؤساء الأندية يغالون في الأسعار التي يقترحونها للشركات الراغبة في التمويل الرياضي مقابل وضع اللوحات الإعلانية داخل الملعب أو وضع علاماتهم على قمصان اللاعبين.

* المباريات الرياضية مازالت تنقل دون أن تأخذ العديد من الأندية حقوقها من النقل التلفزيوني، وتستفيد الاتحادات الرياضية من تلك المداخل والفتات منها يعرف طريقه الصحيح إلى النوادي، ولعل اللجوء إلى إبرام عقود مع القنوات الفضائية المتخصصة في الرياضة يكون إحدى البدائل الممكنة.

* كل المقابلات الرياضية تتم في الملاعب الرسمية للدولة، ولأن الدخل ليس للنادي فنجد أن هذا الأخير يأخذ إلا الجزء القليل جدا من الدخل (تقريبا 25% فقط).

* المبالغ المقدمة من طرف السلطات المحلية تبقى غير كافية لتطوير الرياضة على المستوى المحلي؛

* عدم وجود شفافية في عملية استقدام اللاعبين وعدم احترام العقود التي تبرمها النوادي مع هؤلاء اللاعبين، ولعل تدخل الفيدرالية في فرض محاسبة شفافة في إطار احترام دفتر التكاليف، وفرض قواعد جديدة تتعلق بقيمة الانتقالات سيساعد على تحقيق الموازنة بين المداخل والمصاريف بمختلف أنواعها.

* إن المؤسسات الممولة لا تقوم بتقييم عمليات التمويل الرياضي، وبالتالي لا يمكن أن نتأكد من مدى تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة من وراء عمليات التمويل الرياضي، ففي غياب الدراسات والبحوث التسويقية الضرورية لذلك يتبين أن معظم الممولين يعتبرون المبالغ المقدمة للنوادي الرياضية مساعدات مالية.

* لا يعطى لبنود عقود التمويل الرياضي الأهمية اللازمة من طرف المؤسسة الممولة والنوادي الرياضية، فالجهة المستفيدة من التمويل الرياضي يهملها فقط دخول الأموال لخزينة الفريق في حين أن عقد التمويل هو وثيقة أساسية وضرورية تحدد التزامات الطرفين التي يجب احترامها.

(الدكتورة نجاة بن تركية، د. زيري عز الدين، مداخلة واقع إدارة الموارد المالية للنوادي الرياضية المحترفة

في الجزائر) - دراسة حالة نادي وفاق سطيف-2018. جامعة سطيف

رابعاً: دراسة الأستاذ نعمان عبد الغني التي تناول فيها تمويل الأندية الرياضية في ظل

الاحتراف الرياضي بالجزائر

(المكتبة الرياضية الشاملة) <https://www.sport.ta4a.us/index.php>

حيث تطرق فيها إلى التمويل في النوادي الرياضية، الذي حدده القانون الأساسي للنوادي الرياضية للهواة الأحكام المالية"، فجاء في المادة 39 من هذا القانون الترخيص للموارد المالية للنوادي الرياضية التي كانت كالتالي:

- اشتراكات الأعضاء والمنخرطين والأنصار.

-الهيئات والوصية.

-قسط من نتائج التظاهرات والمنافسات الرياضية.

-الإعانات المحتملة من الدولة، والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.

-مداخيل الأملاك الخاصة أو المتنازل عنها.

-مداخيل الأعمال الإشهارية وأعمال الرعاية والدعم والتقلات المحتملة للرياضيين. كل

الموارد الأخرى المرخص بها من طرف التشريع والتنظيم الساريين المفعول.

ففي ظل اقتصاد السوق الذي تعنى بها الجزائر، وفي ظل سياسة واضحة المعالم، يجد

المسير، والأمين العام للنادي الرياضي، أنفسهم في وضعية دائمة للبحث عن المصادر

والموارد المالية، بغية تمويل نواديهم وأنديتهم، والرفع من مكتسباتها المالية وذلك بهدف

تطويرها وتلبية حاجياتها من:

*كراء للقاعات والملاعب الرياضية على مختلف أنواعها للتدريب تحضيرا للمنافسة أو

للترفيه.

* نقل للرياضيين، وتسديد مصاريف الموظفين من مستخدمي التأطير التقني، والطبي وغيرهم

من عمال، وكذا تسديد مصاريف الانخراط في الاتحاديات والرابطات الوطنية... إلخ

فإذا رجعنا إلى حقيقة الدعم المالي الموفر لهذه النوادي والجمعيات الرياضية، فإننا نجده

محدود في بندين وهما:

– اشتراكات الأعضاء والمنخرطين، والأنصار.

– الإعانات المالية المحتملة من الدولة، والجماعات المحلية.

أما باقي الموارد المالية الأخرى (قسط من نتائج التظاهرات والمنافسات الرياضية، مداخيل

الأملاك الخاصة أو المتنازل عنه، ومداخيل الأعمال الإشهارية وأعمال الرعاية والدعم

والتقلات المحتملة للرياضيين فنجدها محصورة في بعض النوادي الرياضية، خصوصا تلك

التي تتنافس في المستوى العالي وأخص بالذكر منها فرق كرة القدم، دون الرياضات الأخرى.

كما يرى الأستاذ نعمان عبد الغني في مقاله المنشور والقيم، أن الدولة ما عليها إلا زيادة

الدعم المادي، وتحرير المسيرين من الضغوطات الإدارية. فللقيام بالمهام التي وكلت لهم،

فالمسير والأمين العام عليهم أن يحرصوا كل الحرص على تحسين مستواهم العملي وذلك عبر المقترحات التالية:

- التنظيم المحكم للأمانة العامة.
- تكوين مجموعة وثائق للقوانين المعمول بها وتطبيق القانون.
- الدخول في علاقات دائمة مع التنظيمات الرياضية الأخرى خصوصاً البلديات، الرابطات والاتحاديات.
- الاستماع لانشغالات المنخرطين للتمكن من معرفة انشغالاتهم ودوافعهم، والتمكن من بناء إستراتيجية عمل.
- البحث عن مصادر مالية غير تلك التي حددها القانون.
- العمل على جذب منخرطين جدد.
- حسن مسك حسابات النادي وسجلاته المالية والعقارية وغيرها.
- عليهم أن يكونوا القدوة الحسنة في العمل والتعامل.
- تسيير العقلاني للنادي الرياضية.
- استخدام الأساليب الاقتصادية في التسيير.

لأنه وكما هو معروف إن تمويل الأندية في الجزائر يخضع للقرار الوزاري رقم 02 المؤرخ في 13 جانفي من سنة 1992 المحدد كيفية الإعانات المالية المحتملة للنادي والمنشآت الرياضية والتنشيطية. ففي ملحقات هذا القرار نجد دفتر الشروط، المحدد للأهداف المسطرة، والجزء المتعلق بميزانية الدولة، ونصيب الدعم المالي... إلخ. هذا القرار أتخذ لتطبيق الترتيبات المتوقعة من القانون المتعلقة بالجمعيات والنادي الرياضية؛ ففي فصل "الموارد والممتلكات"، قانون المؤرخ في 1990/12/04 والمتعلق بالجمعيات والنادي الرياضية، يتحدث عن الإعانات المالية المحتملة من الدولة، الولاية والبلدية. فالدعم المالي يمنح للنادي أو الجمعية الرياضية، لما يعتبر نشاطها ذات منفعة عامة، كما يوضح هذا القانون أن النادي أو الجمعية بإمكانها الاستفادة من الدعم المادي والعتاد الرياضي والتجهيزات اللازمة، في

إطار الإمضاء على ما يدعى "اتفاقية-برنامج (contrat-programme)"، والذي يتم بين النادي أو الجمعية ومديرية الشباب والرياضة.

الموضوع السادس: تنظيم عملية التمويل والتسيير المالي للمؤسسة الرياضية في الجزائر (النادي الرياضي لكرة القدم نموذجاً ت.و 4 / 7 / 2005)

ملحق دليل ميزانية نادي رياضي لكرة القدم

الإيرادات

وزارة الشباب والرياضة 4 / 7 / 2005

المبلغ	الإيرادات	المبلغ	النفقات
	7. الإعانات		6. نفقات عامة للتسيير:
	1.7. الإعانات العمومية:		1.1. لوازم و أدوات:
	1.7. الدولة		• إدارية و لمكتبية
	2.1.7. الولاية		• تقنية و بيداغوجية
	3.1.7. البلدية		* طبية وصيدلانية
	4.1.7. مديرية الشباب و الرياضة		2.1. الكراء و الأعباء الملحقة
	5.1.7. مؤسسات و هيكل عمومية		3.1. أجور اللاعبين و التأطير
	6.1.7. الصندوق الوطني لترقية		1.3.1. اللاعبين
	مبادرات الشباب و الممارسات		2.3.1. التأطير
	الرياضية		4.1. صيانة و تصليح
	2.7. تمويل من طرف هيئات وطنية		5.1. العقود و المنازعات
	أو دولية		6.1. مصاريف مالية و رسوم البريد
	1.2.7. الفيدراليات		7.1. الطبع و الإصدار

	<p>2.1.7 هيئات دولية 3.7 إعانات أخرى 1.3.7 مؤسسات خاصة 2.3.7 خواص 3.3.7 أعضاء الجمعية (أموال خاصة) 4.7 السبونسور و الإشهار</p> <p>8. الاشتراكات: 8.1 المنخرطون 8.2 أعضاء المكتب 8.3 آخرون</p>		<p>8.1 راتب محافظ الحسابات 2. أعباء التنقل والمهمات 1.2 أعباء تنقل 1. الإطارات والمسؤولين 2. تنقل اللاعبين 2.2 المهمات 12.2 مصاريف الإقامة 2.2 مصاريف الإيواء 1.2.2 مصاريف الأكل 12 البنزين و الشحوم 1.2 مصاريف أخرى</p>
	<p>9. مدا خيل أخرى: 1.9 الرصيد الباقي من حساب السنة: 1.1.9 البنك 2.1.9 الصكوك البريدية 3.1.9 الصندوق 4.1.9 ديون 2.9 مداخيل المباريات: 1.2.9 المحلية 1.2.9 الدولية 1.2.9 حقوق المشاركة في التظاهرات الدولية 3.9 الهبات 4.9 بيع الملحقات 5.9 خدمات 6.9 إيرادات الأملاك (كراء) 7.9 قروض 8.9 مدا خيل متنوعة 9.9 تحويل اللاعبين 10.9 حقوق البث التلفزيوني</p>		<p>3. المصاريف المرتبطة بالنشاط. 1.3 حقوق الاشتراك والانضمام 2.3 تأمين اللاعبين و الإطارات 3.3 تأمينات أخرى 1.3 مصاريف طبية 5.3 مصاريف التحكيم و المفوضين 6.3 غرامات 7.3 رواتب أخرى 8.3 تربيصات تكوينية وتجمعات 9.3 منافسات وطنية 10.3 منافسات دولية 11.3 تنظيم تظاهرات و لقاءات رياضية 1.11.3 مصاريف الايواء 2.11.3 مصاريف الغذاء 3.11.3 مصاريف النقل 4.11.3 جوائز 12.3 احتفالات و تشريفات 4 رواتب، تعويضات و منح</p>

			<p>1.4 رواتب المستخدمين 1.1.4 الإداريين 2.1.4 التقنيين 2.4 رواتب اللاعبين 3.4 منح توقيع العقود 1.3.4 اللاعبين 2.3.4 الإطارات 4.4 منح المقابلات 1.4.4 منح اللاعبين 2.4.4 منح التأطير 5.4 منح أخرى 6.4 مصاريف تحويل اللاعبين</p>
			<p>1.5 الأعباء الاجتماعية والضرائب 1.5 المساهمات الاجتماعية 1.1.5 ص.و.ض.ا 2.1.5 ص.و.ت 3.1.5 التعاضدية 2.5 ضرائب و رسوم 2.5. ضرائب متنوعة 2.5. رسوم متنوعة</p>
			<p>6. التجهيز واللوازم: 1.6 لوازم رياضية 2.6 لوازم بيداغوجية 3.6 ألبسة 4.6 تجهيزات أخرى</p>
		مجموع الإيرادات	مجموع النفقات

ملحق دليل ميزانية نادي رياضي لكرة القدم
وزارة الشباب والرياضة 2005 / 7 / 4
نموذج من ميزانية المركبات المتعددة الرياضات سنة 2022

المبلغ	الإيرادات	المبلغ	النفقات
	إيرادات 1- إعانة الدولة الباقي لغاية 20NN/12/31. 2- إعانة الجماعات المحلية. 3- الهبات والوصايا الإيرادات المترتبة عن تسيير المرافق التابعة للديوان (الإطعام، الفندق، النادي)، الإيرادات العادية الأخرى.		<ul style="list-style-type: none"> • نفقات المستخدمين: 1- الراتب الرئيسي للنشاط. 2- المستخدمون المتعاقدون - الرواتب - منح ذات طابع عائلي واشتراكات الضمان الإجتماعي. 3- التعويضات والمنح المختلفة. 4- التكاليف الإجتماعية. 5- معاش الخدمة والأضرار الجسدية. 6- المساهمة في الخدمات الاجتماعية. • نفقات التسيير: 1- تسديد النفقات. 2- الأدوات والأثاث. 3- اللوازم. 4- التكاليف الملحق. 5- حظيرة السيارات. 6- الألبسة. 7- الحصة المقدرة للجباية والرسوم. 8- النفقات الخاصة بتسيير المرافق التابعة للديوان (الإطعام-الفندق- النادي... الخ). 9- أشغال الصيانة. 10- نفقات التكوين وتحسين مستوى المستخدمين.
///	مجموع الإيرادات	///	مجموع النفقات

الموضوع السابع:

قواعد تسيير ومسك الوثائق المحاسبية والمالية للنوادي والرابطات والاتحاديات الرياضية
 الوطنية وجمعيات ورابطات واتحادات أنشطة الشباب.

أولا: تهدف هذه القواعد أساسا إلى تحقيق هدفين:

✚ التذكير بالنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتسيير المحاسبي والمالي الجمعيات وخاصة فيما يتعلق بمتابعة ومراقبة الإعانات الممنوحة من طرف الدولة.
 ✚ تحديد نوعية الوثائق المحاسبية والمالية المتعلقة بالتسيير، وذلك على إثر النقائص المسجلة في تطبيق القوانين والتنظيم الساري المفعول.

حيث جاء المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 17/10/2005 الذي يحدد كفاءات تسيير الاتحادات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة للصالح العام ولاسيما المادة 31 منه.

والمرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 19/10/2005 الذي يحدد صلاح وزير الشباب والرياضة ولاسيما المادة 04 منه.

كما تعتبر بصفة أولية كأداة للتسيير لمرحلة انتقالية وذلك في انتظار إصدار النصوص التي تساهم في احترام النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتسيير المحاسبي والمالي للجمعيات وكذا في كفاءات مراقبة الإعانات الممنوحة من طرف والجماعات المحلية أوكل هيئة عمومية.

ثانيا: المبادئ المتعلقة بالتسيير المحاسبي والمالي ويمكن تلخيصها كما يلي:

أ. احترام مبادئ المحاسبة العامة ولاسيما في إعداد الحصائل السنوية.
 ب. تحليل الحسابات ولاسيما الحساب رقم 17 الذي يسجل كل التدفقات المالية سواء المتعلقة بالنفقات أو الإيرادات (مدن، دانن)، والحساب رقم 790 والمتعلق بالإعانات الممنوحة.

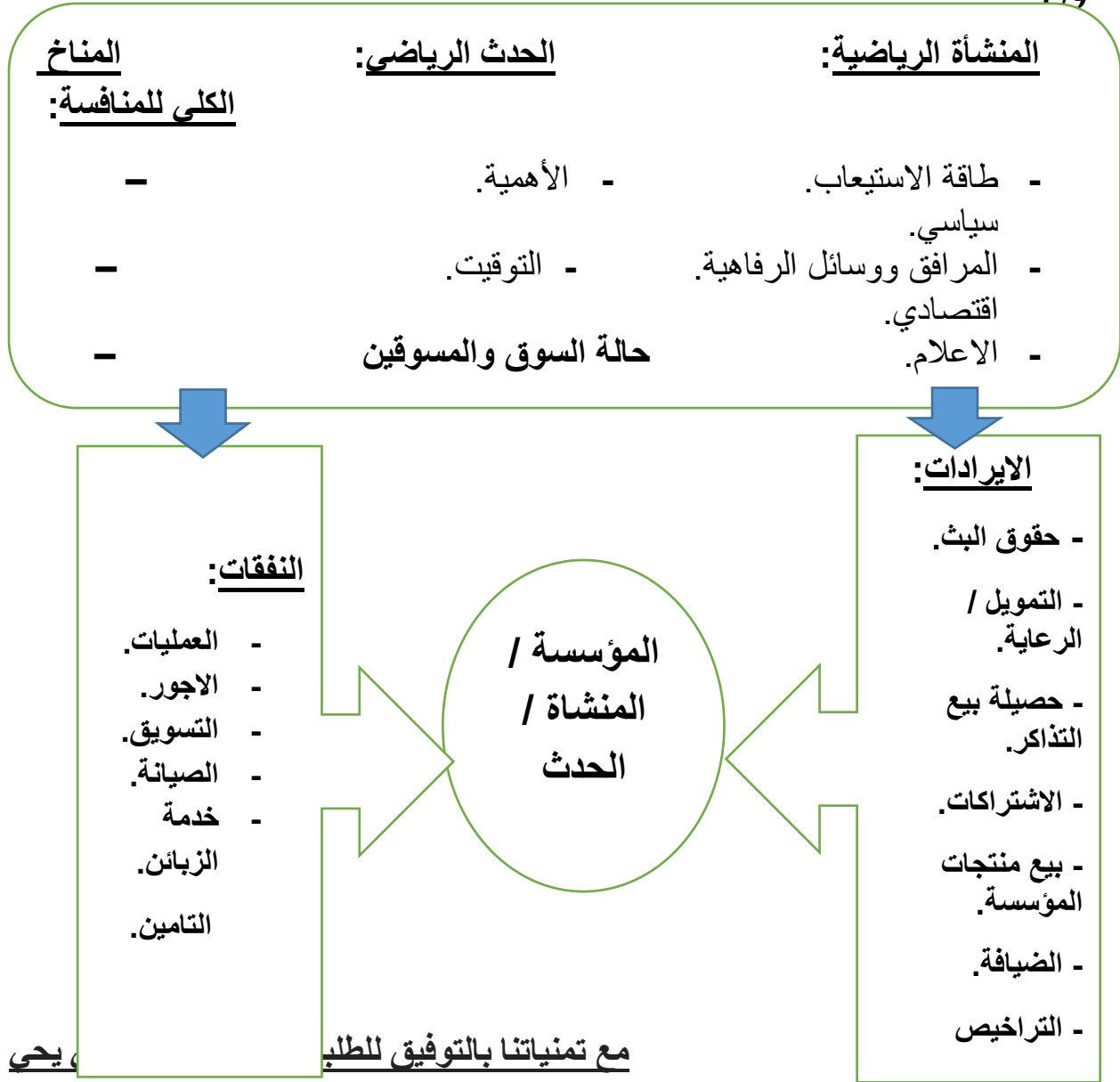
ج. تحليل النتيجة المحاسبية للميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج.
 ذ. المصادقة على الميزانيات من طرف الجمعيات العامة وفقا للتنظيم المعمول به.
 هـ. الفصل بين النفقات والإيرادات والقيام بمسك محاسبة منفردة.
 و. أن تسهر على احترام استعمال الإعانات طبقا لعقد الأهداف فصلا بفصل ومادة بمادة.

ثالثا: ولكل طلب إعانة عليه أن يأخذ في الحسبان العناصر الآتية

- تحديد برنامج عمل مفصل مع تدقيق الأهداف.
- تقييم البرنامج كليا ونقديا.
- تقديم حوصلة عن الإعانات الممنوحة سابقا مع احترام الأهداف المحددة سابقا.
- قيام الجمعيات العامة بإحداث خلايا متابعة استعمال إعانات الدولة.
- الحفاظ على كل الوثائق المثبتة للنفقات المنجزة في إطار الإعانات الممنوحة (ملفات إدارية، ملذات مالية).
- عرض على موافقة الوصاية كل تعديل لإستعمال الإعانة من فصل إلى فصل مع التبريرات اللازمة.
- تحديد برامج للتكوين مع تحديد الأثر المالي لذلك.

رابعا: أهم التدفقات المالية في منشأة رياضية في ظل التظاهرات الرياضية المختلفة

(د. بن سالم صلاح الدين، دور الاستثمار الرياضي في تحقيق التوازن المالي للمؤسسات الرياضية ص 79)



الموضوع الثامن:

مجالات التمويل العمومي للرياضة والمعايير المعتمدة في الجزائر.

مجالات التمويل العمومي للرياضة: (القانون 13-05 مؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل 23 يوليو سنة 2013، ج ر رقم 39، الصادرة بتاريخ 31 يوليو 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، المادة 162) ... ص 73 من أطروحة الدكتوراه بن

سالم صلاح الدين، وتحت إشراف د. بوطالبي يحي، دور الاستثمار الرياضي في تحقيق التوازن المالي لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية، 2022.

أولاً: مجالات التمويل العمومي للرياضة

تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة وطبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تمويل أو مساهمة في تمويل الأنشطة الآتية:

- ✓ تعليم التربية البدنية والرياضية.
- ✓ الرياضة المدرسية.
- ✓ الرياضة الجامعية.
- ✓ رياضة النخبة والمستوى العالي.
- ✓ رياضة المنافسة .
- ✓ تربية وتكوين المواهب الرياضية الشابة.
- ✓ تكوين الرياضيين ومستخدمي التأطير.
- ✓ عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية.
- ✓ إنجاز الهياكل ومؤسسات التكوين والمنشآت الرياضية وهياكل الدعم التابعة للدولة والجماعات المحلية وسيرها وتجهيزها وكذا تثمينها وظيفياً.
- ✓ تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها.
- ✓ الرياضة الهاوية.
- ✓ الرياضة الاحترافية .
- ✓ رياضة الأشخاص المعوقين.
- ✓ الرياضة للجميع.
- ✓ الرياضة في عالم الشغل.
- ✓ ترقية الرياضة النسوية وتطويرها.
- ✓ الألعاب والرياضات التقليدية.
- ✓ كشف تعاطي المنشطات.
- ✓ مكافحة تعاطي المنشطات ومراقبتها.
- ✓ التمثيل الدولي.
- ✓ الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته.

ثانياً: المعايير المعتمدة في التمويل العمومي للرياضة: (القانون 05-13 مؤرخ في 14

رمضان 1434 الموافق ل 23 يوليو سنة 2013)

لقد وضع المشرع الجزائري المصاريف التمويلية الموجهة لقطاع الرياضة والآليات المعتمدة، حيث يتم تمويل الأنشطة الرياضية مع الأخذ في الحسبان المعايير الآتية :

- ❖ وضع آليات ترمي للتخفيف من الفوارق الجهوية، لا سيما عن طريق الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية
- ❖ معايير تصنيف الاختصاصات الرياضية بالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة واستراتيجية تنفيذها.
- ❖ أولويات القطاع والأهداف المسطرة وديمومة الأداء بالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة واستراتيجية تنفيذها.
- ❖ التوزيع العادل للموارد ببيان مختلف الاختصاصات الرياضية لكل هيكل ولكل صندوق مؤسس بموجب هذا القانون.
- ❖ معايير التمويل حسب مؤشرات التطوير الرياضي الوطني.
- ❖ آليات المراقبة والتقييم.

ثالثا: أهم مؤشرات عدم التحكم في طرق وآليات التمويل

- عدم القدرة على التحكم في سير المؤسسة الرياضية.
- عدم القدرة على قياس أداء المؤسسة الرياضية.
- تدني قيمة الاستثمارات والمقتنيات.
- زيادة مستوى المديونية.
- نقص السيولة.
- زيادة النفقات.
- العشوائية في اتخاذ القرارات المالية.

رابعاً: اعتماد طريقة تحليل SWOT كألية فعالة للتسيير المالي الاستراتيجي

تحليل SWOT كألية إستراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة.

(ص 70 من أطروحة الدكتوراه بن سالم صلاح الدين، وتحت إشراف د. بوطالبي يحي، دور الاستثمار الرياضي في تحقيق التوازن المالي لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية، (2022).

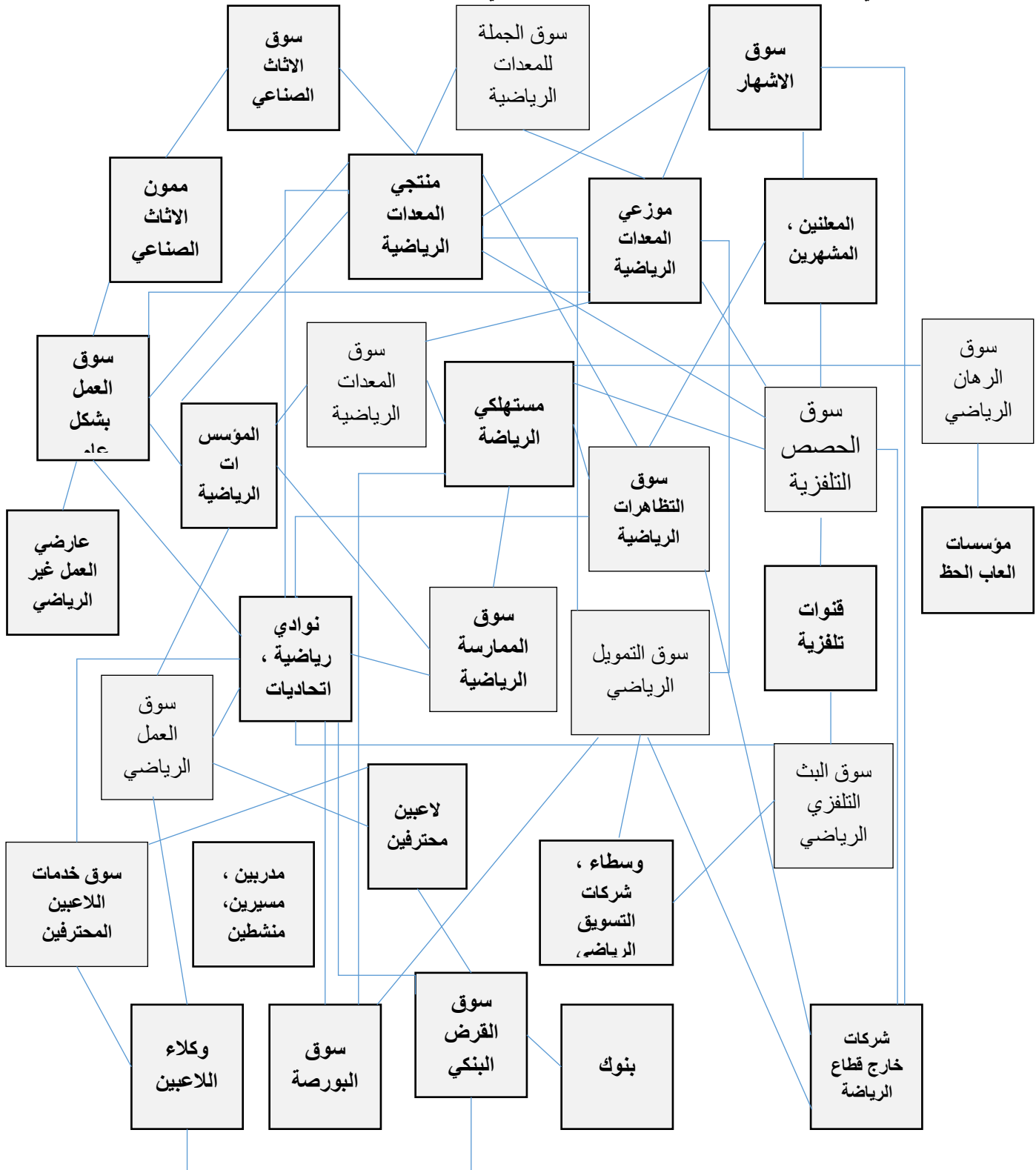
وضحنا من خلالها النقاط الأربع التي يستند إليها القادة عند وضع خطط التمويل الجديدة التي تستهدف توسيع المشاريع أو التجديد الاستثماري.



الشكل تحليل SWOT كألية إستراتيجية للتسيير المالي في المؤسسة.

مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي

خامسا: نحاول توضيح العلاقة التفاعلية بين مختلف المتدخلين الفاعلين في السوق الرياضي باعتباره مجالا للتمويل في الرياضة كما تطرق إليه الباحث بوب ستوارت في ص 165، والشكل من ص 103 لأطروحة الدكتور



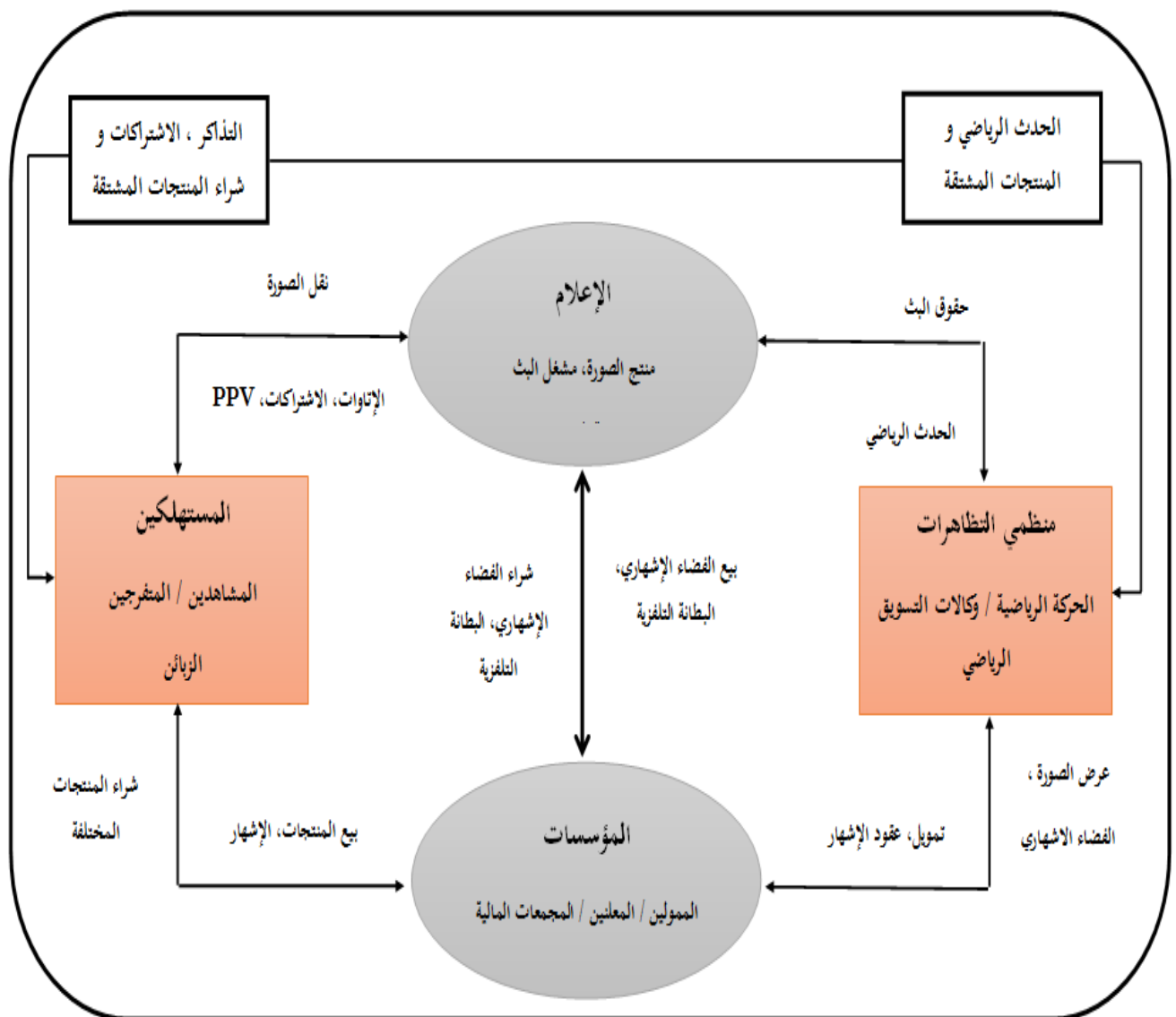
بن سالم صلاح الدين.

p165 Bob Stewart; Sport funding and finance; Elsevier; Netherlands; 2007

الموضوع التاسع: الأنشطة الفاعلة في دورة التمويل الرياضي

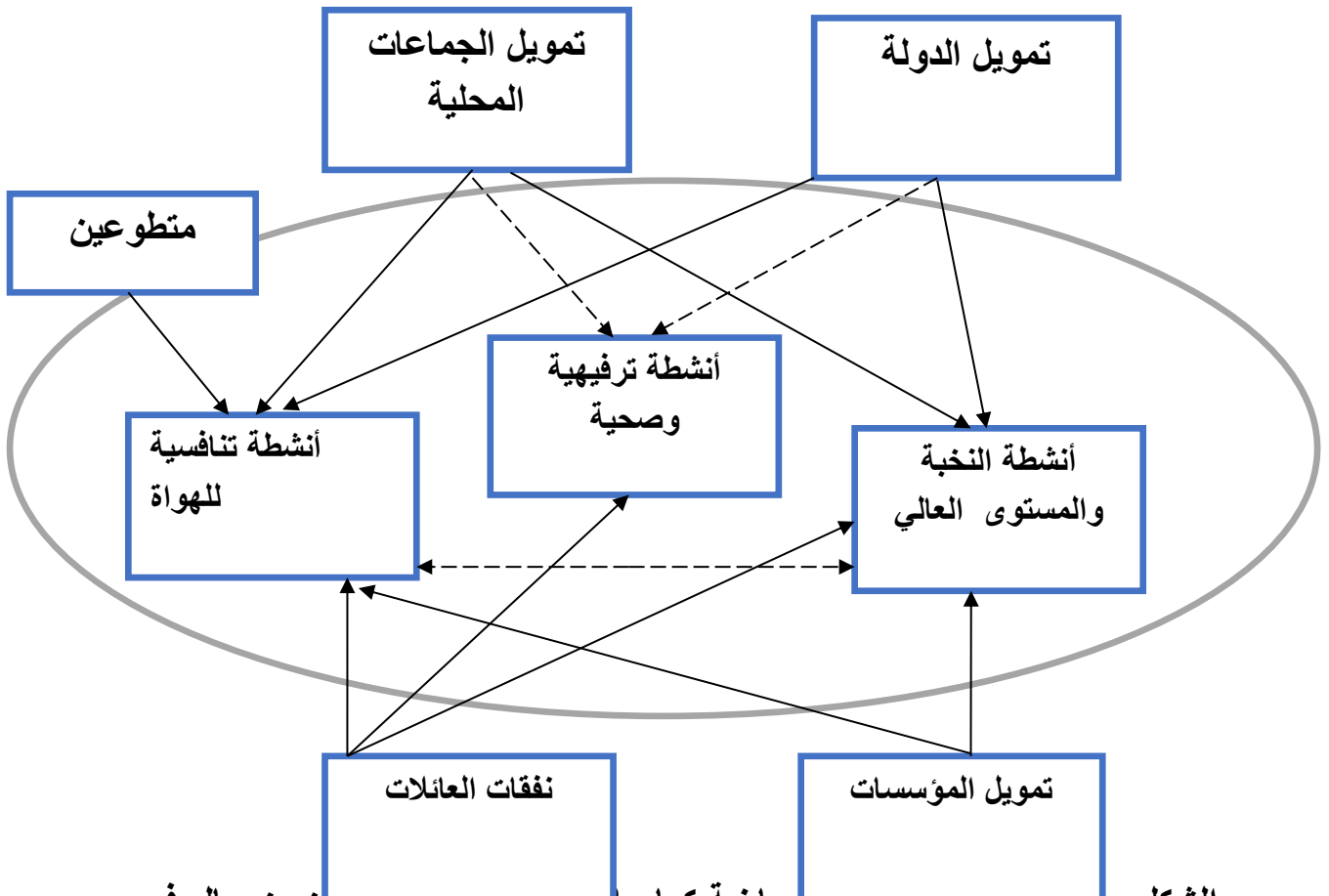
أولاً: الباحث بوب ستيوارت يوضح لنا الشكل الآتي دورة التمويل العمومي لقطاع الرياضة في أي مؤسسة رياضية، من خلال العلاقات المتداخلة بين المدخلات ومخرجات الحدث الرياضي والموارد المختلفة للأنشطة التسويقية من الإعلام والتسويق والمستهلك الرياضي والمنتجات والخدمات في قطاع الرياضة...

Bob Stewart; Sport funding and finance; Elsevier; Netherlands;



p165 .2007

ثانياً: تطرق الباحث فلاديمير أوندراف w. Andreff إلى دورة التمويل الرياضي من خلال علاقة المؤسسات والمستهلكين والدولة بالأنشطة الرياضية التي يمولونها، وطبعاً تأثر الأزمات الاقتصادية المالية في التمويل الرياضي عن طريق التأثير المباشر في مصادر التمويل، والمخطط الموالي يوضح دورة تمويل الرياضة بشكل أكثر وضوحاً.



الشكل: يمس دورة التمويل في الرياضة كما حاور الدكتور صرح الدين بن سالم في ص 81 من أطروحته توضح ذلك.

**Andreff ; Mondialisation économique du sport ; de Boeck ; 1re Wladimir
Belgique ; 2012 ; p20. édition ; Bruxelles ;**

الموضوع العاشر: إستراتيجيات وبدائل التمويل الرياضي لمختلف المؤسسات الرياضية.

أولاً: إستراتيجية التحالف بين الأندية والمؤسسات المختلفة:

نعني بإستراتيجية التحالف بين المؤسسات الرياضية المختلفة ، أن توقع مؤسستين رياضيتين أو أكثر اتفاقيات تحالف تهدف إلى العمل المشترك و تقاسم الأرباح و تحقيق الأهداف المشتركة ، في عدة ميادين تخص تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق و تفعيل البرامج التلفزيونية أو تبادل المعلومات في مجال التدريب و الصحة و الإعداد و التمويل من خلال التعاقد مع المؤسسات الراعية .ومن الأمثلة اتفاق النادي الرياضي " بانكيز " يتكفل بالإهتمام باللاعبين الشباب في أمريكا الشمالية لضمهم إلى " مانشستر " ، و النتيجة ارتفاع أسهم نادي "مانشستر" في بورصة لندن ، حيث زاد سهمه بنسبة 4.8 % وهذا ما يحقق قدرة التمويل الذاتي الجيدة مما يسمح له بتحقيق الريادة و التفوق، كما تحدث عنها الدكتور (كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حساين ،التسويق و الاتصالات الحديثة و ديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة ،دار الفكر العربي القاهرة الطبعة 3، 2008 م ص 58).

أهداف إستراتيجية التحالف:

- تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق الرياضي كا تحويل اللاعبين وتسويق المنتجات الرياضية المختلفة.
 - التخصص وتقسيم العمل الرياضي حيث المدارس الرياضية تعمل على اكتشاف المواهب ثم تدريبها وإعدادها بالشكل الجيد وصناعة البطل ثم تسويقه للنادي الرياضي المستفيد من التعاقد والتحالف.
 - تفعيل البرامج الإعلانية والترويجية حيث النادي يستفيد من التمويل والمؤسسة الراعية تستفيد من عمليات الترويج لمنتجاتها وتحسين صورتها وسمعتها.
 - تبادل المعلومات في مجال التدريب والتكوين والصحة.
 - تحقيق قدرة التمويل الذاتي من خلال عائدات نشاط التسويق الرياضي على كافة الأصعدة، حيث إستراتيجية جذب الجماهير الرياضية بشكل كبير تقتضي تعليق شعارات المؤسسة أو النادي المتحالف مع المؤسسة الرياضية مثلا.
- ومن الأمثلة على النوادي الناجحة في تطبيق إستراتيجية التحالف في مجال الرياضة مايلي:

يعد نادي " مانشستر " منى أغنى النوادي الرياضية في العالم، حيث حقق عدة نجاحات وإنجازات في المستوى بإحرازه اللقب المحلي ست مرات في المواسم الثمانية الأخيرة كما حصل على لقب البطل الأوروبي 2006م، الأمر الذي أكسبه جمهورا وافيا إذ 30% من مداخله تأتي من بطاقات حضور المباريات والتسويق الذي يشكل 28.7% من مجموع المبيعات، مبيعات السلع التي تحمل ألوان " الشياطين الحمر " كأغطية الأسرة وساعات اليد والقمصان وساعات الحائط بالإضافة إلى دخل مجلة مشجعين النادي التي تستعمل 21 لغة لتصبح في متناول الملايين من المتابعين لشؤون الرياضة.

من بين أهم التحالفات الإستراتيجية التي أقامها مع عدة مؤسسات ما يلي:

- وقع عقدا مع شركة " فودافون " للهواتف النقالة في فيفري 2000م مقابل 30 مليون جنيه استرليني 45 مليون دولار أمريكي لمدة مما ساهم في تعظيم أرباحه.
- وقع عقد مع شركة " نايك " الأمريكية للأدوات الرياضية مقابل 300 مليون جنيه إسترليني أي 450 مليون دولار أمريكي لمدة 13 سنة.
- وقع عقدا مع شركة للبث التلفزيوني " بريتيش سكاي برودكا ستينغ (بي سكاي بي) " و يملكها روبرت ميردوك الحق الحصري لنقلها كما هو الحال مع كل مباريات الدرجة الممتازة ، هذا ما يحقق عائدا مالية معتبرة و يرسخ سمعة و صورة حسنة محليا و عالميا .

ثانيا: استراتيجية الرعاية الرياضية أو ما يسمى بالتكفل الرياضي

خلال سنوات 1960 وفي ظل نقص الوسائل الترويجية، فقد توجه اهتمام شركات التبغ الشركة الراعية تمثيل إعلامي إيجابي في محيط واسع .. تمنحها الرعاية وخاصة في مجال الرياضة، فقد أظهرت التجارب أن رعاية سباقات السرعة "Formula 1" ، ومنافسات السيارة أو دورات كرة القدم، يمكن أن يمنح العلامة التجارية للشركة قيمة وسمعة أفضل لدى المستهلكين لذا كان الاهتمام بالرعاية أمر هام.

وخلال السبعينات من القرن 19، بدأت عدة مؤسسات من قطاعات أخرى شراكتها في مجال الرعاية، للظفر بما تقدمه من شهرة وصورة للمؤسسة الراعية وخاصة في مجال الرياضة، كالمؤسسات النقدية والمالية، مؤسسات صناعة المشروبات، مؤسسات الصناعات الإلكترونية وغيرها.

لكن الانطلاقة الحقيقية لصناعة الرعاية جاءت في العشرين السنة التي تلت، فالتقدم الذي عرفه هذا المجال في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات يتواصل حتى اليوم، فسنوات التسعينات أكدت ارتفاع الشراكة في المجال الرياضي كاستراتيجية فعلية للمؤسسات.

1. مفهوم الرعاية الرياضية

الرعاية **Sponsor** هو مصطلح انجليزي يعني المؤسسة التي تدعم شخص، منظمة أو نشاط ذو فائدة عامة (ثقافية، صحية، اجتماعية، رياضية...) لأهداف تجارية تتضمن الترويج، الشهرة وغيرها.

والرعاية لها جذور عميقة في الثقافة الأنجلو سكسونية ولها عدة تعريفات، فهي لدى سيلفر بيكات عبارة عن (تقنية اتصال خاصة، يستخدمها المعلن الذي يهدف لإشراك حدث رياضي أو ثقافي في ذهن المستهلك) ص 41، الدكتور طوبال وسيم من أطروحة الدكتوراه، دراسة بعض محددات رعاية المؤسسات الاقتصادية للاتحاديات الرياضية الوطنية، جامعة الجزائر3، 2017.

أما بالنسبة لـ هوارد وكرمبتون فيريان أن الرعاية هي: عقد عمل بين مساهم مالي، مادي أو خدماتي وبين حدث رياضي أو منظمة، والتي تمنح في المقابل حقوق وشراكة يمكن استعمالها للحصول على امتيازات تجارية، وهو ما تؤكدته الغرفة التجارية الدولية، التي تعرفها على أنها كل عملية اتصال التي يقدم من خلالها الراعي بشكل تعاقدية، على منح دعم مالي أو غيره، بهدف إشراك وبصفة ايجابية صورته، شخصيته، علامته، منتوجاته أو الحدث، النشاط، المنظمة أو الفرد الذي يدعمه."

فالقيمة المضافة للرعاية تتمثل في إبعاد العلامة التجارية من اللغة الإشهارية التقليدية وإدماجها بالفكرة من وراء إقامة الحدث أو التظاهرة، بنجاح العملية، بصدق التظاهرة أو بالفائدة من خلال الحصة أو الربورتاج، حيث الرعاية الرياضة تتكيف بشكل خاص مع

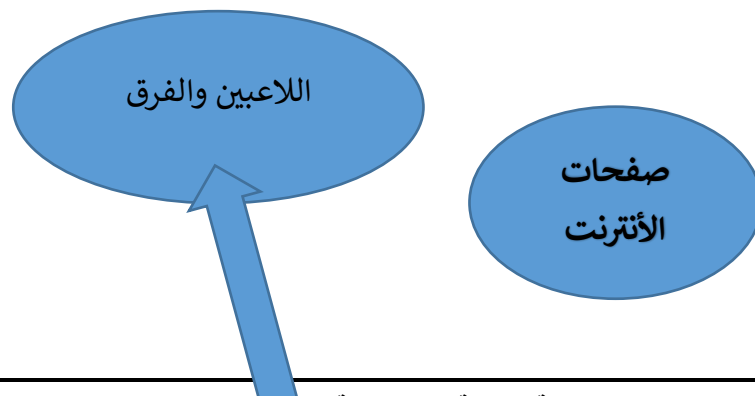
متطلبات الاتصال المعاصر، فيكون لها الأثر الإيجابي حول شهرة العلامة، حول وضع الأطراف التي تحظى باهتمامها، وحول صورة علامتها.

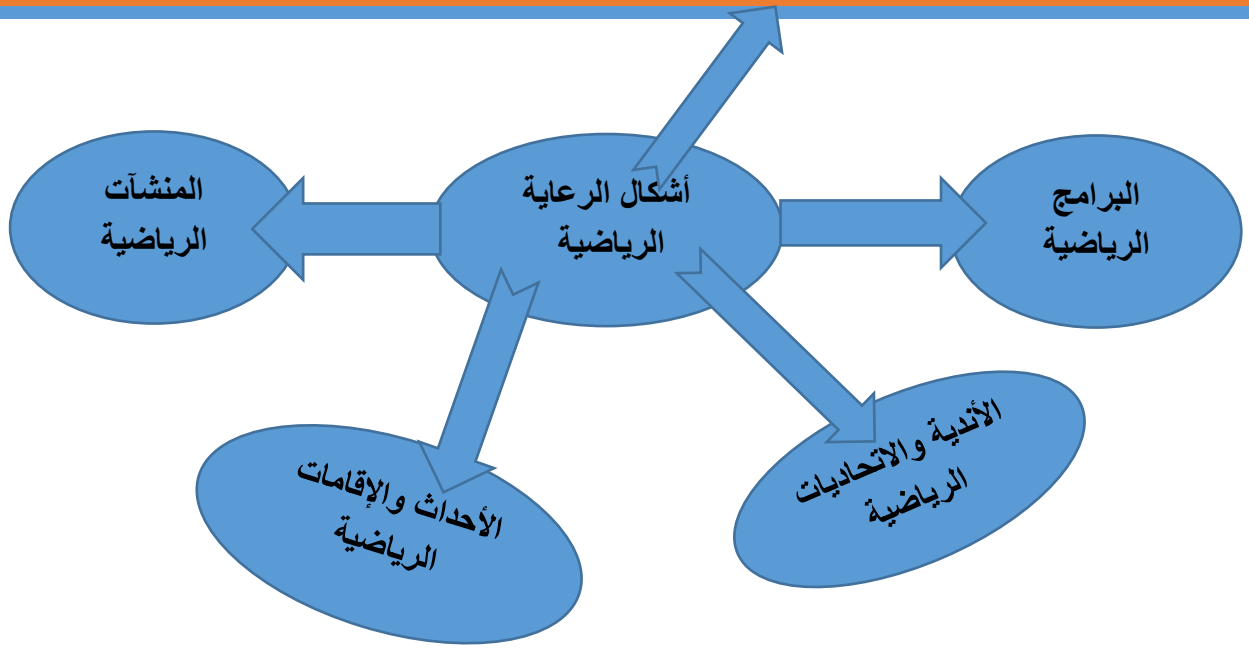
2. أشكال الرعاية الرياضية

تعد إمكانية ممارسة الرعاية في المجال الرياضي متنوعة مقارنة بمجالات الرعاية الأخرى، نظرا للعدد الكبير من شتى أنواع الرياضات المختلفة والتي يمكن للمؤسسات الراعية أن تنجز من خلال تعاقداتها عبر تلك الأنواع المختلفة من الرياضات، الأهداف الاتصالية والتي تمتد لتشمل سلسلة من الرياضات الأولمبية والغير الأولمبية. ففي المجال الرياضي يستطيع المرء أن يقرر أي من الأشكال التقليدية للرعاية يمكن أن يحظى بتعاقدات المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن الرعاية الرياضية في ضوء تلك الأشكال قد تكون في مجال رياضة المستويات العليا أو مجال الرياضة للجميع أو في مجالات رعاية الناشئين، وهذا الشكل يوضح أكثر

*الدكتور سعد أحمد شلبي في كتابه أسس إدارة التسويق الرياضي، مصر، 2005، ص 168 يوضح أشكال الرعاية في المجال الرياضي وهذا ما قام به الدكتور طوبال وسيم من جامعة الجزائر 3 بعرضه في أطروحته بالصفحة 43 حيث أضاف شرحا هاما لكل عنصر من عناصر ومجالات الشكل سنعرضه في التالي..

*كما تعد الرعاية موردا ماليا هاما للمؤسسات الرياضية من جهة ومجالا هاما لترويج المنتجات والخدمات للمؤسسة الراعية أيضا.





مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي

1. الرعاية الرياضية للاعبين والفرق الرياضية

رعاية اللاعبين والفرق الرياضية هو أكثر أنواع الرعاية الرياضية شيوعا بين المؤسسات الاقتصادية، إذ تستطيع المؤسسة الراعية أن تحصل على مجموعة من الخدمات المقابلة عبر هذا الشكل من الرعاية، متمثلة في الإعلان على ملابس اللاعبين، أو الإعلان عن اسم الشركة أو منتجاتها أثناء النقل المباشر عبر مختلف وسائل الإعلام، للأحداث التي يشارك فيها اللاعبين أو الفريق.

2. رعاية الإقامات والأحداث الرياضية

حيث تزايدت أهمية الرعاية للأحداث والإقامات الرياضية الكبرى في الوقت الحالي عما كانت عليه من ذي قبل وذلك نظرا لارتفاع متطلبات التمويل لتلك الأحداث الرياضية الكبرى

مثل الدورات الأولمبية، وبطولات كأس العالم لكرة القدم، حيث أصبح العائد المادي من إيرادات بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني لا يستطيع أن يفي بمفرده بمتطلبات التكلفة المرتفعة لإقامة ذلك الأحداث، هذا الشكل من الرعاية يوفر مجموعة من الخدمات والخدمات المقابلة، لكل من طرفي الرعاية سواء كان ذلك على المستوى القومي أو الدولي، والمؤسسات الراعية قد تساهم في عمليات التمويل أو في توفير الأدوات والأجهزة الضرورية للحدث في المقابل تحصل على مجموعة من الخدمات نذكر منها:

- لوحات الإعلانات في مكان إقامة الحدث.
- الإعلان على تذاكر الدخول للمباريات
- الفوز بعناوين الرعاية.
- النشرات الإعلامية للحدث.
- العرض في وسائل الإعلام.

وعبر هذه المجموعة من الخدمات يستطيع الراعي تقوية وتوثيق الاتصالات مع المجموعات المستهدفة.

3. رعاية الاتحادات الرياضية

إن تشجيع الاتحادات الرياضية الوطنية والدولية يقدم للمؤسسات الاقتصادية، فرص متعددة الأشكال لممارسة الرعاية، حيث ترتبط رعاية الاتحادات بسلسلة من الإجراءات مثل؛ رعاية الفرق الرياضية أو الإقامة والأحداث التي تنظمها الاتحادية، وهذا يخدم متطلبات التأثير الإيجابي لإجراءات العلاقات العامة، على المستويين القومي والدولي. ويجب على رجل التسويق الرياضي أن يلاحظ أن الالتزامات المتعلقة بالممارسة التطبيقية لهذا النوع من الرعاية لا تختلف كثيرا عن المجالات الأخرى، غير أن المؤسسات الراعية تحصل في الغالب على حزمة من الخدمات يمكن الاستفادة منها في تنفيذ الحملات الإعلانية وأنشطة العلاقات العامة، وهذا النوع يشتمل على:

أ. الاستفادة من العناوين الرسمية.

ب. لوحات الإعلانات حول الملاعب الإعلان على ملابس اللاعبين.

ج. التوقيع للمعجبين.

4. رعاية أماكن المنافسات الرياضية

رغبة المؤسسات الاقتصادية في دعم وتشجيع أماكن إقامة المنافسات الرياضية، وإن كانت ملاعب كرة القدم تحظى بالنصيب الأكبر من الإنفاق على هذا النوع من الرعاية وذلك بسبب: • الأعداد الكبيرة لمشاهدي كرة القدم داخل ملاعب كرة القدم. • فاعلية التأثير للإعلان في ملاعب كرة القدم، في مواجهة الألعاب الأخرى. ورعاية أماكن المنافسات هي أحد أشكال الرعاية التي ترتبط بعمليات التخطيط طويل المدى، للوصول إلى التأثير المطلوب. ويعد تأجير الأماكن المميزة في المقصورة الرئيسية الرؤساء مجالس إدارة المؤسسات الراعية، بالإضافة إلى أماكن لكبار عملاء المؤسسة أكثر، لأنه يوفر فرصا للاتصال المباشر مع كبار الشخصيات الهامة في الدولة، مما يجعل المؤسسة الراعية في بؤرة اهتمام صانعي القرار.

ويتميز هذا النوع من الرعاية، بإمكانية المساعدة الإيجابية في إنجاز بعض أهداف عصر الترويج الأخرى مثل: ترويج المبيعات، غير أن هذا الشكل من الرعاية يتطلب تكاليف مادية عالية، إذ يبلغ تأجير أحد الأماكن المتميزة في العام، ما يقارب 130 ألف، ولذلك فإن الأندية الكبرى استطاعت أن تحقق إيرادات كبيرة عبر هذا الشكل، وخير مثال على ذلك هو نادي بايرن ميونخ الذي استطاع تحقيق إيرادات تقترب من 6 ملايين يورو في عام 2002، ويمكن للرعاة عبر هذا النوع الحصول على حرمة من الخدمات المتميزة تتضمن ما يلي:

*الاتصال: اتصالات مباشرة ومتنوعة مع الجماهير في الملاعب والمشاهدين لوسائل

الإعلام.

* حقوق البيع: عرض بعض المنتجات والخدمات للراعي في الملعب مع إمكانية البيع

المباشر للجماهير

*الضيافة: الاستفادة من الخدمات المقدمة لنادي رجال الأعمال والاستفادة من استخدام

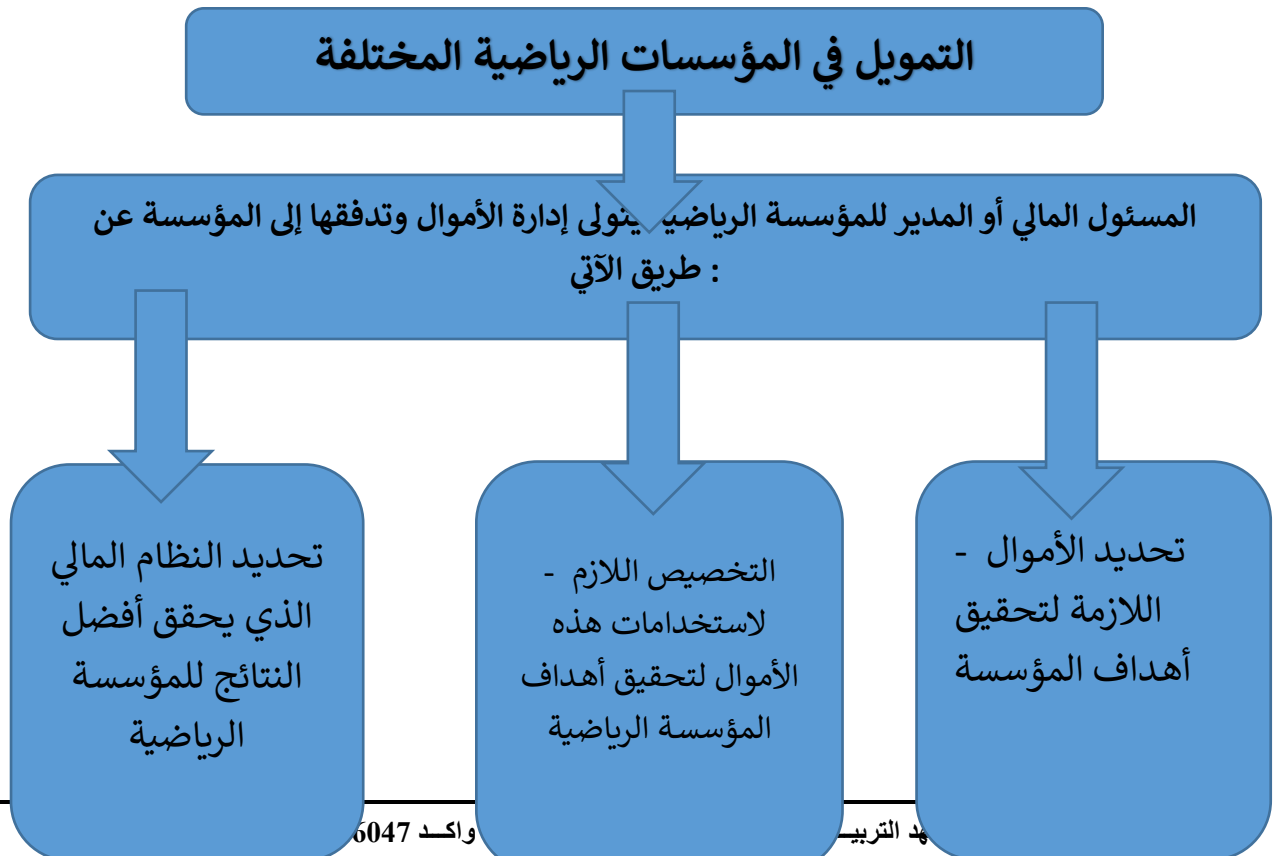
الملعب في بعض الإقامات الخاصة بالراعي.

*الإعلان: إمكانية الإعلان حول الملعب والارتباط بجميع أنشطة العلاقات العامة للراعي. إن الهدف الذي يأتي في مقدمة أهداف هذا الشكل، هو إنتاج ودعم الاتصالات مع العملاء.

الموضوع الحادي عشر

مراجعة للمقياس من خلال أشكال توضيحية ومختصرة للتمويل الرياضي وظيفيا وعمليا واستراتيجيا.

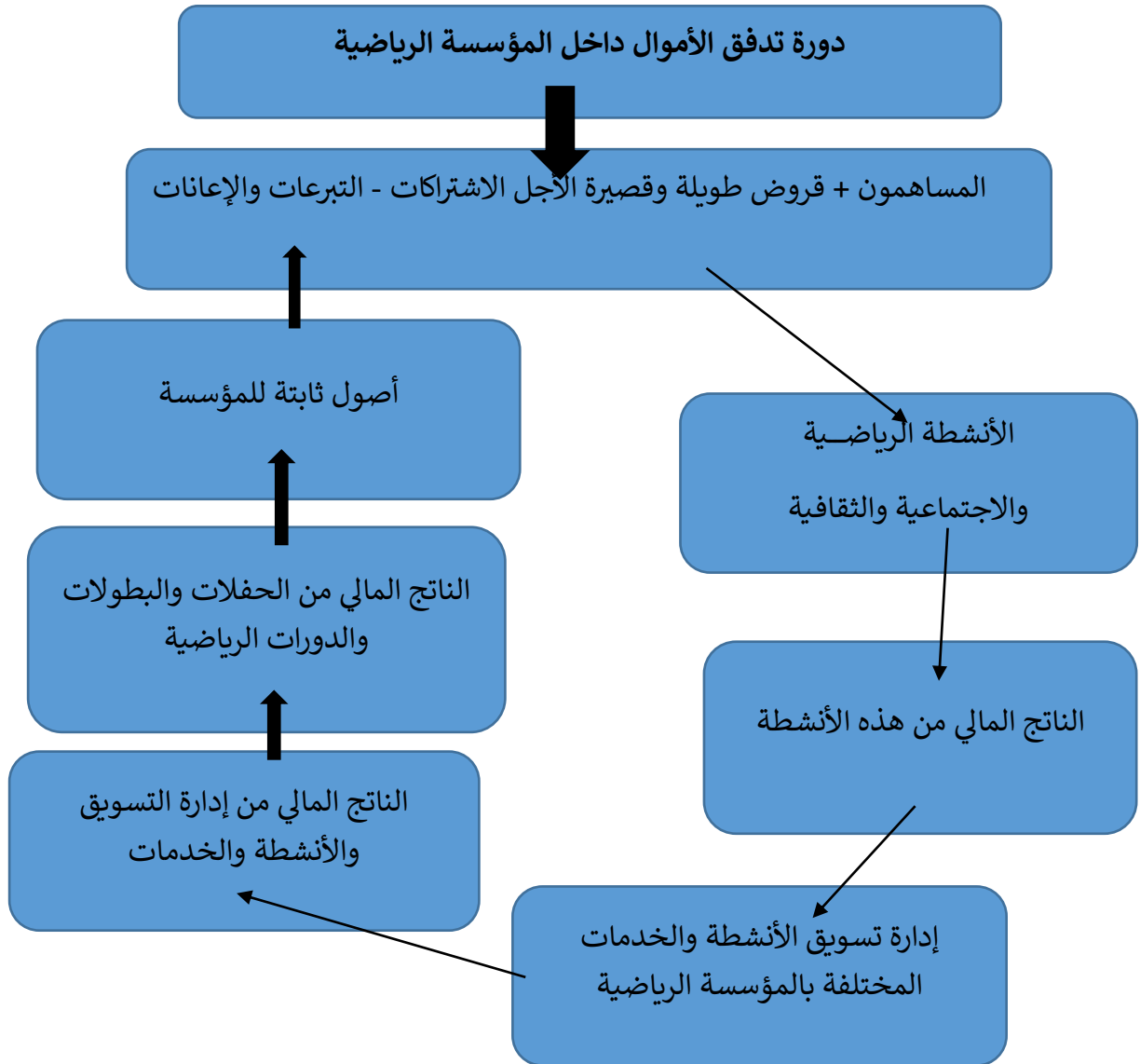
نحاول أن نوضح من خلال الشكل الآتي التمويل في المؤسسات الرياضية المختلفة



د. حسن أحمد الشافعي، التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية، ط1،
2006، دار الوفاء، ص20

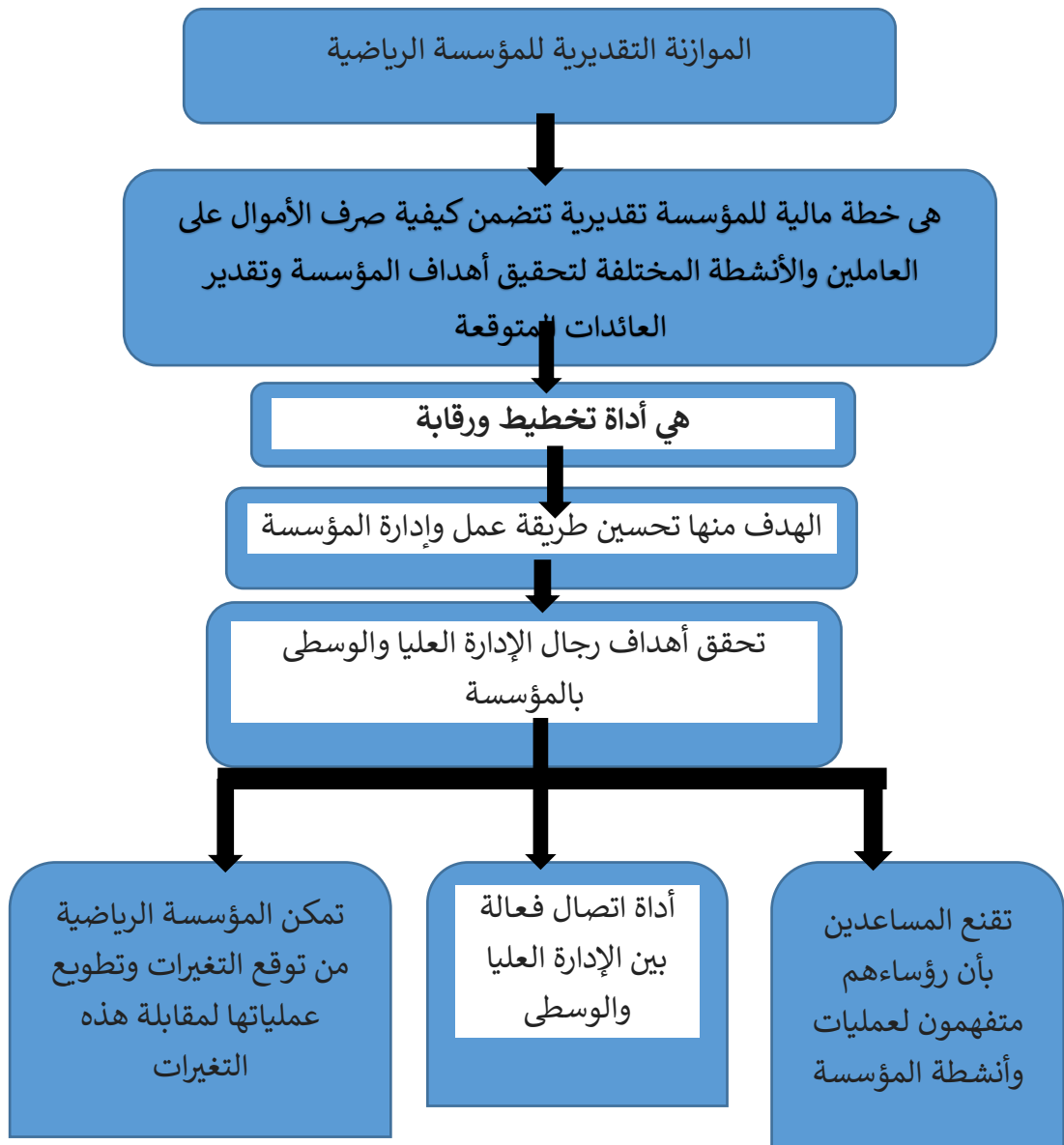
مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي

نوضح من خلال الشكل الآتي دورة تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية

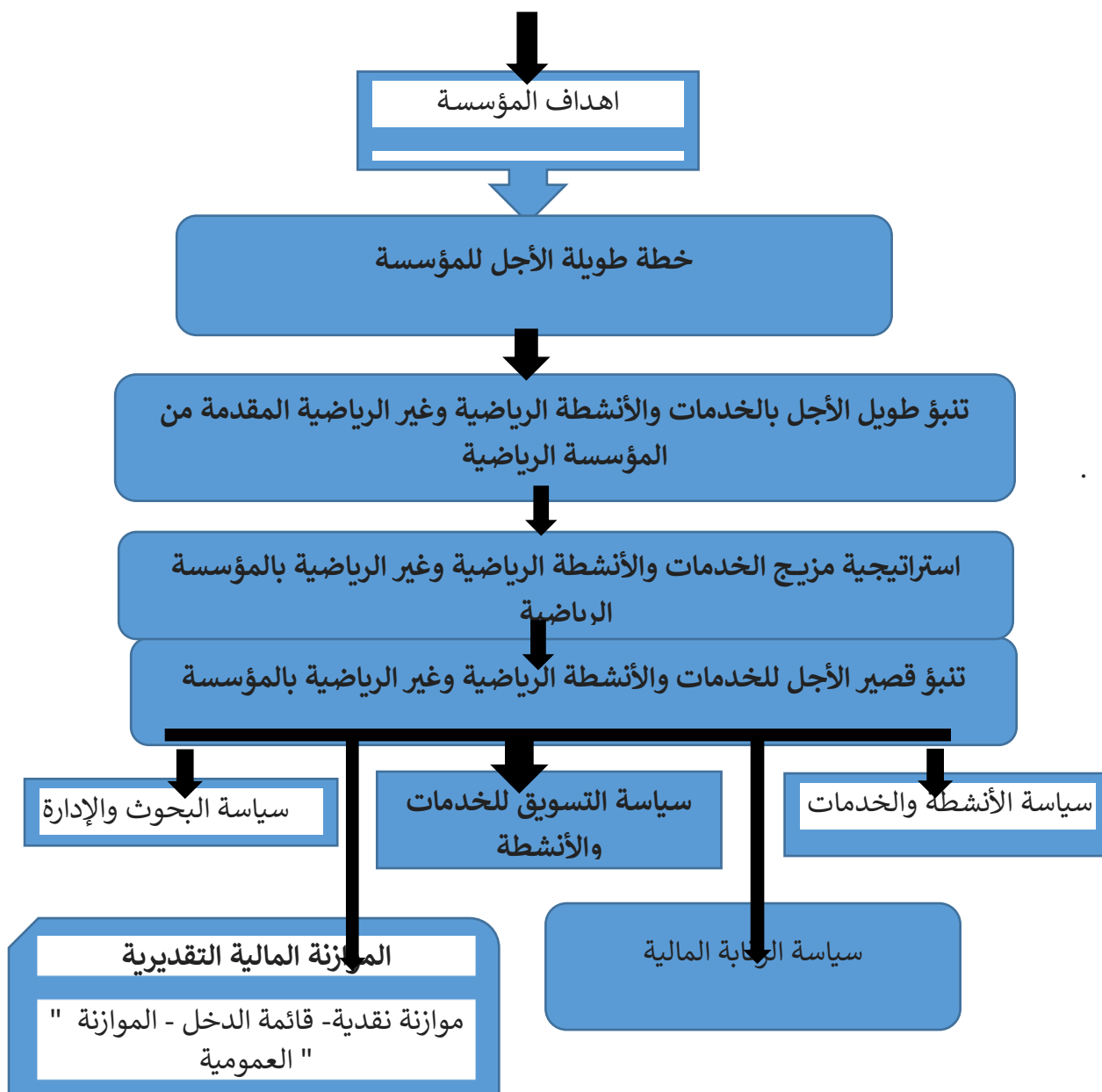


د. حسن أحمد الشافعي، التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية، ط1، 2006، دار الوفاء، ص21.

علاقة التمويل بعملية الموازنة التقديرية للمؤسسة الرياضية من خلال تقدير الاحتياجات المالية للمشروع الرياضي في المؤسسات الرياضية مهما كان طبيعة نشاطها وحجمها



نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الرياضية



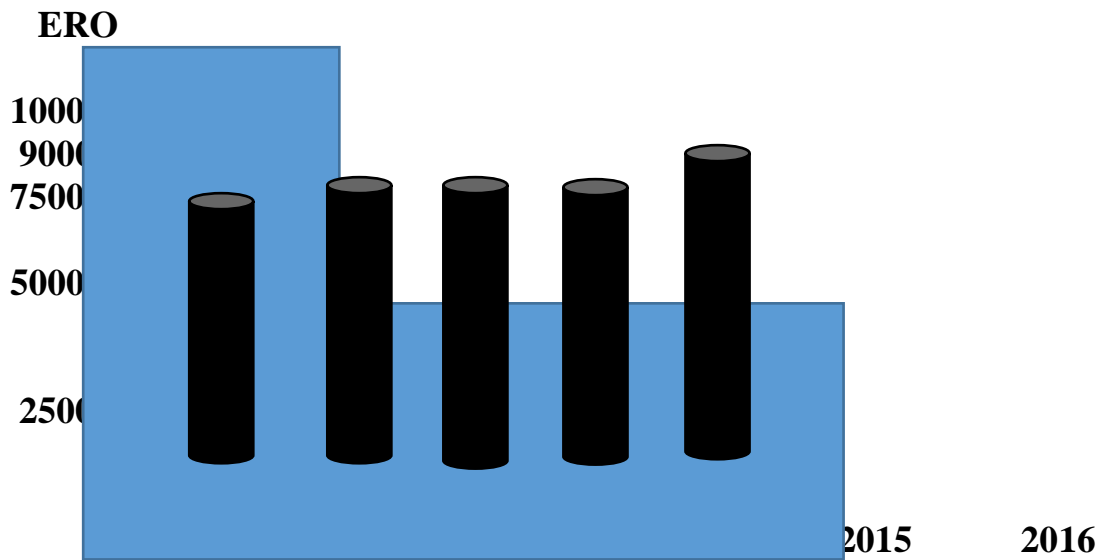
نموذج لتحليل وعرض قيم التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة للاعب كرة القدم

في إطار التمويل الذاتي الرياضي للأندية. وهنا الأمر يركز على النمط السلوكي للتدفقات النقدية المتوقعة من الاستثمار في لاعب كرة قدم مثلا وخلال عدة سنوات وبالنظر إلى مستواه البدني والفني... سواءا على المستوى المحلي والعالمية. الجدول 1 وعرض جدولي لقيم التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة للاعب كرة القدم.

التدفق النقدي المتوقع باليورو	الموسم الكروي
-------------------------------	---------------

2012-2011	75000
2013-2012	80000
2014-2013	80000
2015-2014	80000
2016-2015	90000

المخطط 1 البياني وعرض لقيم التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة للاعب كرة القدم.



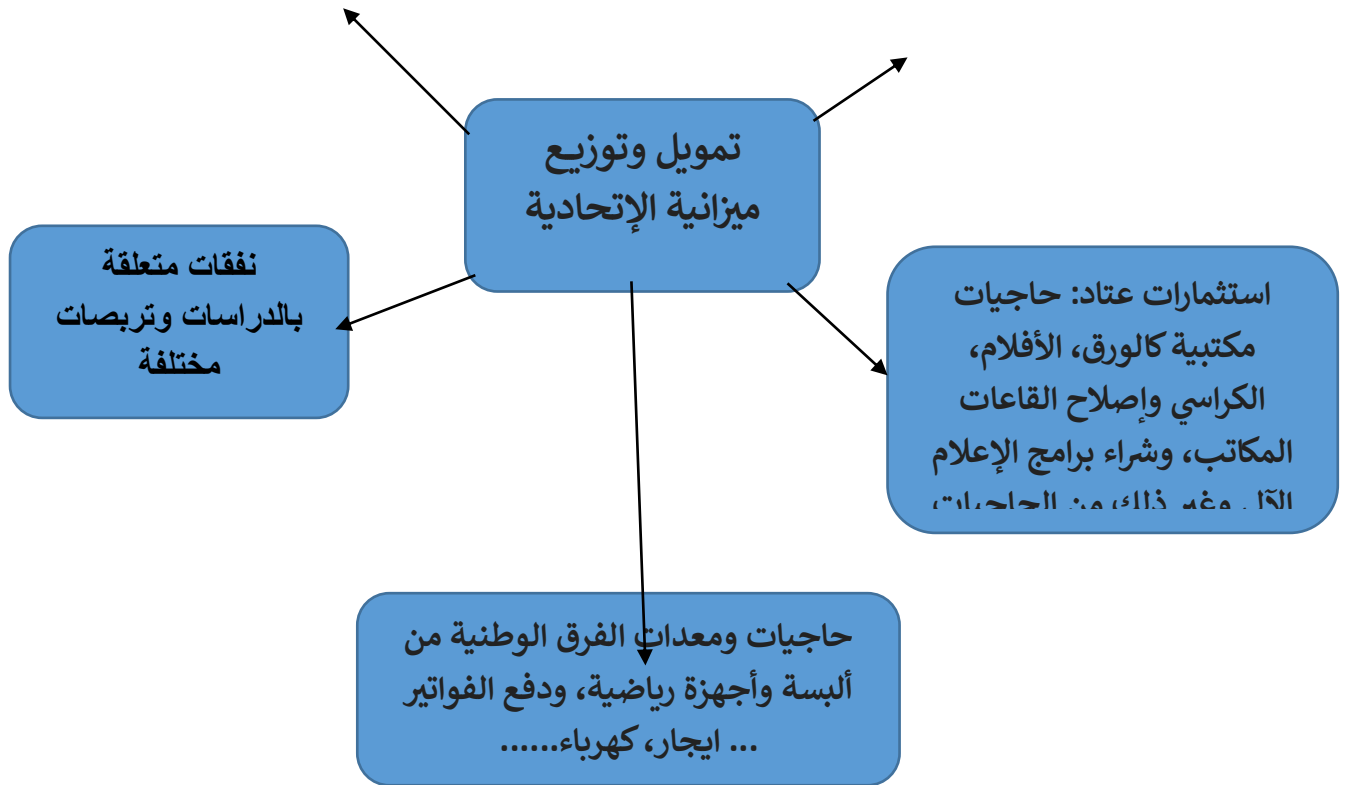
Anne

د. سعد علي حمود العنزي، الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم، اليازوبي للنشر، بغداد، ط1، 2014، ص326.

مجالات الإنفاق على الأنشطة في الإتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى

نحاول توضيح عملية تمويل الأنشطة التي تقوم بها الإتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى من خلال الشكل التالي الذي يوضح لنا توزيع الميزانية المالية على مختلف الأنشطة الفعلية للاتحادية كما تطرقت إليه الدكتورة نوال زهية في أطروحة الدكتوراه.





د. نوال زهية، أطروحة الدكتوراه، التمويل ودوره في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة،
 جامعة الجزائر 3 ، 2016، ص 162.

وبشكل عام يمكن أن نلخص عملية إدارة التمويل فيما يلي

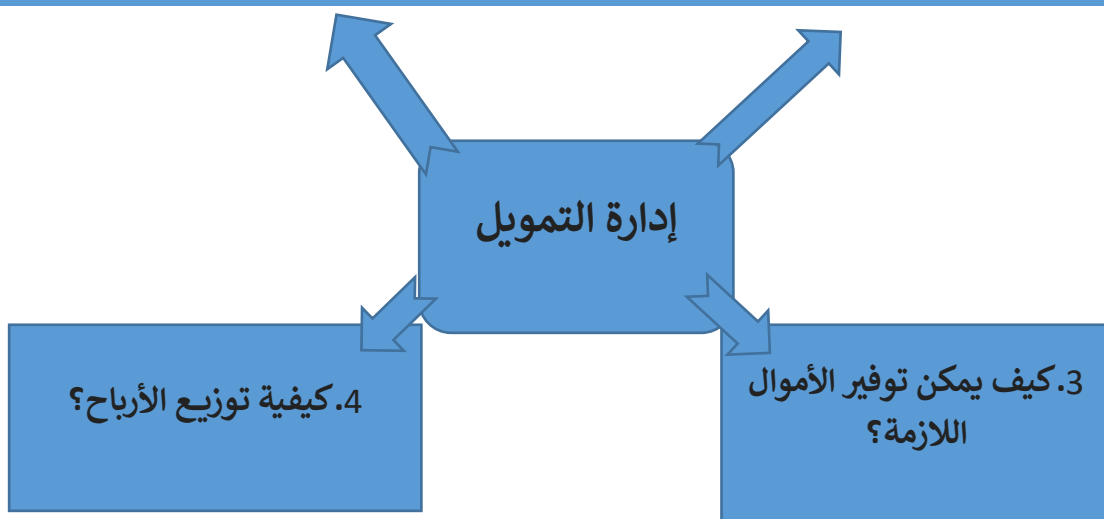
أولاً: يقول الدكتور فريد راغب النجار في كتابه التمويل المعاصر وفي الصفحة 83 من الكتاب أنه يجب ان تجيب نظرية التمويل الحديث على ثلاث أسئلة أساسية وهي (1) ما هي الأصول التي يجب الاحتفاظ بها في الشركة. (2) ما هو حجم الأموال التي يجب تخصيصها. و(3) كيف يمكن توفير الأموال اللازمة. (4) كيفية توزيع الأرباح. ويتطلب الإجابة على تلك الأسئلة تعظيم أهداف الشركة مع مراعاة الوقت والمخاطر وعدم التأكد (تعظيم ثروة الملاك أي أصحاب المشروع)، ويجب التوفيق بين المصالح المختلفة في إدارة المشروع. وهو ما نحاول توضيحه في الشكل الآتي

الشكل التوضيحي لإدارة التمويل في المؤسسة لمشاريعها مهما كان طبيعة نشاطها رياضي

صناعي او تجاري ... د. بوطالبي

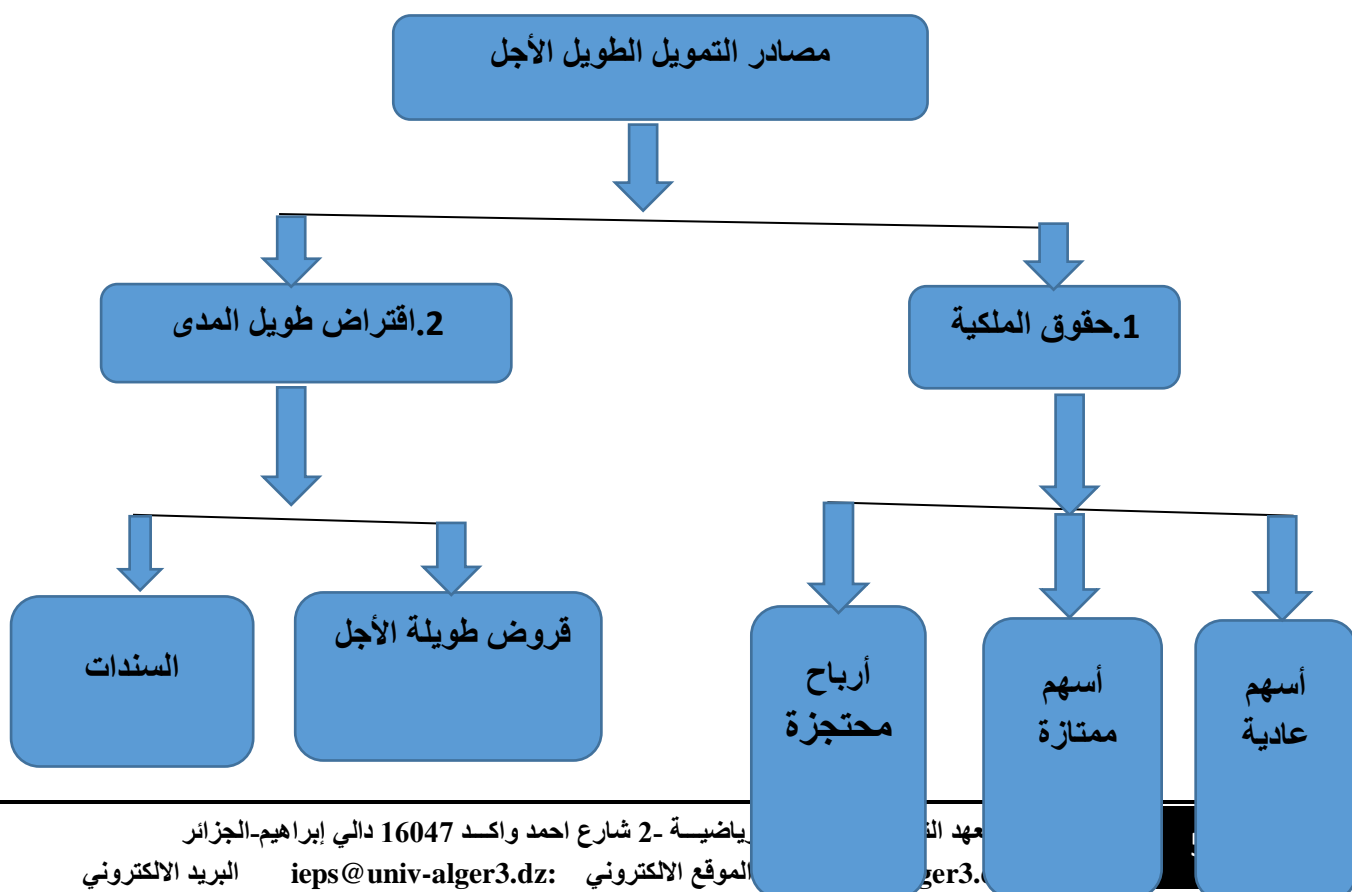
2. ما هو حجم الأموال التي يجب تخصيصها؟

1. ما هي الأصول التي يجب الاحتفاظ بها في الشركة؟



ثانيا: فيما يخص مصادر التمويل طويلة الأجل للمؤسسة الرياضية

يؤكد الكثير من الباحثين أنه يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين تبعا لمصادر الحصول عليها أمثال الدكتور حسن أحمد الشافعي في كتابه التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية والرياضية وفي الصفحات 44.45.46 كما نوضحه في الشكل الآتي



شرح مختصر لأهم عناصر الشكل ومصادر التمويل ... د. مليكاوي مولود، استراتيجيات التمويل، من ص 91 إلى ص 103 قدم شرحا مبسطا حول التمويل بالأسهم العادية والممتازة والسندات حيث الآتي:



1. التمويل عن طريق حقوق الملكية: وينقسم هذا النوع من التمويل كما هو موضح في الشكل السابق إلى: التمويل بالأسهم الممتازة، التمويل بالأسهم العادية والتمويل بالأرباح المحتجزة.

1-1 الأسهم العادية:

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية، وتتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس، أما القيمة الدفترية فتنتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، وأخيرا تتمثل القيمة السوقية في قيمة السهم في سوق رأس المال، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الدفترية.

أ. القيمة الاسمية: هي القيمة المنصوص عليها في عقد تأسيس الشركة وقانونها الأساسي والتي تظهر بوضوح على قسيمة السهم وقد يكون هناك مبلغ معين يحدده القانون يمثل الحد الأدنى للقيمة الاسمية للسهم.

ب. القيمة الدفترية: وهي القيمة المحاسبية للأصل في دفاتر الشركة، وتمثل تكلفة شراء هذا الأصل ناقص الاهتلاكات المتراكمة، وقد تصل القيمة الدفترية للأصل إلى الصفر عند اهتلاكه بالكامل ولكن لا تزال له قيمة اقتصادية لأنه مازال منتجا.

وتساوي القيم الدفترية لشركة إجمالي الموجودات ناقص المطلوبات وتتضمن حقوق المساهمين وحسابات رأس المال، علاوة الإصدار، الاحتياطات والأرباح المحتجزة.

أما القيمة الدفترية للسهم العادي فتساوي قيمة رأس المال على عدد الأسهم، وتعكس هذه القيمة ما قدمه المساهمون مباشرة، الرأس والمدفوع والعلاوات "أو غير مباشرة وعن طريق احتجاز الأرباح لتمويل استثمارات الشركة لكنها لا تعكس القوة الإيرادية لهذه الاستثمارات.

ج. القيمة السوقية هي السعر الذي يمكن أن يباع به الأصل في السوق، بالنسبة إلى السهم العادي، فإن سعره في السوق قد يساوي أو يكون أعلى أو أقل من القيم الدفترية للسهم، وذلك في ضوء ربحية الشركة. ففي بداية أعمال الشركة، من الممكن أن تكون القيمة السوقية للسهم مساوية للقيمة الدفترية، وذلك لعدم وجود سجل من الأداء للشركة يدل على مدى تحقيق الشركة للأرباح، وحين تحقق الشركة أرباحا عالية ومنتامية يرتفع سعر السهم في السوق فوق القيمة الدفترية للسهم، أما إذا كانت ربحية الشركة متدنية أو أنها تتكبد خسائر مستمرة فإن سعر السهم في السوق سينخفض تحت القيمة الدفترية للسهم. على أي حال إن القيمة السوقية للسهم هي عبارة عن قيمة توازنية بين العرض والطلب في السوق وبالتالي فإنها تمثل إجماع السوق على قيمة السهم.

السهم هو سند الملكية لحامله، ويتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية، وحق الاطلاع على دفاتر المؤسسة، والمشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول وتكون مسؤوليته محدودة حسب حصته في رأس المال.

وحملة الأسهم العادية يتحملون أكثر المخاطر وبالتالي يطلبون معدل مرتفع لأنهم آخر من يأخذ حصته (بعد الدائنين وحملة الأسهم الممتازة)، ومن جهة أخرى بالنسبة للشركة فالفوائد تطرح من الوعاء الضريبي بينما توزيعات الأسهم لا تعفى من الضريبة.

1-1-1 مزايا التمويل عن طريق الأسهم العادية: من مزايا التي تتحصل عليها

المؤسسة بإصدارها للأسهم العادية:

يعطي للمؤسسة مصدرا متنوعا من التمويل مما يمكنها من مواجهة التغير في الظروف الاقتصادية.

✚ ليس للسهم العادي أجل محدد للتسديد، ولا يحتم المؤسسة رد قيمة السهم في موعد محدد.
 ✚ المؤسسة غير ملزمة بدفع الأرباح إلا إذا تحققت وتم اتخاذ قرار بتوزيعها كلها أو جزء
 منها

✚ رفع حجم الأموال من الأسهم العادية يدني نسبة حجم الأموال من القروض ضمن الأموال
 الدائمة وهذا يكون بمثابة ثقة و ضمان في مقدرة المؤسسة على زيادة الموارد المالية من
 الاقتراض فتشجع الدائنين على مدها بالمزيد من القروض.

1-1-2 عيوب التمويل عن طريق الأسهم العادية: من المساوئ التي تنجر عن

اللجوء إلى هذا النوع من التمويل نذكر:

* ارتفاع التكلفة من أموال الأسهم العادية، فإقبال الأفراد على الأسهم العادية يكون بعد توقعهم
 الحصول على معدلات أعلى من معدلات فوائد السندات ومعدلات أرباح الأسهم الممتازة،
 وارتفاع التكلفة يعود إلى عنصر المخاطرة وارتفاع تكلفة الإصدار وباقي المصاريف المرتبطة
 بالاكتتاب.

* على عكس السندات والقروض، فالأرباح التي توزع على حملة الأسهم العادية تخضع
 للضريبة قبل التوزيع مما يؤدي إلى كبر الوعاء الضريبي للمؤسسة.

* اتساع حجم الأموال من الأسهم العادية وتزايد المساهمين وبما يحق لهم من المشاركة في
 مجلس الإدارة، يحد من حرية استقلالية القرار الإداري خاصة في أمور قد تكون الإدارة هي
 أدرى من غيرها بها.

2. التمويل من الأسهم الممتازة: السند الممتاز سند ملكية لحامله، ويتمتع حامل السهم الممتاز
 بنفس المزايا والحقوق التي يتمتع بها حمل السهم العادي (ما لم يكن هناك نص مخالف لذلك).
 وللسهم الممتاز أيضا قيمة اسمية، وقيمة دفترية أو محاسبية (حقوق الملكية الممتازة ÷ عدد
 الأسهم الممتازة)، وقيمة إصدار قد تفوق القيمة الاسمية (الحصول على علاوة الإصدار) أو
 تقل عنها (تتحمل المؤسسة خصم الإصدار) وتختلف السهم الممتازة عن الأسهم العادية في:
 - لحامل السهم الممتاز الحق في استرجاع قيمة سهمه عند التصفية.

- ليس لحامل السهم الممتاز الحق في التصويت (إلا في الحالات القصوى).
- عائد السهم الممتاز ثابت ولا يتأثر بالوضع المالي المؤسسة.
- حامل السهم الممتاز الحق في تحويل سهمه إلى سهم عادي.
- لإدارة المؤسسة الحق في شراء الأسهم الممتازة من أصحابها (خاصة عندما تنخفض أسعار الفائدة).
- حملة الأسهم الممتازة لهم حق الأولوية على حملة الأسهم العادية فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة.
- 1-2-أنواع الأسهم الممتازة:** هناك أنواع عديدة من الأسهم الممتازة كل نوع يختلف في طريقه الدفع والامتيازات .
- *الأسهم التراكمية :** أي حصة أرباح مستحقة لا يعلن عنها على أنها تراكمية ويجب دفعها مثل الإعلان عن حصة أرباح السهم العادي
- *الأسهم الغير تراكمية:** على العكس مما سبق فإن أصحاب الأسهم الممتازة الغير تراكمية يخسرون حصص أرباحهم عن أي فترة لا يعلن أعضاء مجلس الإدارة خلالها عن حصة أرباح
- * أسهم المشاركة:** وهنا يتم دفع حصة أرباح إضافية فوق حصة الأرباح المذكورة إذا تجاوزت حصة الأرباح العادية المبلغ المذكور
- الأسهم القابلة للتحويل:** يمكن استبدال هذه الأسهم (تحويلها) إلى عدد معين من الأسهم العادية بسعر محدد ولأسباب معروفه فإن قيمه هذه الأسهم تميل إلى الارتفاع والانخفاض مع سعر الأسهم العادية ويطلق مصطلح " سعر التماثل " على الأسهم العادية التي يتم تسليمها بدلاً من الأسهم الممتازة القابلة للتحويل.

- 3 . **السندات:** هي كل الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، حيث تنقسم بدورها إلى أجزاء صغيرة متساوية القيمة يطلق على كل جزء منها اسم سند، يتم تسديدها في نهاية مدة كل سند ويترتب على كل سند فائدة يتم دفعها طبعاً للدائنين للشركة.
- 4 . **التمويل عن طريق الأرباح المحجوزة:** وما يسميه التمويل الداخلي أو الذاتي وهي كل الأموال التي تحتفظ بها المؤسسة لغرض إعادة استثمارها أو توزيعها على المساهمين.

ثالثاً: التمويل الرياضي عن طريق عقد إيجار التمويل

تعتبر عقود الإيجار التمويلي من أهم مصادر التمويل بالنسبة للمؤسسات الرياضية نظراً لمزاياها العديدة والمتنوعة، وإن ما حفز نشأة هذه التقنية التمويلية هو التطور الاقتصادي للرياضة حيث أصبحت صناعة تقدم فيها المنتجات الرياضية في شكل التجهيزات والمعدات أو سوقاً للاعبين والرياضيين وكبر حجم المؤسسات الرياضية وتوسعها بالأنشطة الرياضية المختلفة، مما جعلها تبحث عن مصادر تمويلية مرنة وتناسب مع احتياجاتها، حيث يلجأ العديد من الأندية الرياضية إلى استئجار الهياكل والملاعب الرياضية أحياناً أو المعدات والقاعات المتخصصة في التدريب والتأهيل الحركي و... لكن هذه العملية تحدث وتتم عبر عقود للتأجير التمويلي كما ينص عليها القانون من جهة ومن جهة ثانية وفق أهداف المؤسسة الرياضية وطبيعتها القانونية.

عقد إيجار التمويل

(لجنة م. ص. ز. ع، النظام المحاسبي المالي SCF، براقي، الجزائر، الصفحات الزرقاء،

متيجة للطباعة، 2008، ص 52، 53، 55).

عقد الإيجار: هو عبارة عن إتفاق يتنازل بموجبه للمستأجر لمدة محددة، عن حق إستعمال أصل مقابل دفع واحد أو دفعات عديدة.

وإيجار التمويل: هو عقد إيجار تترتب عليه عملية تحويل كامل مخاطر ومنافع ذات صلة بملكية أصل إلى مستأجر، مقرون بتحويل الملكية عند إنتهاء مدة العقد أو عدم تحويلها.

يعني عقد الإيجار البسيط أي عقد إيجار آخر غير عقد إيجار التمويل، وتصنيف عقد إيجار بمثابة عقد إيجار تمويل أو عقد إيجار بسيط أمر يتوقف على واقع المعاملة التجارية (الصفقة) بدلا من شكل العقد أو صيغته، وأمثلة الأوضاع التي تؤدي عادة إلى تصنيف عقد إيجار بمثابة **عقد إيجار تمويل هي الآتية:**

1. ملكية الأصل محولة (منقولة) إلى المستأجر بعد انقضاء مدة الإيجار
2. عقد الإيجار بمنح المستأجر حق خيار إقتناء الأصل بسعر يقل بصورة كافية من قيمته الحدة في التاريخ الذي يمكن فيه ممارسة حق الدوار، حتى يكون هناك استيقان معقول باستعمال هذا الحق في التاريخ الذي يمكن فيه تحقيق هذا الخيار،
3. مدة الإيجار تغطي الجزء الأكبر من مدة الحياة الإقتصادية للأصل ذاته ما لم يكن هناك نقل لملكية هذا الأصل،
4. قيمة المدفوعات الدنيا المحينة في بداية عقد الإيجار بمقتضى هذا الإيجار ترتفع إلى ما لا يقل عن شبه كامل القيمة الحقة للأصل المستأجر.
5. لأصول المستأجرة ذات طبيعة خاصة لا يستعملها إلا المستأجر دون أن يدخل عليها تعديلات كبيرة.

ملاحظة: ليست عقود إيجار القطع الأرضية التي لا تتوخى نقل الملكية إلى المستأجر عقب مدة الإيجار والتي يمكن أن تشكل عقود إيجار تمويل والمدفوعات الأصلية التي يحتمل القيام بها بمقتضى هذه العقود تمثل مقابل إيجارات مسبقة (أعباء مدرجة في الحسابات مسبقا) تمتلك على مدى امتداد أمد العقد الإيجاري طبقا للمنافع المكتسبة.

***كل أصل يكون محل عقد إيجار تمويل يدرج في الحسابات في تاريخ دخول العقد حيز التنفيذ مع احترام مبدأ تغليب الواقع الإقتصادي على الجانب القانوني.**

مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي

*** عند المستأجر:**

*يُدرج الأصل المستأجر في حسابات أصول الميزانية بقيمته الحقة، يدرج أو بالقيمة المحيئة للمدفوعات الدنيا بمقتضى الإيجار إذا كانت هذه القيمة الأخيرة أقل ثمنا.

*كما يدرج إلزام دفع الإيجارات المستقبلية في الحسابات بنفس مبلغ الخصوم للميزانية.

*عند المؤجر غير الصانع أو غير الموزع للملك المؤجر، فإن الدين في الدائن المتألف من الاستثمار الصافي المناسب للملك المستأجر يسجل الأصل، وفي الحساب 274 الخاص بالقروض والديون الدائنة بشأن عقود إيجار التمويل وهذا في مقابل الديون الناتجة عن اقتناء هذا الملك (كلفة الشراء) التي تشمل أيضا على المصاريف الأصلية المباشرة المرتبطة بالتفاوض على العقد ووضعه موضع التنفيذ.

*عند المؤجر الصانع أو الموزع للملك المستأجر، يدرج الدين الدائن ضمن الحسابات بالمبلغ الذي يساوي القيمة الحقة للملك طبقا للمبادئ يعتمدها الكيان بالنسبة لمبيعاته النافذة (الإثبات المتزامن للدين الدائن و البيع)، و عليه، فإن الخسائر أو الأرباح الناتجة عن المبيعات تدرج في حسابات نتيجة السنة المالية، على أنه إذا كانت نسب فائدة عقد الإيجار متدنية بصورة اصطناعية، فإن الربح الناجم عن البيع يجب أن يكون محدودا بما كان يقف عنده لو كان الإيجار مبرما على أساس نسبة الفائدة المعمول بها في السوق، تثبت المصاريف الأصلية المباشرة التي التزم بها المؤجر من أجل التفاوض على العقد و وضعه موضع التنفيذ كأعباء في تاريخ إبرام العقد.

*تدرج الإيجارات خلال مدة العقد في الحسابات لدى المؤجر ولدى المستأجر كليهما بالتمييز بين:

1. الفوائد المالية المحددة على أساس صيغة تترجم عن نسبة مردود دوري ثابت للاستثمار الصافي.

2. تسديد المستحقات الرئيسية.

*حيث يكون الأصل المستأجر موضع إهلاك في حسابات المستأجر حسب القواعد العامة التي تخص التثبيتات، وإذا لم يكن هناك استيقان معقول بأن يعدو المستأجر مالكا للأصل عند

إنهاء أمد الإستئجار، فإن الأصل يجب أن يهتك كلية على مدى أقصر عدة الإيجار، ومدته
 النفعية.

*يدرج عقد البيع المقترن بعقد إيجار تمويل في الحسابات كما لو كان الأمر لا يعني إلا معاملة
 تجارية واحدة. وكل فائض كمنتجات البيع قياسا إلى القيمة المحاسبية لدى المستأجر لا يسجل
 كمنتجات في تاريخ إبرام العقدين بل يوزع على مدى مدة عقد الإيجار.

لجنة م. ص. ز. ع، النظام المحاسبي المالي SCF ، براقي ، الجزائر، الصفحات الزرقاء،
 متيجة للطباعة، 2008، ص 52، 53، 55.

مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي

أهم المراجع العلمية للطلبة لمقياس مادة تمويل المنشآت الرياضية

1. د. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.
2. د. حسن أحمد الشافعي في كتابه التمويل والتأجير التمويلي في التربية البدنية والرياضية،
 دار الوفاء للنشر، جامعة الإسكندرية، ط1، 2006.

3. د. سعد علي حمود العنزي، الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية في لعبة كرة القدم، اليازوبي للنشر، بغداد، ط1، 2014
4. د. محمد زكي محمد حسن، المنشآت الرياضية، جامعة الإسكندرية، مصر، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، 2012.
5. د. عادل فاضل علي، التسويق في المجال الرياضي، جامعة بغداد، العراق، 2007.
6. د. علية عبد المنعم حجازي، وحسن أحمد الشافعي في كتاب استراتيجي للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2009
7. د. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
8. د. مليكاوي مولود، استراتيجيات التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار هومة، الجزائر، 2019.
9. د. مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012.
10. د. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
11. د. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
12. د. فريد راغب النجار، التمويل المعاصر، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2009
13. كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسنين، التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، دار الفكر العربي القاهرة الطبعة 3، 2008 م ص 58.

1. Wladimir Andreff ; Mondialisation économique du sport ; de Boeck ; 1re édition ; Bruxelles ; Belgique ; 2012 ; p20.

2. Bob Stewart; Sport funding and finance; Elsevier; Netherlands; 2007

مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي

أطروحات الدكتوراه

طوبال وسيم، أطروحة دكتوراه بعنوان، دراسة بعض محددات رعاية المؤسسات الاقتصادية للاتحاديات الرياضية الوطنية، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية، 2017.
 د. نوال زهية، أطروحة الدكتوراه، التمويل ودوره في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2016.
 د. بن سالم صلاح الدين، دور الاستثمار الرياضي في تحقيق التوازن المالي لدى المؤسسات الرياضية، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2021.

مداخلات ودراسات قيمة

(الدكتورة نجاه بن تركية، د. زبيري عز الدين، مداخلات واقعة إدارة الموارد المالية للوادي الرياضية المحترفة في الجزائر) – دراسة حالة نادي وفاق سطيف-2018. جامعة سطيف.

مراسيم وقوانين

*المرسوم التنفيذي رقم 05-492 مؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق 22 ديسمبر 2005، والمتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات وفي المادة 19 التي تشمل ميزانية الديوان على باب للإيرادات وباب للنفقات.
 *ملحق دليل ميزانية نادي رياضي لكرة القدم، الإيرادات، وزارة الشباب والرياضة 4 / 7 / 2005.

*دراسة الأستاذ نعمان عبد الغني التي تناول فيها تمويل الأندية الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي بالجزائر

(المكتبة الرياضية الشاملة <https://www.sport.ta4a.us/index.php>)

*لجنة م. ص. ز. ع، النظام المحاسبي المالي SCF، براق، الجزائر، الصفحات الزرقاء، متبعة للطباعة، 2008

معهد التربية البدنية والرياضية - 2 شارع احمد واكد 16047 دالي إبراهيم-الجزائر
www.univ-alger3.dz الموقع الالكتروني :ieps@univ-alger3.dz البريد الالكتروني
alger3.dz/ieps/

مع تمنياتنا بالتوفيق للطلبة الأعزاء د. بوطالبي يحي