



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات

المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد 19

دراسة ميدانية لبعض اتحادات الرياضة الجزائرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. نحاوة لونيس

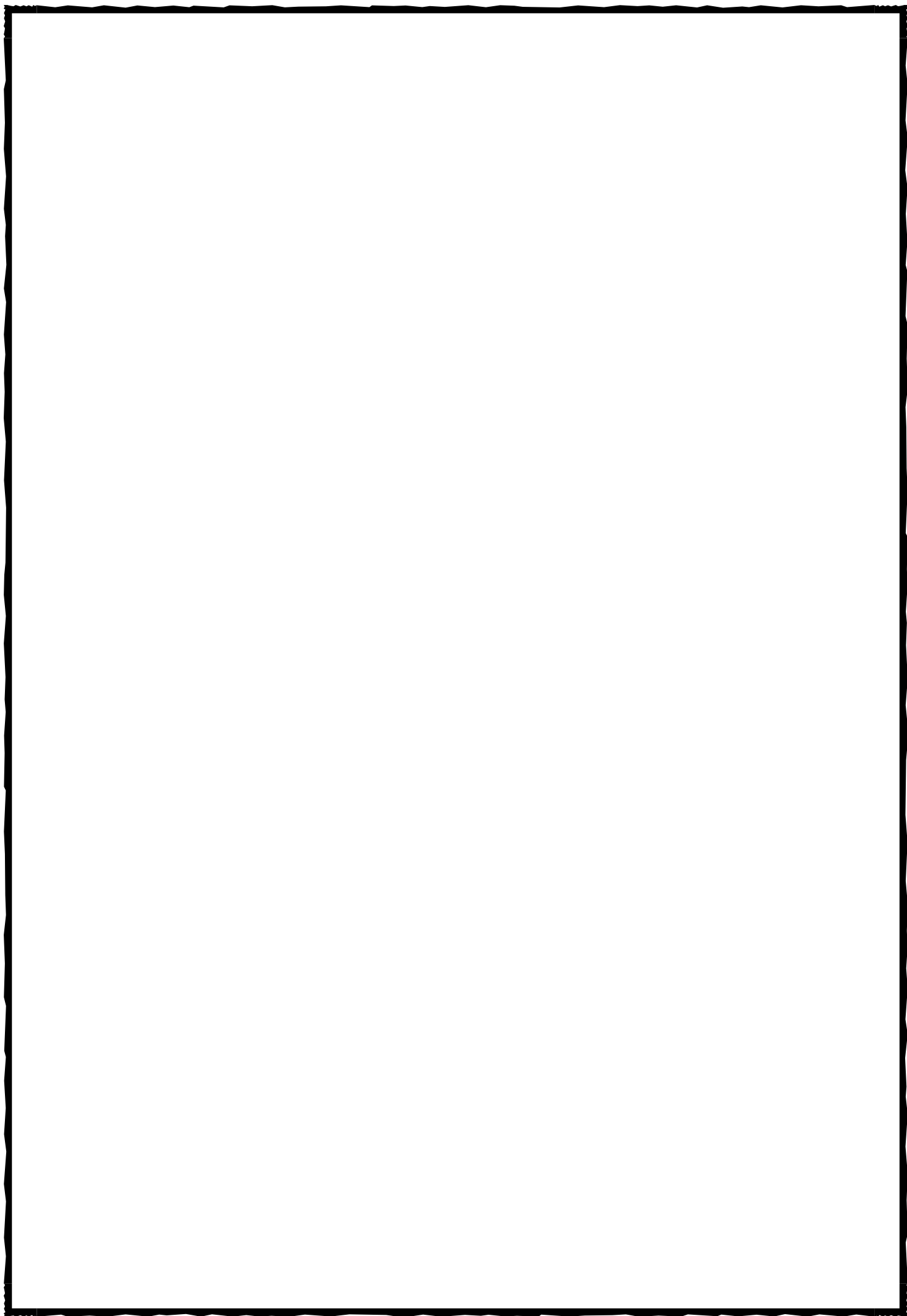
إعداد الطالب:

حجاج أحمد

أمام لجنة المناقشة: يوم 06-05-2026

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	خليفة سليم	أستاذ	جامعة- سوق أهراس-	رئيسا
2	لونيس نحاوة	أستاذ	جامعة- سطيف 02-	مشرفا ومقررا
3	أحمد بن محمد	أستاذ	جامعة- سوق أهراس-	مشرفا مساعدا
4	بن سايق سمير	أستاذ	جامعة- سوق أهراس-	ممتحنا
5	بورزامة جمال	أستاذ	جامعة الشلف	ممتحنا
6	فرماط النوري	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا

2026-2025





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات

المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد 19

دراسة ميدانية لبعض اتحادات الرياضة الجزائرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. نحاوة لونيس

إعداد الطالب:

حجاج أحمد

أمام لجنة المناقشة: يوم 06-05-2026

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	خلفي سليم	أستاذ	جامعة- سوق أهراس-	رئيسا
2	لونيس نحاوة	أستاذ	جامعة- سطيف 02-	مشرفا ومقررا
3	أحمد بن محمد	أستاذ	جامعة- سوق أهراس-	مشرفا مساعدا
4	بن سايق سمير	أستاذ	جامعة- سوق أهراس-	ممتحنا
5	بورزامة جمال	أستاذ	جامعة الشلف	ممتحنا
6	فرماط النوري	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا

2026-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

الآية 105 - سورة التوبة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وعونه وُفِّقت في إتمام هذا العمل، رغم كل ما رافق الرحلة من تحديات وصعوبات

أتوجه بخالص عبارات الشكر والامتنان لأستاذي المشرف الدكتور نحاوة لونيس، على ما بذله من جهد صادق، وتوجيهات علمية دقيقة، ودعم متواصل كان له الأثر البالغ في إنجاز هذه الأطروحة

كما أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى والديَّ الكريمين والدي: حجاج على، ووالدتي: حساين عائشة لما قدّماه لي من دعم متواصل، وتشجيع صادق ودعوات لا تنقطع، كانت النور الذي أضاء لي طريق العلم.

ولا يفوتني أن أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كافة أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة سوف اهراس وجامعة البويرة، الذين كان لهم الدور الكبير في تكويني العلمي والفكري، فلكل واحد منهم بصمة لا تُنسى في هذه المسيرة، فجزاهم الله عني خير الجزاء

كما أعبر عن امتناني لكل من دعمني في رحلتي العلمية من زملاء وأصدقاء وكل من كان له أثر إيجابي في حياتي

"اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، وانفعني به وانفع به غيري ولا تجعله حجةً عليّ يوم ألقاك."

أحمد

إهداء

إلى من علّمتني أن الدعاء يصنع المعجزات، وأن الصبر مفتاح لكل خير، إلى نبع الحنان ورفيقة الدرب في كل المراحل، إلى والدتي الحبيبة حساين عائشة، أهديك هذا العمل، عربون حب لا يُقاس، وامتنان لا يُوصف.

إلى والدي العزيز حجاج على، من علّمني كيف يكون الثبات على المبدأ، وكيف يصنع الصمت حكمة، أهديك ثمرة هذا الجهد، عرفانًا وتقديرًا لما غرسته في داخلي.

إلى أستاذي الكريم ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور نحاوة لونيس، لك من التقدير أعمقه، ومن الشكر أجزله، فلولاً دعمكم العلمي والإنساني لما رأيت هذه الأطروحة النور.

إلى كل إخوتي وكل من ساندني في مسيرتي، بالكلمة، بالدعاء، أو حتى بالصمت النبيل... لكم جميعًا هذا الإنجاز.

"اللهم اجعل هذا العمل خالصًا لوجهك الكريم، واجعل فيه الخير والنفع،

ولا تجعله حجةً عليّ يوم ألقاك."

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

أحمد

المحتويات

المحتويات

شكر وتقدير.....	هـ
إهداء.....	و
المحتويات.....	ح
قائمة الجداول.....	ن
قائمة الأشكال.....	ع
قائمة الملاحق.....	ص
ملخص.....	ق
مقدمة.....	ش

مدخل عام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:.....	1
2- الفرضيات:.....	4
1-2- الفرضية العامة:.....	4
2-2- الفرضيات الجزئية:.....	4
3- أهمية الدراسة:.....	4
4- أهداف الدراسة:.....	5
5- أسباب اختيار الموضوع:.....	5
1-5- أسباب ذاتية:.....	5
2-5- أسباب موضوعية:.....	6
6- المفاهيم والمصطلحات:.....	6
1-6- الإستراتيجية:.....	6
2-6- التمويل:.....	7
3-6- الاتحادات الرياضية:.....	7
4-6- تعريف النادي الرياضي:.....	8
7- الدراسات السابقة:.....	9
1-7- الدراسات المحلية:.....	9

11	2-7- الدراسات العربية:
16	3-7- الدراسات الأجنبية:
17	4-7- التعليق على الدراسة السابقة:
19	5-7- الاستفادة من الدراسات السابقة:

الجانب النظري

الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول

استراتيجية الاتحادات الرياضية في تسيير النشاط الرياضي

22	تمهيد:
23	1-1- الاستراتيجية:
23	1-1-1- نبذة عن الاستراتيجية:
23	2-1-1- مفهوم الاستراتيجية:
24	3-1-1- تعريف الاستراتيجية:
24	4-1-1- أهمية الإستراتيجية:
25	5-1-1- شروط وضع الاستراتيجية:
26	6-1-1- معايير وضع الاستراتيجية:
26	7-1-1- الأبعاد الحقيقية للاستراتيجية:
28	2-1- التخطيط الرياضي الاستراتيجي:
28	1-2-1- مفهوم التخطيط:
29	2-2-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:
29	3-2-1- أنواع التخطيط:
29	4-2-1- عناصر التخطيط الرياضي:
30	5-2-1- خصائص التخطيط الرياضي:
30	6-2-1- مبادئ التخطيط الرياضي في الهيئات الرياضية:
31	3-1- الهيئات الرياضية:
31	1-3-1- تعريف الهيئات الرياضية:
31	2-3-1- تصنيف الهيئات الرياضية:
32	3-3-1- الهيئات الرياضية على الصعيدين الدولي، والوطني:
48	4-3-1- علاقة اتحاديات الرياضية الوطنية بالاتحادية الرياضية الأخرى:

53	قائمة الاتحاديات الرياضية الجزائرية وتصنيفاتها:
56	خلاصة:

الفصل الثاني

حل المشكلات المالية للفرق الرياضية

58	تمهيد:
59	1-2- مفهوم الأزمة:
59	1-1-2- مفهوم الأزمة في المجال الرياضي:
59	2-1-2- أسباب نشوء الأزمة:
60	3-1-2- أنواع الأزمات:
61	4-1-2- خصائص الأزمة:
62	5-1-2- تعريف إدارة الأزمة:
63	6-1-2- مفهوم إدارة الأزمات في المجال الرياضي:
64	6-1-2- خطوات التعامل مع الأزمة:
65	7-1-2- مواجهة الأزمة:
67	2-2- الأندية الرياضية:
67	1-2-2- مفهوم النادي الرياضي:
67	2-2-2- أهداف النادي:
68	3-2-2- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر:
70	4-2-2- الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي:
72	5-2-2- مجلس إدارة النادي:
74	6-2-2- متطلبات النادي الرياضي:
74	7-2-2- علاقة الأندية بالأجهزة الرياضية المختلفة:
75	3-2- التسيير المالي للأندية الرياضية:
75	1-3-2- رأس مال المؤسسة الرياضية:
76	2-3-2- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية:
77	3-3-2- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية:
78	4-3-2- الأهداف والمهام الإدارية المالية:
81	5-3-2- الأساليب العلمية لاتخاذ القرار الإداري المالي:
82	6-3-2- التخطيط للموارد المالية في الأندية الرياضية:

83	الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:
84	المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:
87	تأثير البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية:
88	خلاصة:

الفصل الثالث

أزمة كوفيد 19 وتأثيرها على اقتصاديات الرياضة العالمية والجزائرية

90	تمهيد:
91	3-1- جائحة فيروس كورونا:
91	3-1-1- تاريخ فيروس كورونا:
91	3-1-2- التعريف بفيروس كورونا:
92	3-1-3- الخصائص العامة لفيروس كورونا:
92	3-1-4- طرق انتقال فيروس كورونا:
93	3-1-5- أعراض فيروس كورونا (كوفيد - 19):
94	3-1-6- إجراءات الوقاية من الإصابة بفيروس كورونا:
95	3-2- تأثير جائحة كورونا على الرياضة:
95	3-2-1- تأثير وتداعيات عامة:
96	3-2-2- أثر إغلاق المؤسسات التعليمية على النشاط الرياضي:
96	3-2-2- تأثير COVID-19 على النشاط البدني والرفاهية:
97	3-2-3- الأحداث الرياضية التي تأثرت بالوباء:
100	3-2-4- التداعيات الاقتصادية لتوقف الأنشطة الرياضية:
103	3-2-5- تشخيص حجم الخسائر المادية:
115	3-2-6- فيروس كوفيد 19 يشل الرياضة الجزائرية:
118	3-2-7- الرياضة في فترة ما بعد كوفيد 19:
120	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

123	تمهيد:
124	1-4- الدراسة الاستطلاعية:
125	2-4- منهج الدراسة:
125	3-4- مجتمع الدراسة:
126	4-4- عينة الدراسة:
127	5-4- متغيرات الدراسة:
128	6-4- الخصائص السيكومترية للأداة:
128	1-6-4- الصدق:
130	2-6-4- ثبات الأداة:
131	4-7- أدوات جمع البيانات:
133	8-4- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:
133	9-4- الأساليب الإحصائية:
135	9-4- حدود الدراسة:
136	خلاصة:

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

138	تمهيد:
139	1-5- عرض وتحليل فرضيات البحث:
139	1-1-5- البيانات الشخصية:
141	2-1-5- عرض وتحليل المحور الأول: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا:
156	3-1-5- عرض وتحليل المحور الثاني: مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا:
171	4-1-5- عرض وتحليل المحور الثالث: مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا:
186	2-5- تحليل اتجاه إجابات العينة على استبيان الدراسة:
186	1-2-5- تحليل اتجاه إجابات العينة على محور مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا:
188	2-2-5- تحليل اتجاه إجابات العينة على محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا:
190	3-2-5- تحليل اتجاه إجابات العينة على محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا:
192	3-5- مناقشة الفرضيات:
192	1-3-5- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

194	 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: 5-3-2
196	 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: 5-3-3
198	 مناقشة الفرضية العامة: 5-3-4
201	 استنتاجات عامة: 5-4
203	 خاتمة:
204	 اقتراحات:
205	 دراسات مستقبلية:
206	 قائمة المصادر والمراجع.
215	 الملاحق.
.....	ملخص.....

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: يوضح أسماء الملاعب الجزائرية ذات المواصفات الدولية	45
الجدول رقم 2: يوضح أفراد عينة الاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى	47
الجدول رقم 3: يوضح الاتحاديات الرياضية الجزائرية وتصنيفاتها	53
الجدول رقم 4: يوضح عدد افراد مجتمع الدراسة	126
الجدول رقم 5: يبين توزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة	127
الجدول رقم 6: يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل المحاور بالدرجة الكلية لمحوره	129
الجدول رقم 7: يبين الصدق التمييزي لاستبيان الدراسة	130
الجدول رقم 8: يبين ثبات استبيان الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ	130
الجدول رقم 9: يبين توزيع محاور وعبارات الاستبيان	133
الجدول رقم 10: يوضح درجات القيمة الوزنية ودرجة الاستجابة والموافقة على العبارات الإيجابية	134
الجدول رقم 11: يبين توزيع نتائج العينة حسب الصفة الإدارية للمستجيبين	139
الجدول رقم 12: يبين توزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة	140
الجدول رقم 13: يبين توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	140
الجدول رقم 14: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الأولى	141
الجدول رقم 15: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية	142
الجدول رقم 16: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة	143
الجدول رقم 17: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة	144
الجدول رقم 18: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة	145
الجدول رقم 19: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة	146
الجدول رقم 20: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة	147
الجدول رقم 21: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة	148
الجدول رقم 22: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة	149
الجدول رقم 23: يبين التحليل الإحصائي للعبارة العاشرة	150
الجدول رقم 24: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الحادية عشر	151
الجدول رقم 25: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية عشر	152
الجدول رقم 26: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة عشر	153
الجدول رقم 27: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة عشر	154
الجدول رقم 28: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة عشر	155
الجدول رقم 29: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة عشر	156
الجدول رقم 30: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة عشر	157
الجدول رقم 31: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة عشر	158
الجدول رقم 32: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة عشر	159

الجدول رقم 33: يبين التحليل الإحصائي للعبارة العشرون	160
الجدول رقم 34: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الواحدة والعشرون	161
الجدول رقم 35: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية والعشرون	162
الجدول رقم 36: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة والعشرون	163
الجدول رقم 37: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة والعشرون	164
الجدول رقم 38: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة والعشرون	165
الجدول رقم 39: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة والعشرون	166
الجدول رقم 40: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة والعشرون	167
الجدول رقم 41: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة والعشرون	168
الجدول رقم 42: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة والعشرون	169
الجدول رقم 43: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثلاثين	170
الجدول رقم 44: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الواحدة والثلاثين	171
الجدول رقم 45: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية والثلاثين	172
الجدول رقم 46: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة والثلاثين	173
الجدول رقم 47: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة والثلاثين	174
الجدول رقم 48: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة والثلاثين	175
الجدول رقم 49: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة والثلاثين	176
الجدول رقم 50: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة والثلاثين	177
الجدول رقم 51: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة والثلاثين	178
الجدول رقم 52: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة والثلاثين	179
الجدول رقم 53: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الأربعين	180
الجدول رقم 54: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الواحدة والأربعين	181
الجدول رقم 55: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية والأربعين	182
الجدول رقم 56: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة والأربعين	183
الجدول رقم 57: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة والأربعين	184
الجدول رقم 58: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة والأربعين	185
الجدول رقم 59: يبين عرض نتائج محور مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا	186
الجدول رقم 60: يبين عرض نتائج محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا	188
الجدول رقم 61: يبين عرض نتائج محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا	190
الجدول رقم 62: يوضح نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الأولى	192
الجدول رقم 63: يوضح نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثانية	194
الجدول رقم 64: يوضح نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثالثة	196
الجدول رقم 65: يوضح نتائج اختبار T للفرضية العامة	198

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: نموذج الإدارة الاستراتيجية	27
الشكل رقم 2: يوضح أسباب نشوء الأزمة	60
الشكل رقم 3: يوضح أهداف النادي	68
الشكل رقم 4: خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة	79
الشكل رقم 5: يوضح أنواع القرارات المالية	82
الشكل رقم 6: أهمية السياسية المالية في المؤسسة	86
الشكل رقم 7: يبين حجم الخسائر في الأنشطة الرياضية	102
الشكل رقم 8: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الصفة الإدارية للمستجيبين	139
الشكل رقم 9: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة	140
الشكل رقم 10: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	140
الشكل رقم 11: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 01	141
الشكل رقم 12: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 02	142
الشكل رقم 13: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 03	143
الشكل رقم 14: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 04	144
الشكل رقم 15: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 05	145
الشكل رقم 16: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 06	146
الشكل رقم 17: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 07	147
الشكل رقم 18: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 08	148
الشكل رقم 19: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 09	149
الشكل رقم 20: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 10	150
الشكل رقم 21: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 11	151
الشكل رقم 22: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 12	152
الشكل رقم 23: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 13	153
الشكل رقم 24: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 14	154
الشكل رقم 25: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 15	155
الشكل رقم 26: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 16	156
الشكل رقم 27: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 17	157
الشكل رقم 28: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 18	158

159	الشكل رقم 29: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 19
160	الشكل رقم 30: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 20
161	الشكل رقم 31: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 21
162	الشكل رقم 32: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 22
163	الشكل رقم 33: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 23
164	الشكل رقم 34: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 24
165	الشكل رقم 35: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 25
166	الشكل رقم 36: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 26
167	الشكل رقم 37: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 27
168	الشكل رقم 38: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 28
169	الشكل رقم 39: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 29
170	الشكل رقم 40: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 30
171	الشكل رقم 41: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 31
172	الشكل رقم 42: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 32
173	الشكل رقم 43: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 33
174	الشكل رقم 44: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 34
175	الشكل رقم 45: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 35
176	الشكل رقم 46: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 36
177	الشكل رقم 47: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 37
178	الشكل رقم 48: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 38
179	الشكل رقم 49: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 39
180	الشكل رقم 50: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 40
181	الشكل رقم 51: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 41
182	الشكل رقم 52: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 42
183	الشكل رقم 53: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 43
184	الشكل رقم 54: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 44
185	الشكل رقم 55: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 45

قائمة الملاحق

الملحق 1: الاستمارة الاستبيان	216
الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين	221
الملحق 3: تسهيل مهمة	222
الملحق 4: التقرير المالي لسنة 2021 للاتحادية الجزائرية لكرة القدم "الفاف"	223
الملحق 5: مخرجات برنامج SPSS	227

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية في مواجهة الأزمة المالية التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على الفرق الرياضية، من خلال دراسة ميدانية شملت أربع اتحادات مختارة قصدياً (اتحادان للألعاب الجماعية واتحادان للألعاب الفردية)، حيث اعتمدت على الحصر الشامل لجميع الأعضاء (47 عضواً)، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما دور الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية التي واجهتها الفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد-19؟ وللإجابة عن ذلك، تم التركيز على تحديد مصادر التمويل الحكومية والأهلية والذاتية، وقياس فعاليتها في ضمان استمرارية النشاط الرياضي خلال فترة الأزمة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بالدراسة الميدانية وأداة الاستبيان.

أظهرت النتائج أن التمويل الحكومي شكّل المصدر الرئيس لدعم الفرق، بينما كان التمويل الأهلي محدوداً وغير منظم، في حين ساهم التمويل الذاتي بشكل نسبي في تغطية بعض الاحتياجات، كما بينت النتائج أن الاتحادات لجأت إلى خطط بديلة مثل تقليص النفقات التشغيلية، وتوفير تدريبات رقمية، وتنظيم برامج دعم نفسي للحفاظ على جاهزية الرياضيين، وخلصت الدراسة إلى أن مواجهة الأزمات المستقبلية تتطلب تنوع مصادر التمويل عبر الشراكات والاستثمار والتسويق الرياضي، إلى جانب إنشاء صندوق وطني للطوارئ الرياضية، وتعزيز القدرات الإدارية للاتحادات في مجال التخطيط المالي وإدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: كوفيد-19، الاتحادات الرياضية الجزائرية، الأزمات المالية، استراتيجيات التمويل، إدارة الأزمات الرياضية.

Abstract

This study aims to analyze the strategies adopted by Algerian sports federations in addressing the financial crisis imposed by the COVID-19 pandemic on sports teams. A field study was conducted on four purposefully selected federations (two in team sports and two in individual sports), covering all members (47 in total) through a comprehensive survey. The research was guided by a central question: *What is the role of the strategies adopted by sports federations in solving the financial problems of sports teams during the COVID-19 crisis?* To answer this, the study examined governmental, private, and self-financing sources and assessed their effectiveness in ensuring the continuity of sports activities during the crisis. The research employed a descriptive-analytical method supported by fieldwork, using a questionnaire as the main data collection tool.

The findings revealed that government funding remained the primary source of financial support for teams, while private funding was limited and unstructured. Self-financing contributed only partially to covering financial gaps. The study also showed that federations developed alternative plans, such as reducing operational expenses, providing digital training for athletes, and organizing psychological support programs to maintain team readiness. The research concluded that overcoming future crises requires diversifying funding sources through partnerships, investment, and effective sports marketing, in addition to establishing a national emergency fund for sports and strengthening federations' managerial capacities in financial planning and crisis management.

Keywords: COVID-19, Algerian sports federations, financial support, funding strategies, sports crisis

مقدمه



مقدمة

تعد الرياضة من القطاعات الحيوية التي لا يقتصر دورها على الترفيه أو المنافسة فحسب، بل تتجاوز ذلك لتسهم بفاعلية في تحقيق التنمية الشاملة، سواء على الصعيد الاجتماعي من خلال تعزيز الروابط بين أفراد المجتمع وترسيخ قيم التعاون والانضباط، أو على الصعيد الاقتصادي باعتبارها محركا للنشاط الاستثماري ورافدًا لسوق العمل، غير أنّ هذا القطاع أضحى أكثر عرضة للتأثر بالتحوّلات والأزمات، لا سيما تلك المرتبطة بالجوانب الاقتصادية والصحية، حيث تتأثر بنيته التنظيمية وموارده التمويلية بشكل مباشر، وقد برز هذا التأثير بشكل جلي خلال جائحة كوفيد-19، التي مثلت واحدة من أعنف الأزمات العالمية في العقود الأخيرة وأظهرت مدى هشاشة المنظومة الرياضية أمام الصدمات المفاجئة، فقد وجدت العديد من المؤسسات والهياكل الرياضية نفسها أمام تحديات غير مسبوقة، تمثلت في إغلاق الملاعب الرياضية، وإلغاء الفعاليات والبطولات، تعليق الأنشطة وتوقف التدريبات، وتراجع الموارد المالية نتيجة القيود الصحية المفروضة، مما شكل اختبارًا فعليًا لقدرتها على الصمود، وضمان الحد الأدنى من استمرارية نشاطها في ظل واقع استثنائي. (Smith, 2021, p45)

أفرزت الجائحة الصحية العالمية تحديات متشابكة وغير مسبوقة، لاسيما على الصعيدين الإداري والمالي للاتحادات والهياكل الرياضية، حيث وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام ضرورة ملحة لإعادة النظر في أنماط تسييرها وآليات تمويلها، في ظل بيئة اتسمت بعدم اليقين والانقطاع المفاجئ للنشاطات الرياضية، وفي هذا السياق برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات بديلة ومقاربات مبتكرة تمكّن من احتواء التداعيات المباشرة للأزمة وضمان استمرارية المنظومة الرياضية على الصعيدين القريب والمتوسط، ومن بين أبرز الإشكالات التي واجهتها الفرق الرياضية بمختلف مستوياتها، تلك المرتبطة بانخفاض حاد في مصادر التمويل التقليدية نتيجة التوقف الكلي أو الجزئي للمنافسات، ترتب عنه فقدان إيرادات أساسية مثل عائدات بيع التذاكر، وحقوق البث التلفزيوني، ومداخل الرعاية والإعلانات هذا التراجع في الموارد المالية انعكس بشكل مباشر على قدرة الأندية على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية اتجاه اللاعبين والأطقم الفنية والإدارية وهذا الأمر هو الذي وضعها أمام معادلة صعبة بين الحفاظ على استقرارها المالي واستمرار نشاطها الرياضي، وبين متطلبات التشغيل والامتثال للضوابط الصحية التي فرضتها الأزمة. (fifpro, 2021)

علاوة على ذلك، وجدت العديد من الفرق والأندية الرياضية نفسها في مواجهة صعوبات متزايدة لتأمين الحد الأدنى من الموارد المالية الكفيلة بتغطية النفقات التشغيلية الأساسية، والتي تشمل مصاريف صيانة المنشآت والتجهيزات الرياضية، وتكاليف التنقل للمشاركة في المنافسات، فضلاً عن الرواتب والمستحقات المالية للعاملين في مختلف المستويات داخل المنظومة الرياضية، هذا الضغط المالي المتزايد أجبر بعض الأندية خاصة تلك التي تفقر إلى مصادر تمويل بديلة أو احتياطات مالية على اتخاذ إجراءات تقشفية صارمة، تمثلت في بعض الحالات في تقليص أجور اللاعبين والطاقم الفني، أو حتى الاستغناء عن عدد من الموظفين لتخفيف الأعباء المالية، وعلى الصعيد الدولي، سارعت بعض الاتحادات الرياضية إلى اعتماد جملة من التدابير الاستثنائية في محاولة للحد آثار الأزمة وضمان الحد الأدنى من الاستقرار المالي لدى الأندية، وشملت هذه الإجراءات تقديم مساعدات مالية مباشرة، إعادة هيكلة وجدولة الديون، بالإضافة إلى إطلاق مبادرات تهدف إلى استكشاف مصادر دخل جديدة، عبر توظيف الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية، في إطار ما أصبح يُعرف بالتحول الرقمي في المجال الرياضي، وهو ما فتح آفاقاً جديدة لتعزيز الإيرادات وتوسيع قاعدة المتابعين في ظل القيود المفروضة على الحضور الجماهيري المباشر. (Sobry, 2021, p46-47)

وفي ظل التداعيات العميقة التي خلفتها جائحة كوفيد-19 على القطاع الرياضي، لجأت بعض الحكومات إلى التدخل المباشر لدعم المؤسسات الرياضية وتخفيف الأعباء المالية التي لحقت بها، وقد تجلت هذه التدخلات في عدة أشكال، شملت تقديم مساعدات مالية طارئة، وإقرار حوافز ضريبية، وتأجيل بعض الالتزامات المالية، وذلك في محاولة لتقليل حجم الخسائر التي واجهتها الأندية والاتحادات خلال فترة تعليق النشاطات، وقد ساعدت هذه المبادرات إلى حد ما، في توفير متنفس مالي لبعض الكيانات الرياضية خاصة تلك التي تتلقى دعماً مؤسسياً منتظماً، غير أن هذه الحلول لم تكن ناجعة أو كافية في جميع الحالات، لاسيما بالنسبة للرياضات التي تعتمد بشكل أساسي على المداخل التجارية المباشرة، مثل إيرادات التذاكر، وحقوق البث التلفزيوني، وعقود الرعاية والتي تراجعت بشكل كبير بسبب غياب الجمهور وتعليق المسابقات، وتبرز هذه الوضعية هشاشة النموذج الاقتصادي القائم في المجال الرياضي، ومدى ارتباطه بالظروف العامة التي قد تتغير بشكل مفاجئ وخارج عن السيطرة. (androff, 2020, p268)

في الجزائر لم تكن الرياضة بمنأى عن التداعيات العميقة التي فرضتها جائحة كوفيد - 19 حيث تأثر القطاع بشكل بالغ نتيجة تعليق الأنشطة والمنافسات الرياضية لفترة طويلة، الأمر الذي أسفر عن تقلص حاد في الإيرادات المالية، سواء على مستوى الأندية أو الاتحادات الرياضية الوطنية، وقد شملت

هذه التأثيرات مختلف التخصصات الرياضية، لاسيما تلك التي تحظى بشعبية وانتشار واسع على غرار كرة القدم، الجيدو، ألعاب القوى، وكرة اليد، إذ تمثل هذه الرياضات قاعدة جماهيرية كبيرة وتشكل ركيزة أساسية للحراك الرياضي في البلاد، وقد واجهت الأندية الجزائرية أزمة مالية خانقة نتيجة غياب مصادر تمويل بديلة وضعف آليات الدعم، وهو ما انعكس سلباً على قدرتها في الوفاء بالتزاماتها المالية، حيث سُجل تأخر في صرف أجور اللاعبين والأطقم الإدارية والفنية، فضلاً عن توقف العديد من برامج التكوين والتدريب الموجهة للناشئين وتعطل مشاريع تطوير المنشآت والبنى التحتية الرياضية، هذه الوضعية كشفت عن الحاجة الماسة إلى اعتماد مقاربات أكثر فاعلية في إدارة الأزمات داخل المنظومة الرياضية الوطنية، من خلال تطوير سياسات تمويل مستدامة، وتعزيز الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات الطارئة. (الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، 2021)

وفي إطار سعيها للتعامل مع التحديات التي فرضتها الجائحة، بادرت الاتحادات الرياضية الجزائرية إلى اتخاذ سلسلة من الإجراءات والتدابير الإستراتيجية التي هدفت إلى احتواء الآثار المالية السلبية التي لحقت بالأندية والرياضيين، وقد تمثلت هذه الاستجابة في اعتماد مقاربة متعددة الأبعاد، شملت تقديم مساعدات مالية مباشرة لبعض الفرق المتضررة، والعمل على تأجيل أو إعادة جدولة الديون المستحقة، بهدف منح الأندية هامشاً من المرونة في إدارة أزماتها المالية، كما دخلت هذه الاتحادات في حوارات مع السلطات العمومية من أجل المطالبة بدعم إضافي موجه للقطاع الرياضي، يُمكن من تخفيف الأعباء الناجمة عن توقف النشاطات، وإدراكاً لضرورة تجاوز الحلول الظرفية، تم اقتراح آليات طويلة المدى تهدف إلى تعزيز الاستقلالية المالية للأندية من خلال تفعيل مسارات التمويل الذاتي، وتضمنت هذه المقترحات تشجيع الاستثمار الرياضي، وتطوير آليات التسويق المرتبط بالأنشطة الرياضية، بالإضافة إلى الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة، سواء عبر البث الرقمي للمباريات أو من خلال تنظيم فعاليات رياضية افتراضية، بما يسمح بتوسيع قاعدة الجماهير وفتح آفاق جديدة للإيرادات المالية. (وزارة الشباب والرياضة، 2021)

وعلى الرغم من مختلف الجهود التي بذلت من قبل الهيئات الرياضية، لا تزال العديد من التساؤلات مطروحة بشأن فعالية هذه الاستراتيجيات، ومدى قدرتها الحقيقية على ضمان استدامة القطاع الرياضي في الجزائر، خصوصاً في مواجهة أزمات مستقبلية محتملة، إذ يُعد الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي والدعم العمومي المباشر خياراً محدود الفعالية في ظل الأزمات المالية الحادة والمتكررة، وهو ما يستدعي التفكير الجاد في تبني مقاربات أكثر استدامة، وتبرز في هذا السياق أهمية تنويع مصادر

التمويل، وتطوير نماذج اقتصادية جديدة تتلاءم مع طبيعة الأنشطة الرياضية الجزائرية، إلى جانب العمل على تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، بما يساهم في بناء منظومة رياضية أكثر مرونة وقدرة على الصمود أمام الأزمات. (hadjadj ,Nehaoua, 2023, p 106-107)

وفي هذا الصدد، تندرج هذه الأطروحة ضمن الجهود العلمية الرامية إلى تحليل الإشكاليات التي واجهت المنظومة الرياضية في الجزائر خلال الأزمات الصحية، وعلى وجه الخصوص أزمة كوفيد-19، وذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل استراتيجيات الاتحادات الرياضية الجزائرية في التعامل مع الأزمة المالية التي عرفت الفرق الرياضية خلال الجائحة، وتشمل الدراسة أربع اتحادات رياضية رئيسية وهي الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، والاتحادية الجزائرية لكرة اليد والاتحادية الجزائرية للجيدو، والاتحادية الجزائرية لألعاب القوى، وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لرصد التدابير والإجراءات التي تم اتخاذها، وتقييم مدى فعاليتها، بالإضافة إلى استكشاف البدائل الممكنة لتعزيز الاستدامة المالية للرياضة الجزائرية في ظل الأزمات المستقبلية.

وتتوزع محاور هذه الأطروحة على أربعة فصول أساسية:

- يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي والإشكالية مع عرض التساؤلات والفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة والمفاهيم المفتاحية ذات الصلة.
- أما الفصل الثاني، فيمثل الجانب النظري، وقد خُصص لعرض الجوانب المتعلقة بالأزمات الصحية (أزمة كوفيد 19) وإدارة الأزمات الرياضية، وتمويل الرياضة في الجزائر، ودور الاتحادات الرياضية في هذا السياق.
- أما الجانب التطبيقي، فقد خُصص له الفصل الثالث، حيث تناول تصميم الدراسة الميدانية، بما في ذلك المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات (الاستبيان)، ومجتمع الدراسة، والعينة مع معالجة المعطيات بالأساليب الإحصائية المناسبة.
- وتختتم هذه الدراسة بالفصل الرابع، الذي يركز على تحليل البيانات ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، مع تقديم استنتاجات عامة وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين التسيير المالي للاتحادات الرياضية خلال الأزمات مع قائمة للمراجع المعتمدة.

مدخل عام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الرياضة بمختلف مجالاتها وأنشطتها من أبرز القطاعات التي عرفت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث غدت عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولي ولم يعد دور الرياضة مقتصرًا على الجانب الترفيهي أو البدني فحسب، بل أصبحت تسهم بفاعلية في تعزيز الصحة العمومية، وترسيخ القيم الثقافية ونشر مبادئ الروح الرياضية والتقارب بين الشعوب (Chelladurai , Kerwin, 2017, p 3).

ومع ذلك، لم تكن الرياضة بمنأى عن الأزمات العالمية وتداعياتها المختلفة، إذ أضحت عرضة لتأثيرات العوامل الاقتصادية والسياسية والصحية التي تؤثر بشكل مباشر في استقرارها واستدامة نشاطها، ولعل من أبرز الأزمات التي أظهرت هشاشة القطاع الرياضي على المستوى الدولي جائحة كوفيد - 19، التي أفرزت واقعا استثنائيا تمثل في شلل شبه تام للأنشطة الرياضية بمختلف مستوياتها، وما نتج عن ذلك من خسائر مالية فادحة طالت الاتحادات والأندية وأثرت على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. (World Health Organization, 2021).

شهدت المنظمات الرياضية خلال جائحة كوفيد - 19 تحديات استثنائية وغير مسبقة، لا سيما على صعيد التمويل وضمان الاستدامة المالية لأنشطتها، فقد أسهمت إجراءات الإغلاق العام وتعليق مختلف المنافسات في تقليص مداخيل الأندية والاتحادات بشكل لافت، حيث تأثرت الإيرادات المتأتية من بيع التذاكر، وحقوق البث التلفزيوني، فضلاً عن عقود الرعاية مع الشركات، وأمام هذا الوضع المعقد، اضطرت العديد من المؤسسات الرياضية إلى اعتماد حلول استعجالية، من بينها تقليص النفقات، إعادة جدولة الالتزامات المالية، والسعي نحو تنويع مصادر التمويل عبر قنوات جديدة ومبتكرة. (Sobry, 2021, p 46)

رغم تبني هذه الاستراتيجيات المتنوعة، إلا أن مدى نجاعتها لا يزال موضع جدل في الأوساط العلمية والعملية، لا سيما في ظل امتداد الأزمة الصحية لفترة أطول مما كان متوقعا، وما رافق ذلك من تصاعد حدة التحديات المالية التي أثقلت كاهل الأندية والاتحادات والفاعلين في المجال الرياضي بوجه عام، فقد كشفت هذه الظروف عن الحاجة إلى مراجعة شاملة للنماذج المعتمدة في تمويل الرياضة وتعزيز قدرتها على الصمود أمام الأزمات الممتدة.

في الجزائر، كان القطاع الرياضي من بين القطاعات التي تأثرت بشكل بالغ بتداعيات جائحة كوفيد-19، حيث واجهت الأندية والاتحادات الرياضية صعوبات مالية حادة نتيجة توقف الأنشطة وتعليق

المنافسات الرسمية لفترات طويلة، وقد ساهم هذا التوقف في تراجع كبير لمداخل الأندية، وخاصة تلك التي تعتمد بشكل أساسي على عائدات بيع التذاكر والدعم المقدم السلطات العمومية، وأمام هذا الوضع عجزت العديد من الأندية الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه اللاعبين، الطواقم الفنية، والموظفين، مما عمق الأزمة وأبرز هشاشة النماذج التمويلية المعتمدة في القطاع الرياضي الوطني. (الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، 2021)

لقد ألقت الجائحة بظلالها على مشاريع الاستثمار الرياضي في الجزائر، حيث تعثرت العديد من المبادرات الهادفة إلى تطوير البنية التحتية وتحسين ظروف التكوين والتدريب، وهو ما ترك أثراً سلبياً على آفاق تطوير القطاع الرياضي في البلاد، وفي مواجهة هذه التحديات، سعت الاتحادات الرياضية الوطنية إلى تبني إجراءات استثنائية للتقليل من حدة الأزمة على الأندية والرياضيين وفي هذا السياق، بادرت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم إلى اتخاذ جملة من التدابير شملت تقديم إعانات مالية مباشرة للأندية المتضررة، تأجيل المستحقات والديون، والتفاوض مع الممولين والرعاة من أجل إيجاد صيغ توافقية تضمن استمرارية الحد الأدنى من التمويل اللازم لتنظيم المسابقات الوطنية والمحافظة على الحد الأدنى من النشاط الكروي. (الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، 2022)

كما عملت اتحادية الجيدو واتحادية ألعاب القوى واتحادية كرة اليد على تطوير خطط بديلة لدعم الرياضيين خلال جائحة كوفيد-19، من خلال توفير تدريبات رقمية عبر شبكة الإنترنت وتنظيم دورات تكوينية افتراضية للحفاظ على مستوى الأداء الرياضي رغم القيود الصحية المفروضة، ورغم أهمية هذه المبادرات، إلا أنها لم تكن كافية في بعض الحالات، حيث استمر التأزم المالي لدى عدة أندية، مما دفع بعضها إلى تعليق نشاطاته أو تقليص حجم طواقمها الفنية والإدارية، وقد تزامنت هذه الصعوبات مع استعداد هذه الاتحادات للمشاركة في الألعاب الأولمبية، الأمر الذي زاد الضغط على ميزانيات التحضير والتدريب، خاصة مع توقف الأنشطة وحظر التجمعات.

أجبرت هذه الظروف الاتحادات على مواجهة عجز مالي مؤقت في تسديد التزاماتها الأساسية، بما في ذلك تكاليف التدريبات الخارجية ورسوم الطواقم الفنية والمعدات الرياضية، وللتخفيف من حدة الأزمة، قدمت الدولة دعماً مالياً مباشراً عبر صندوق خاص لمساندة الاتحادات الرياضية المرتبطة بالتحضير للألعاب الأولمبية والمتوسطة، مما ساعد على استمرار الاستعدادات وتقليل الضغط المالي، كما سمحت السلطات الرياضية باستثناءات محدودة لإجراء تدريبات وفق بروتوكولات صحية صارمة، حفاظاً على

المستويات التقنية للرياضيين. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت بعض الاتحادات مبادرات داخلية مثل البث المباشر للجلسات التدريبية لجذب دعم الجمهور، وإطلاق حملات لجمع التبرعات لتغطية الاحتياجات التشغيلية الأساسية خلال الأزمة. (Apc, 2021)

من جهة أخرى، أظهرت تداعيات الجائحة وجود تفاوت واضح في قدرة الأندية الجزائرية على التكيف مع الأزمة ومواجهتها، حيث تمكنت بعض الأندية المحترفة من إبداء قدر أكبر من المرونة مستفيدة من امتلاكها لاستثمارات خاصة أو من دعم مباشر من رجال أعمال وشركاء اقتصاديين وفي المقابل، وجدت العديد من الأندية الصغيرة والهشة نفسها أمام وضع مالي بالغ الصعوبة، نتيجة اعتمادها شبه الكلي على الإعانات الحكومية وغياب بدائل تمويلية مستدامة، الأمر الذي عمق من هشاشتها المالية وجعلها أكثر عرضة للمخاطر في ظل استمرار الأزمة. (وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، 2022)

ويعكس هذا الواقع تحدياً بنيوياً أعمق يتمثل في غياب رؤية اقتصادية مستدامة للقطاع الرياضي في الجزائر، إذ أن عدداً كبيراً من الأندية الوطنية ما يزال يعتمد بشكل شبه كلي على الدعم العمومي والمساعدات الحكومية لتأمين احتياجاته المالية، في غياب استراتيجيات واضحة لتطوير موارده الذاتية، ويبرز هنا ضعف استغلال فرص التمويل البديل، سواء عبر التسويق الرياضي الحديث، أو إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات القطاع الخاص، أو من خلال الاستثمار في الخدمات الرقمية والمحتويات المبتكرة التي باتت تشكل مورداً مالياً هاماً في التجارب الدولية الناجحة، وفي ضوء هذه المعطيات، تطرح الدراسة تساؤلاً جوهرى حول مدى قدرة الاتحادات الرياضية الجزائرية على تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات وضمان استدامة الأندية في بيئة متقلبة ومعقدة، وانطلاقاً مما تم ذكره في اشكاليات الدراسة نطرح التساؤل التالي:

ما دور الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية التي واجهتها

الفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد-19؟

وتتفرع من التساؤل العام عدة تساؤلات جزئية هي:

- هل تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الحكومي كاستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا؟
- هل تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الذاتي كاستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا؟

- هل تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الأهلي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية تلعب دورًا في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد-19.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الحكومي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا.
- تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الذاتي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا.
- تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الأهلي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث العلمي في كونه احد أهم ركائز الباحثين في زيادة وإثراء رصيدهم المعرفي بمعلومات قيمة، يستطيع من خلالها إيجاد حلول لمشكلات مستعصية، وتظهر أهميته أيضا في محاولة التوصل إلى نتائج يمكن ان تكون انطلاقا لدراسة جديدة، وإعطاء معلومات وحقائق حول ظاهرة معينة لذا تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- تسليط الضوء على الإستراتيجية المتبعة من طرف الاتحادات الرياضية الجزائرية وإبراز دورها في حل المشاكل المالية للأندية الرياضية في ضل الانتشار الواسع لفيروس كوفيد 19.
- تسليط الضوء على تأثير الأزمات الصحية، مثل كوفيد 19 على الوضع المالي للفرق الرياضية.
- ابراز دور الاتحادات الرياضية في إدارة وتمويل الأندية خلال الأزمات.
- إيجاد إستراتيجية للتمويل الرياضي واضحة المعالم للأندية الرياضية بناء على دراسة علمية للواقع الحالي وبالتالي يسهل تنفيذها والتجاوب معها.

- تخطب العديد من الأندية الرياضية ومعاناتها من الأزمات المالية ومحاولة إيجاد حلول فعالة من طرف الاتحادات الرياضية والبحث عن تنويع مصادر تمويل جديدة ومتنوعة من أجل الاستدامة المالية.
- تحليل فعالة إستراتيجيات التمويل المختلفة (الحكومي والذاتي والأهلي) في مواجهة الأزمات.

4- أهداف الدراسة:

- إن الهدف من هذه الدراسة هو التشخيص والبحث عن مصادر التمويل التي تتبعها الاتحادات الرياضية في حل المشاكل المالية لأنديتها الرياضية في ظل انتشار فيروس كوفيد 19.
- تحليل تأثير أزمة كوفيد 19 على الوضع المالي للفرق الرياضية الجزائرية.
- تحديد مدى اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على التمويل الحكومي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كوفيد 19.
- تحديد مدى فعالة مصادر التمويل الذاتي كإستراتيجية تستخدمها الاتحادات الرياضية الجزائرية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال الأزمة.
- تحليل الدور الذي تلعبه مصادر التمويل الأهلي في دعم الفرق الرياضية وحل المشكلات المالية التي واجهتها خلال أزمة كوفيد 19.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الإستراتيجيات التمويل التي استخدمتها الاتحادات الرياضية.
- اقتراح حلول وإستراتيجيات مالية مستدامة لمساعدة الفرق الرياضية في المستقبل.
- المقارنة بين الاتحادات الرياضية المدروسة (كرة القدم، كرة اليد، الجيدو، ألعاب القوى) في أساليب التمويل.
- اثراء البحث العلمي في مجال إدارة الأزمات المالي في الرياضة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي أسباب ذاتية وأسباب موضوعية نذكرها فيما يلي:

5-1- أسباب ذاتية:

- الرغبة والمويل في دراسة هاذ الموضوع كونه نابع من تخصص الإدارة والتسيير الرياضي وهو حديث الساعة.

- العمل على إثراء مكتبة المعهد بمراجع جديدة وذلك ليكون في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى قد تكون مكملية وهاذا في ضل الأمراض العابرة للقارات مثل (الايبولا، والحمى، والقلاعية، والحمى الإسبانية، والكوليرا، وأنفلونزا الطيور والخنزير).
- الرغبة في إيجاد استراتيجيات مالية مستدامة للفرق الرياضية.
- نفس الدراسات المحلية حول ادارة الأزمات المالية في الرياضة الجزائرية.
- المساهمة في تطوير البحث العلمي في مجال تمويل الرياضة.

5-2- أسباب موضوعية:

- التأثير الكبير لأزمة كوفيد 19 على الرياضة عالميا ومحليا.
- اعتماد الفرق الرياضية الجزائرية بشكل كبير على التمويل الحكومي.
- ضعف تنوع مصادر التمويل في الرياضة الجزائرية.
- اختلاف استراتيجيات الاتحادات الرياضية في التعامل مع الأزمة المالية.
- الحاجة إلى تطوير حلول مالية مستدامة للرياضة الجزائرية.
- المساهمة في تحسين سياسة التمويل الرياضي للاتحادات والفرق على المستوى الوطني.

6 - المفاهيم والمصطلحات:

يعتبر الإطار المفاهيمي أداة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية بحيث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات ذات دالة إحصائية ومعطيات علمية، لذلك لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

6-1- الإستراتيجية:

- لغة: الإستراتيجية هي فن تنسيق جميع القوى في زمن الحرب، وفن تنظيم الجيوش ووضع الخطط العسكرية في المعركة. (بن هادية وآخرون، 1991)
 - اصطلاحاً: هي خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف. (محمد السيد، 1993)
- وتعرف على انها: "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذا الهدف. (الحازمي، 2009، ص10)

- **إجرائيا:** يقصد بالإستراتيجية في هذه الدراسة أنها قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها إدارة الأندية الرياضية المحترفة، وخطط بعيدة المدى تحاول تحقيقها بغرض الاستفادة من مصادر التمويل المتوفرة ومحاولة إيجاد بدائل أخرى لعملية التمويل تتضمن نجاح نظام الاحتراف وتحقيق أفضل النتائج محليا وخارجيا.

6-2- التمويل:

- **لغة:** مول من المال، ومعناها معروفا ما ملكته من الأشياء، (بن منظور، 1968، ص635)
- **اصطلاحا:** مجموعة من القرارات على كيفية الحصول على الأموال لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة للأموال المملوكة من اجل تغطية استثمارات المؤسسة. (شيخي وآخرون، 1998، ص14)

ويعرف التمويل أيضا بأنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها ت بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية. (الحاج، 2002، ص65)

- **التمويل الرياضي:** لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين إلى آخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة كما نسمع عنه اليوم، ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلحات في الأدب والذي نختار مفهومي "goosens.l" " paul.f".

والتمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين طرفين: الطرف الأول ويدعى (الممول) يقدم المال أو القروض المعتبرة إلى الطرف الثاني، أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانية الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والنتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة. (مجلد المؤتمر العلمي الأول، 2012، ص 65).

وهو مجموعة الموارد المالية والعينية التي تحصل عليها الجمعية الأهلية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية. (السعدوني ودرويش، 2006، ص157)

- **إجرائيا:** التمويل هو توفير كم أو الحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة لإنشاء المشاريع وتطويرها، وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب، حسب حاجات النادي.

6-3- الاتحادات الرياضية:

هي جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات والنادي الرياضية المنظمة اليها وتنسق أنشطتها وتراقبها، وتسير بموجب القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1434 الموافق ل 12

يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات وإحكام القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا إحكام المرسوم التنفيذي 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014 وإحكام قانونها الأساسي، وحسب المادتين (8-9) فان الاتحادات الرياضية تسيير أنشطتها بكل استقلالية وتضمن مهمة الخدمة العمومية في اختصاص رياضي أو عدة اختصاصات رياضية، ومن خلال أنشطتها وبرامجها في ترقية وتحسين اختصاص أو عدة اختصاصات رياضية، وتربية الشباب وحماية أخلاقيات وأدبيات الرياضة والروح الرياضية والحكم الراشد وتدعيم التماسك الاجتماعي والتضامن الوطني.(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي، 2014)

6-4- تعريف النادي الرياضي:

- لغة: (ندو) جمع أندية ونوادي وناديات، أي مجلس القوم ما داموا مجتمعين فيه، مكان الاجتماع.(البقاعي، 2006، ص697) وهو كذلك "جمعية ثقافية، سياسية، سياحية، أيطار أين يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة.(Larousse. 2001.p76) القومية بين الأعضاء من الشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير سبل لشغل فراغ الأعضاء.(بدوي، 2004، ص56)

- النادي الرياضي المحترف: هي مؤسسات تجارية تهدف إلى زيادة عائداتها (رقم أعمالها) وحصلتها السوقية بهدف تحقيق الأرباح من خلال ثلاث مصادر رئيسية هي: عوائد التذاكر، وحقوق البث التلفزيوني، حقوق التسويق، والعوائد الإضافية الأخرى، مثل بيع المنتجات والخدمات الرياضية.(بن تركية وشاشويك، 2019، ص37)

- إجرائيا: النادي الرياضي هيكل من هياكل التسيير ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات والتدريبات.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المحلية:

- دراسة بومدين (2021) بعنوان "دور التمويل الذاتي في استدامة الأندية الرياضية في الجزائر، (دراسة ميدانية على أندية كرة القدم وكرة اليد وألعاب القوى)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمويل الذاتي في تعزيز استدامة الأندية الرياضية، مع التركيز على كيفية اعتماد الأندية على مواردها الذاتية لتحقيق الاستقرار المالي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من التقارير المالية والمقابلات مع مديري الأندية شملت الدراسة مجتمع الأندية الرياضية في الجزائر، وتم اختيار عينة من 15 نادياً رياضياً من مختلف الرياضات (كرة القدم كرة اليد، وألعاب القوى). توصلت هذه الدراسة إلى أن الأندية التي اعتمدت على استراتيجيات تمويل ذاتي متنوعة مثل بيع التذاكر الإلكترونية، البث المباشر للمباريات والشرابات التجارية المحلية، كانت أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية، كما أظهرت النتائج أن الأندية التي طورت مصادر دخل مبتكرة كانت أقل اعتماداً على الدعم الحكومي، مما ساعدها على تجاوز التحديات المالية المختلفة.

- دراسة غربي (2020) بعنوان "تأثير جائحة كوفيد 19 على أسهم الأندية الرياضية" دراسة حالة نادي بروسيا دورتموند.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير جائحة كوفيد 19 على سهم نادي بروسيا دورتموند الألماني والمسعر في برصة فرانكفورت بألمانيا، وذلك من خلال بيانات يومية لسعر هذا السهم من جانفي 2019 إلى غاية فيفري 2023. أظهرت النتائج وجود هزات عنيفة لسهم النادي خلال مارس 2020 وهو ما يصادف الإجراءات الصحية المصاحبة لجائحة كوفيد 19، مثل توقف الدوري الألماني، وتوقف البث التلفزيوني، وكذا النقص الكبير في الانفاق الجماهيري، كما يرجع ذلك إلى الانهيارات الكبيرة في البورصات العالمية المصاحبة للجائحة.

- دراسة وكال (2020) بعنوان "تأثير جائحة كورونا على الأحداث الرياضية حول العالم"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جائحة كورونا على الأحداث الرياضية حول العالم في ظل الظروف الراهنة إلى نعيشها منذ أشهر من المعاناة في كل مناخ الحياة وإلى تركت آثارها الاقتصادية والاجتماعية على صناعة الرياضة وإلى تعرضت لأضرار بالغة مع تراجع الأنشطة الرياضية منذ تفشي فيروس كورونا المستجد، ويعد هذا الوضع مصدر قلق كبير للرياضة والمسئول والمشاهد والصحفي على

حد سواء. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي، كان لوباء كوفيد 19 العديد من الآثار الكبيرة للغاية على عالم الرياضة وكذلك على الصحة البدنية والعقلية للناس حول العالم، دعم إعادة الانفتاح الأمن للأحداث والبطولات الرياضية بعد الوباء، بالإضافة إلى زيادة الفوائد التي يمكن أن تحققها الرياضة والنشاط البدني في عصر كوفيد 19 وما بعده، بالنسبة للاتحادات والمنظمات الرياضية يمكن للحكومات والمنظمات الحكومية الدولية أن تزود الاتحادات الرياضية والنوادي والمنظمات حول العالم بالإرشادات المتعلقة بالسلامة الصحية والعمل وغيرها من المعايير والبروتوكولات الدولية التي تنطبق على الأحداث الرياضية المستقبلية. وتقوم كذلك بتعزيز استخدام الرياضة لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال دعم خطط التنمية ودعم البحث العلمي والتعليم العالي والتي تعد ركائز لا غنى عنها لإرشاد وتوجيه السياسات المستقبلية.

• دراسة رداوي (2020) بعنوان " انعكاسات جائحة كورونا على إدارة المؤسسات الرياضية"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة انعكاسات جائحة كورونا على إدارة المؤسسات الرياضية، والتعرف على مختلف الآثار المترتبة على إدارة المؤسسات الرياضية جراء الأزمة الصحية العالمية، والوقوف على الصعوبات والتحديات التي واجهتها لتجاوز الأزمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتضمنت الدراسة عينة اعينة مكونة من (40) رئيس جمعية رياضية، وقد تم إعداد استبيان لجمع البيانات، وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) أظهرت النتائج أن لجائحة كورونا انعكاسات على إدارة المؤسسات الرياضية من الناحية الاقتصادية ومن الناحية الاجتماعية ومن الناحية الصحية والنفسية ومن أهم نتائج الدراسة، تخصيص اعتمادات مالية كافية لمواجهة الأزمات المختلفة، والبحث عن صيغ جديدة لتنويع موارد المؤسسات الرياضية، وكذلك مراجعة المساعدات الممنوحة من الدولة في ظل أزمات، والعمل على مواكبة التطور التكنولوجي كبديل لتسيير المؤسسات الرياضية في ظل الأزمات والعمل عن بعد.

• دراسة نحاوة (2017) بعنوان "استراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من

الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية: دراسة ميدانية للاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة الطائرة"

والتي هدفت إلى استكشاف الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الاتحادات الرياضية الجزائرية لمعالجة المشكلات الإدارية وتعزيز الفعالية التنظيمية خلال المنافسات الرياضية، مع التركيز على الاستغلال الأمثل للتمويل الحكومي لدعم هذه العمليات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات

من خلال استبيان مكون من 53 عبارة استهدف عينة من 64 منظمًا تابعين للاتحادية الرياضية للكرة الطائرة، أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الأكثر فاعلية تشمل وضع إطار نظري شامل، استخدام التحليل الكمي والنوعي أثناء مرحلة التحضير للمنافسات، تفعيل اللجان التنظيمية لمعالجة المشكلات الإدارية، وجمع وتحليل المعلومات لتكوين مكتسبات تنظيمية قابلة للتطبيق في الاستحقاقات المستقبلية، كما أبرزت الدراسة أهمية اعتماد نماذج التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، واستخدام الأنظمة الخبيرة (PERT و GANTT) كأدوات تقنية لدعم الحلول التنظيمية، بما يسهم في تعزيز فعالية إدارة الموارد، بما فيها التمويل الحكومي، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي للمنافسات الرياضية.

7-2- الدراسات العربية:

- دراسة العمراني (2022) دراسة بعنوان "دور التمويل الحكومي في دعم الرياضة أثناء الأزمات حالة المغرب".

والتي هدفت إلى تحليل دور التمويل الحكومي في دعم القطاع الرياضي خلال الأزمات مع التركيز على حالة المغرب أثناء جائحة كوفيد - 19 (كورونا)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من التقارير الحكومية والمقابلات مع مسؤولي الاتحادات الرياضية، شملت الدراسة مجتمع القطاع الرياضي في المغرب، بما في ذلك الاتحادات الرياضية والأندية، وتم اختيار عينة من (5) اتحادات رياضية و10 أندية رياضية. بحيث توصلت الدراسة هذه الدراسة إلى أن التمويل الحكومي لعب دورًا رئيسيًا في دعم القطاع الرياضي خلال أزمة كوفيد 19، حيث قدمت الحكومة المغربية مساعدات مالية مباشرة للأندية الرياضية وإعفاءات ضريبية، مما ساعد في الحفاظ على استقرار الأندية والاتحادات، كما أظهرت النتائج أيضًا أن الدعم الحكومي كان أكثر فعالية في الرياضات الجماعية مقارنة بالرياضات الفردية.

- دراسة معوض (2021) بعنوان "رؤية مستقبلية لمواجهة تداعيات أزمة الكورونا على اقتصاديات الرياضة المصرية".

تهدف هذه الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لمواجهة تداعيات أزمة كورونا على اقتصاديات الرياضة المصرية وذلك من خلال التعرف على، الآثار المترتبة لتداعيات أزمة كورونا في المجال الرياضي. ومعرفة الإجراءات الإدارية اللازمة لمواجهة لتداعيات أزمة كورونا على اقتصاديات الرياضة المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث، واختيار عينة بحثه بطريقة عمدية،

تمثلت في (182) عضو من مجلس الإدارة في الهيئات الرياضية، وأستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، توفير خطط إستراتيجية مسبقة استعداداً لأي نوع من الأزمات إلى تتعرض لها الرياض، وضرورة توافر إدارة الأزمات بجميع الهيأة الرياضية تتضمن كوادر متخصصة ومدربة على سيناريوهات لمختلف الأزمات، تقديم المساعدة والدعم المادي والمعنوي لدى المستثمرين في المجال الرياضي، زيادة الاستثمار من أجل توسيع الهياكل الأساسية والمرافق الخاصة بالرياضة بما في ذلك توفير موارد لزيادة إمكانية وصول الأطفال والشباب والفئات المهمشة إلى الرياضة، وكذلك لدعم برامج علم الرياضة وطب الرياضة.

• دراسة الغامدي (2021)، دراسة بعنوان استراتيجيات الاتحادات الرياضية السعودية في مواجهة الأزمات المالية".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات المالية التي اتبعتها الاتحادات الرياضية السعودية لمواجهة الأزمات، استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وركزت على الاتحادات الرياضية السعودية كمجتمع للدراسة، مع عينة شملت (20) اتحاداً رياضياً سعودياً، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان والمقابلة مع مديري الاتحادات الرياضية، حيث توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تبني استراتيجيات مالية مرنة تساهم في تخفيف آثار الأزمات المالية وتحقيق الاستدامة المالية للنوادي الرياضية والاتحادات.

• دراسة الزهراني (2021) دراسة بعنوان دور التمويل الحكومي والأهلي في دعم الاتحادات الرياضية خلال جائحة كوفيد - 19، (دراسة حالة على اتحادات ألعاب القوى في أفريقيا).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمويل الحكومي والأهلي في دعم الاتحادات الرياضية خلال الجائحة، مع التركيز على اتحادات ألعاب القوى في أفريقيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع تحليل البيانات من التقارير والاستبيانات التي استخدمت كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث شملت الدراسة مجتمع اتحادات ألعاب القوى في أفريقيا، وتم اختيار عينة من (8) اتحادات رياضية إفريقية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلى أن الدعم الحكومي والأهلي ساعد في توفير الموارد اللازمة لاستمرارية الأنشطة الرياضية، مع ضرورة تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والبحث عن تنوع مصادر التمويل الرياضي.

- دراسة الخليفي (2021) دراسة بعنوان دور التمويل الحكومي في دعم الأندية والاتحادات الرياضية خلال أزمة كوفيد 19، (دراسة حالة على اتحادات كرة القدم في أوروبا).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التمويل الحكومي في دعم الأندية والاتحادات الرياضية خلال أزمة كوفيد-19، مع التركيز على اتحادات كرة القدم في أوروبا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من التقارير المالية والإدارية الصادرة عن الاتحادات والحكومات، شملت الدراسة مجتمع اتحادات كرة القدم والأندية الرياضية في أوروبا، وتم اختيار عينة من (10) اتحادات رياضية و20 نادياً رياضياً. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن التمويل الحكومي لعب دوراً حاسماً في مساعدة الأندية والاتحادات على تجاوز الأزمة، حيث قدمت الحكومات مساعدات مالية مباشرة وإعفاءات ضريبية على النوادي الرياضية والاتحادات، مما ساعد في الحفاظ على استقرار القطاع الرياضي.

- دراسة علي الزهراني (2021) دراسة بعنوان "استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأزمات المالية للاتحادات الرياضية، (دروس من جائحة كوفيد - 19) كورونا في الشرق الأوسط.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا في مساعدة الاتحادات الرياضية على إدارة الأزمات المالية خلال جائحة كوفيد 19، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع تحليل البيانات من التقارير والاستبيانات التي اعتمدت كوسيلة في جمع البيانات والمعلومات، شملت الدراسة مجتمع الاتحادات الرياضية في الشرق الأوسط، وتم اختيار عينة من (8) اتحادات رياضية من دول مثل (السعودية، الإمارات، والأردن). توصلت الدراسة في الأخير إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، مثل منصات البث المباشر، والتطبيقات الذكية والتدريب عن العمل عن بعد، ساعد الاتحادات الرياضية والأندية على تخفيف الآثار المالية لجائحة كوفيد 19.

- دراسة عمر الغامدي (2021) دراسة بعنوان "تحليل استراتيجيات الاتحادات الرياضية في مواجهة التحديات المالية، (دراسة مقارنة بين اتحادات كرة القدم والرياضات الفردية).

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة استراتيجيات اتحادات كرة القدم مع اتحادات الرياضات الفردية في مواجهة التحديات المالية خلال جائحة كوفيد 19، وتم استخدام في هذه الدراسة المنهج المقارن مع تحليل البيانات المالية شملت الدراسة مجتمع اتحادات كرة القدم والرياضات الفردية في أوروبا، وتم اختيار عينة من (10) اتحادات رياضية. وتوصلت هذه الدراسة في نتائجها أن اتحادات كرة القدم كانت أكثر نجاحاً في تطبيق استراتيجيات مالية فعالة من أجل استمرارية نشاطاتها وتحقيق الاستدامة المالية، وتتنوع مصادر التمويل الرياضي، مقارنة باتحادات الرياضات الفردية.

• دراسة الخضيري (2021) دراسة بعنوان دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في دعم الاتحادات الرياضية خلال جائحة كوفيد (19).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في دعم الاتحادات الرياضية خلال جائحة كورونا، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات والمعلومات من المقابلات والتقارير الرسمية مع مديري ومسؤولي الاتحادات الرياضية، شملت الدراسة مجتمع الاتحادات الرياضية في دول الخليج العربي، وتم اختيار عينة من (7) اتحادات رياضية. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الشراكة بين القطاع العام والخاص ساعدت في توفير التمويل اللازم لدعم الأنشطة الرياضية مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات، تحقيق الاستدامة المالية لل نوادي، توفير التمويل الذاتي من خلال الاستثمار بين القطاعين العام والخاص.

• دراسة خالد العمري (2020) بدراسة بعنوان "استراتيجيات الاتحادات الرياضية في تعزيز الإيرادات خلال الأزمات، (دراسة حالة على اتحادات كرة القدم في شمال إفريقيا).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي اتبعتها اتحادات كرة القدم في شمال إفريقيا لزيادة الإيرادات خلال أزمة كوفيد -19، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي مع تحليل البيانات المالية والإدارية، شملت الدراسة مجتمع اتحادات كرة القدم في شمال إفريقيا، وتم اختيار عينة من (6) اتحادات من دول (الجزائر تونس والمغرب). ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، نجد أن الاتحادات الرياضية نجحت في زيادة الإيرادات من خلال البث المباشر للمباريات، وكذلك الشراكة مع القطاع الخاص، وتنظيم الفعاليات الافتراضية.

• دراسة يوسف محمد (2020) بعنوان "اقتصاديات الرياضة المصرية أثناء الكوارث الطبيعية، دراسة (حالة وباء كورونا).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار الاقتصادية لوباء كورونا باعتباره أحد أشكال الكوارث الطبيعية على قطاع الرياضة في مصر، من خلال تحليل انعكاساته على القطاعات الحكومية والأهلية (اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية) والاستثمارية (شركات الخدمات الرياضية)، إضافة إلى استعراض الإجراءات الاحترازية المتخذة للتقليل من حدة هذه الآثار. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية ودراسة الحالة لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث شمل مجتمع الدراسة الأكاديميين المتخصصين في الإدارة الرياضية والمسؤولين في مختلف القطاعات الرياضية المصرية، وتم اختيار عينة عمدية طبقية منهم، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى

جملة من النتائج أبرزها: تحمل الدولة أعباء مالية إضافية لتجهيز بعثة مصر إلى أولمبياد طوكيو نتيجة تأجيلها، وتكبد خسائر بسبب تأجيل أو إلغاء العديد من البطولات الدولية والقارية والعربية نتيجة القيود وحظر السفر، إلى جانب تراجع عائدات الاتحادات الرياضية من الإعلانات والرعاية وحقوق البث بفعل تجميد النشاط الرياضي، وهو ما انعكس بشكل خاص على اتحادات الألعاب الجماهيرية مثل كرة القدم واليد والطائرة. كما كشفت النتائج عن انخفاض قيمة دعم اللجنة الأولمبية والإعانات الحكومية، وإن كانت الأخيرة قد مثلت ركيزة أساسية للاتحادات ذات الموارد المحدودة في ظل الأزمة. إضافة إلى ذلك، عانت الأندية الرياضية من أعباء مالية جديدة، سواء في ما يتعلق بتطبيق إجراءات الوقاية داخل مقراتها أو الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الأجهزة الفنية واللاعبين والإداريين، رغم توقف النشاط الرياضي.

• دراسة العمري (2020)، دراسة بعنوان دور " التكنولوجيا في إدارة الأزمات الرياضية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا في إدارة الأزمات الرياضية، خاصة خلال جائحة كوفيد 19 حيث استخدمت هذه الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان والمقابلة الشخصية مع مديري ومسؤولي المؤسسات الرياضية، وركزت على المؤسسات الرياضية كمجتمع للدراسة، مع عينة شملت (40) مديرًا ومسؤولًا في المؤسسات الرياضية العربية. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج إلى أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في استمرارية الأنشطة الرياضية خلال جائحة كوفيد 19.

• دراسة العتيبي (2020) دراسة بعنوان "دور التمويل الأهلي في دعم الأندية الرياضية خلال أزمة

كوفيد - 19، (دراسة حالة على أندية كرة القدم في الوطن العربي)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمويل الأهلي (من القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية) في دعم الأندية الرياضية خلال أزمة كوفيد - 19، مع التركيز على أندية كرة القدم في الوطن العربي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من التقارير المالية والمقابلات مع مديري الأندية الرياضية شملت الدراسة مجتمع أندية كرة القدم في الوطن العربي، وتم اختيار عينة من (15) ناديًا رياضيًا. توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى أن التمويل الأهلي ساعد في تخفيف الأعباء المالية على الأندية، خاصة من خلال الشراكة مع الشركات المحلية وتنظيم الفعاليات الترويجية.

- دراسة محمد العتيبي (2020) دراسة بعنوان "دور الإدارة المالية في تعافي الأندية الرياضية من آثار جائحة كوفيد - 19، (دراسة حالة على الاتحادات العربية).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة المالية في مساعدة الأندية الرياضية على التعافي من الآثار السلبية لجائحة كوفيد - 19، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من التقارير المالية والاستبيانات الموجهة إلى مديري الأندية شملت الدراسة مجتمع الأندية الرياضية في الدول العربية، وتم اختيار عينة من (15) ناديًا رياضيًا (اتحادات كرة القدم وألعاب القوى). توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى أن الأندية التي طبقت استراتيجيات مالية فعالة مثل إعادة هيكلة الميزانيات، خفض الرواتب اللاعبين والمدربين، وزيادة الإيرادات من المصادر الرقمية كانت أكثر قدرة على التعافي من الأزمة.

7-3- الدراسات الأجنبية:

- دراسة: Laura Davis (2021) بعنوان "The Impact of Government and Private Funding on Sports Federations During the COVID-19 Pandemic: A Case Study on Athletics Federations in Africa".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التمويل الحكومي والأهلي على الاتحادات الرياضية خلال جائحة كوفيد - 19، مع التركيز اتحادات على اتحادات ألعاب القوى في أفريقيا، حيث تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة من التقارير والاستبيانات الموجهة إلى مديري الاتحادات الرياضية لألعاب القوى، بحيث شملت الدراسة مجتمع ألعاب القوى في أفريقيا، وتم اختيار عينة من (8) اتحادات رياضية مختلفة. أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة إلى أن الدعم الحكومي والأهلي ساعد في توفير الموارد اللازمة المادية لاستمرارية الأنشطة الرياضية، مع ضرورة تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

- دراسة Michael Brown (2021) بعنوان "Self-Financing Strategies of Sports Clubs During the COVID-19 Crisis (A Case Study on Handball Clubs in Germany)".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التمويل الذاتي التي اتبعتها الأندية الرياضية خلال أزمة كوفيد - 19 مع التركيز على أندية كرة اليد في ألمانيا، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المالية شملت الدراسة مجتمع أندية كرة اليد في ألمانيا، بحيث تم اختيار عينة من (10) أندية رياضية. توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الأندية التي طورت استراتيجيات تمويل ذاتي مبتكرة،

مثل بيع المنتجات الرقمية، العضويات الافتراضية والشراكات الإلكترونية، كانت أكثر نجاحًا في تجاوز الأزمة.

• دراسة John Smith (2021) دراسة بعنوان "The Role of Government Funding in Supporting Sports Federations During the COVID-19 Crisis: A Case Study on Football Federations in Europe"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التمويل الحكومي في دعم الاتحادات الرياضية خلال أزمة كوفيد-19، مع التركيز على اتحادات كرة القدم في أوروبا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من التقارير المالية والإدارية الصادرة عن الاتحادات الرياضية والحكومات شملت الدراسة مجتمع اتحادات كرة القدم في أوروبا، وتم اختيار عينة من (10) اتحادات رياضية. توصلت هذه الدراسة إلى أن التمويل الرياضي الحكومي لعب دورًا حاسمًا في مساعدة الاتحادات على تجاوز الأزمة، حيث قدمت الحكومات مساعدات مالية مباشرة وإعفاءات ضريبية على النوادي الرياضية من أجل استمرارية نشاطاتها وخروجها من الأزمة المالية الخانقة التي كانت تعصف بالنوادي.

7-4- التعليق على الدراسة السابقة:

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة ومشابهة متنوعة الاختصاصات، منها الدراسات الوطنية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، أجريت خلال الفترة الممتدة من فترة 2019 إلى 2023 التي تناولت موضوعي "استراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد 19"، بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على الإستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية التي واجهتها الفرق الرياضية، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية. حيث لا توجد دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة متكاملة، حيث تمثلت هذه الدراسات في أطروحة الدكتوراه، ومقالات علمية، منشورة في مجلات محكمة، ورسائل ماجستير. وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.

• أولاً: من حيث المنهج: تتشابه دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر شيوعاً في الدراسات التي تتناول القضايا الإدارية والمالية في المجال الرياضي، على سبيل المثال، دراسة رداوي نور الدين (2020) بعنوان انعكاسات جائحة كورونا على إدارة المؤسسات الرياضية"، ودراسة خالد الغامدي (2021) بعنوان "استراتيجيات الاتحادات الرياضية

السعودية في مواجهة الأزمات المالية"، اعتمدت أيضًا على المنهج الوصفي التحليلي، ومع ذلك، تختلف دراستنا عن بعض الدراسات التي استخدمت منهجيات أخرى مثل المنهج الكمي أو دراسة الحالة، كما في دراسة حمزة غربي (2023) بعنوان "تأثير جائحة كوفيد - 19 على أسهم الأندية الرياضية،" دراسة حالة نادي بروسيا دورتموند

• **ثانياً: من حيث أدوات جمع البيانات:** من حيث أدوات جمع البيانات تتشابه دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، على سبيل المثال، دراسة رداوي نور الدين (2020) استخدمت الاستبيان لجمع البيانات من رؤساء الجمعيات الرياضية، ودراسة خالد الغامدي (2021) اعتمدت على الاستبيان مع مديري الاتحادات الرياضية، ومع ذلك، تختلف دراستنا عن بعض الدراسات التي اعتمدت على تحليل البيانات المالية أو John الوثائق الرسمية".

• **ثالثاً: من حيث الهدف:** تهدف دراستنا إلى تحليل استراتيجيات الاتحادات الرياضية الجزائرية في حل المشكلات المالية أثناء أزمة كوفيد-19، وهو هدف يتشابه مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الجائحة على التمويل الرياضي، على سبيل المثال، دراسة نادية لطفي عبد الفتاح معوض (2021) بعنوان "رؤية مستقبلية لمواجهة تداعيات أزمة الكورونا على اقتصاديات الرياضة المصرية"، ودراسة خالد العمري (2020) بعنوان استراتيجيات الاتحادات الرياضية في تعزيز الإيرادات خلال الأزمات ومع ذلك، تختلف دراستنا في تركيزها على الاتحادات الرياضية الجزائرية، مما يعطي بعداً محلياً مميزاً للبحث

• **رابعاً: من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:** تتميز دراستنا بتركيزها على البيئة الجزائرية، حيث تناولت (الاتحادات الرياضية الجزائرية لكرة القدم والاتحادية الجزائرية لكرة اليد، والاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو، والاتحادية الجزائرية لألعاب القوى)، هذا التشابه موجود في الدراسات المحلية مثل دراسة علي بومدين (2021) بعنوان دور التمويل الذاتي في استدامة الأندية الرياضية في الجزائر"، ومع ذلك، تختلف عن Laura (2021) الدراسات الأجنبية مثل دراسة بعنوان ودراسة John (2021) Smith التي تناولت اتحادات كرة القدم في أوروبا

• **خامساً: من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع:** في دراستنا، المتغير المستقل هو استراتيجيات التمويل الرياضي (الحكومي، الذاتي، الأهلي)، بينما المتغير التابع هو حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد -19. هذا الهيكل يتشابه مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة خالد الغامدي (2021) بعنوان "استراتيجيات الاتحادات الرياضية السعودية في مواجهة الأزمات المالية،

ودراسة علي الزهراني (2021) بعنوان "دور التمويل الحكومي والأهلي في دعم الاتحادات الرياضية خلال جائحة كوفيد - 19 ومع ذلك، تختلف دراستك في تركيزها على فترة زمنية محددة التي هي (أزمة كوفيد-19)، مما يعطي بعدًا زمنيًا، مميزًا للدراسة.

- **سادسًا: من حيث النتائج:** من حيث النتائج تظهر دراستنا نتائج تتعلق بمدى اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على التمويل الحكومي والذاتي والأهلي في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد -19، هذه النتائج قد تتشابه مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة علي بومدين (2021) التي أظهرت أن التمويل الذاتي ساعد الأندية الرياضية على تحقيق الاستدامة المالية، ودراسة أحمد الخليفي (2021) بعنوان "دور التمويل الحكومي في دعم الأندية والاتحادات الرياضية خلال أزمة كوفيد-19"، التي أظهرت أن الدعم الحكومي لعب دورًا حاسمًا في مساعدة الاتحادات على تجاوز الأزمة، ومع ذلك، قد تختلف نتائجنا إذا أظهرت أن الاتحادات الرياضية الجزائرية اعتمدت بشكل أكبر على التمويل الحكومي مقارنة بالدراسات الأخرى التي ركزت على التمويل الذاتي والأهلي بشكل أكبر.

7-5- الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث مما يلي:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف الإستراتيجية المتبعة من قبل الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء الأزمات وبالأخص أزمة كوفيد -19.
- المساهمة على اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تصميم أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة واستمارة المقابلة وتحديد ملامحها وتطويرها.
- تجنب دراسة قضايا سبق ان تعرض لها باحثين من قبل.
- زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة (المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغير الدخيل).
- تعتبر الدراسات السابقة أحد ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى منهجية العمل والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها.

الجانب النظري

الخلفية المعرفية النظرية للبحث

الفصل الأول

استراتيجية الاتحادات الرياضية

في تسيير النشاط الرياضي

تمهيد:

تُعد الاتحادات الرياضية الجهات الرئيسية المسؤولة عن إدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، مما يجعلها في صلب عملية تطوير الرياضة وتعزيز دورها في المجتمع.

وفي ظل التحديات المتعددة التي تواجه القطاع الرياضي، مثل التمويل المحدود، التغيرات التكنولوجية، والمنافسة المتزايدة، أصبحت الحاجة إلى استراتيجيات فعالة أكثر إلحاحًا. تعتمد هذه الاستراتيجيات على فهم عميق للواقع الرياضي، تحديد الأولويات، ووضع خطط عمل قابلة للتنفيذ لتحقيق التنمية المستدامة في المجال الرياضي.

يهدف هذا الفصل إلى استكشاف الاستراتيجيات التي تتبعها الاتحادات الرياضية في تسيير النشاط الرياضي، مع التركيز على كيفية مواجهة التحديات الحالية واستغلال الفرص المتاحة. سنناقش الأدوار المختلفة للاتحادات الرياضية، من تنظيم البطولات إلى تطوير البنية التحتية الرياضية، ودعم المواهب الشابة، وتعزيز المشاركة المجتمعية في الأنشطة الرياضية.

من خلال تحليل هذه الاستراتيجيات، نسعى إلى فهم كيفية تحقيق الاتحادات الرياضية لتوازن بين الأهداف التنافسية والتنموية، وكيف يمكن لهذه الجهود أن تساهم في بناء قطاع رياضي أكثر فعالية واستدامة.

1-1- الاستراتيجية:

1-1-1- نبذة عن الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرف قانون وويستر Websters الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.

ويشير قاموس المورد الاستراتيجية على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية، ويشير قاموس اكسفورد Oxford الاستراتيجية هي أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. (مرسي، 2003، ص49).

ولقد عرف الفكر الاستراتيجي منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي، ولم يأخذ مفهومه الشامل إلا في نهاية الحرب العالمية الثانية، فإن المتفق عليه الآن في كل لغات العالم المعاصر، هو أن كلمة "استراتيجية" تعني التخطيط بعيد المدى الذي يتم فيه الربط بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وهي مشتقة من أصل اغريقي، وكانت تستخدم بمعنى المكان المرتفع، أو القائد الكبير، ثم دخلت إلى اللغات الأوروبية الحديثة، وأصبح مفهومها: هو فن توزيع واستخدام القوات المسلحة، ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، ظهر اصطلاح الاستراتيجية الشاملة أو الاستراتيجية القومية للدلالة على التخطيط الشامل والإدارة على مستوى الدولة، في تناسق بين كل قطاعاتها، أي هي علم وفن استخدام القوى الشاملة للدولة. (طایل، 1997، ص24)

1-1-2- مفهوم الاستراتيجية:

يرى عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009) إلى الإستراتيجية بأنها خطة وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (المغربي، 2009، ص2).

تؤكد إيناس شومان أنّ مفهوم الاستراتيجية يرتبط دائماً بتصور المنظمة لموقعها المستقبلي، إذ يحدد طبيعة المنظمة واتجاهاتها وأهدافها الجوهرية، فالاستراتيجية تمثل الإطار العام الذي يوجّه القرارات والخيارات بعيدة المدى، ويُعنى بتحديد الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، وحصر الموارد والإمكانات المتاحة، ثم المفاضلة بين البدائل الرئيسة في التخطيط، مع إعداد بدائل احتمالية لمواجهة الظروف الطارئة. كما تقوم الاستراتيجية على التنسيق الفعال بين الإجراءات والممارسات والنتائج العملية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، ويُنظر إليها كذلك على أنها فن قيادة الموارد وتوزيعها واستخدامها بكفاءة لتحقيق الغايات

الكبرى، بما في ذلك وضع الرؤية وتوجيه مختلف العمليات والأنشطة نحو مسار موحد يخدم الهدف العام للمنظمة (رأفت وشومان، 2011، ص30)

1-1-3- تعريف الاستراتيجية:

يعرفها (Thomas) بأنها خطط وأنشطة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (حريز وأبو شمال، 2014، ص23).

ويعرفها: Brown and O Conor هي تحدي وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

ويرى Glueck and Jauch الاستراتيجية بأنها خطة موحدة ومتكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة. (مروان، 2010، ص123).

في حين تعرفها علي حجازي، حسن الشافعي (2009) الاستراتيجية على انها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. (حجازي والشافعي 2009 ص10).

وتعرف القرارات الاستراتيجية أنها الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة لمواجهة موقف استراتيجي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به. (الشافعي، 2007، ص126).

1-1-4- أهمية الإستراتيجية:

تتجلى أهمية الاستراتيجية من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية، من أبرزها:

- تحقيق أفضل مستوى ممكن من الإنجاز عبر وضوح اتجاهات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.
- توفير خطة استراتيجية تمنح المنظمة أهدافاً محددة وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحدث تغييرات جوهرية في بيئة المنظمة.
- مساعدة صناع القرار على تحديد المسارات الصحيحة عند اتخاذ القرارات ودراسة المشكلات بعمق.
- تنظيم عملية إدماج القرارات المالية والتسويقية الأساسية بما ينسجم مع توجهات المنظمة.

- تمكين متخذي القرار من تحقيق التواصل الفعال، وضمان التكامل والتفاعل مع مختلف مكونات وفعاليات المنظمة.
- كما يُعدّ التخطيط الاستراتيجي الناجح في حد ذاته أحد مظاهر الكفاءة الإدارية وركيزة أساسية لنجاح المنظمات. (الصميدعي، 2007، ص21)

1-1-5- شروط وضع الاستراتيجية:

- **وضوح الاهداف وتكاملها:** لما كانت الاستراتيجية هي عملية اختيار افضل الوسائل والوسائط لتحقيق الاهداف المراد تحقيقها. فانه لا يمكن وضع استراتيجية سليمة لأهداف مبهمّة أو غير واضحة، وعلى ذلك يجب ان تكون الاهداف متكاملة ومترابطة ومتسقة وواضحة.
- **واقعية الاهداف:** ان اختيار الاساليب الناجحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة يستلزم وجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها، ومن ثم اهمية تكافؤ القدرات والموارد مع الاهداف، وتتأثر في ذلك عمليات وضوح الأهداف وتقدير الاحتياجات اللازمة وتحديد الامكانيات المتاحة ومقارنة الامكانيات بالاحتياجات وتقييم احتمالات تحقيق الهدف بالإمكانيات المتاحة.
- **الابتكار والاعتماد على الذات:** يجب ان يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل والبعد عن التقليد والدراسة عن التحديث باستمرار.
- **العقلانية والتخصص:** بمعنى ان عملية الاستراتيجية ماهي الا عملية تتضمن اختيارات عقلانية في العلاقة بين الوسائل والاهداف، ويقصد في العقلانية في هذا المجال ان عملية الاختيار من بين عدة وسائل واساليب مختلفة تتم على اساس عقلائي يمكن حسابه وهو مدى فاعلية هذه الاساليب في تحقيق الاهداف. بمعنى ان الاستراتيجية تكون ملزمة للوحدات التي تقوم بتنفيذها، فهي ليست مجرد توصيات وهذا هو احد معايير جودة الاستراتيجية فهي تصدر عن السلطة المخولة قانونا لمثل هذا الاختصاص.
- **الاستمرارية:** فالاستراتيجية لا تخاطب المشاكل اليومية وانما تتضمن عادة عدة مراحل تقوم كل مرحلة على ما سبقها، ومن ثم ضرورة وضوح المراحل المختلفة.
- **المرونة:** بمعنى ان تتضمن الاستراتيجية درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المحتملة أو المتوقعة. (ابو المعاطي، 2001، ص21-22).

1-1-6- معايير وضع الاستراتيجية:

لتحقيق النجاح ينبغي أن تستوفي الاستراتيجية مجموعة من المعايير الرئيسة، أهمها:

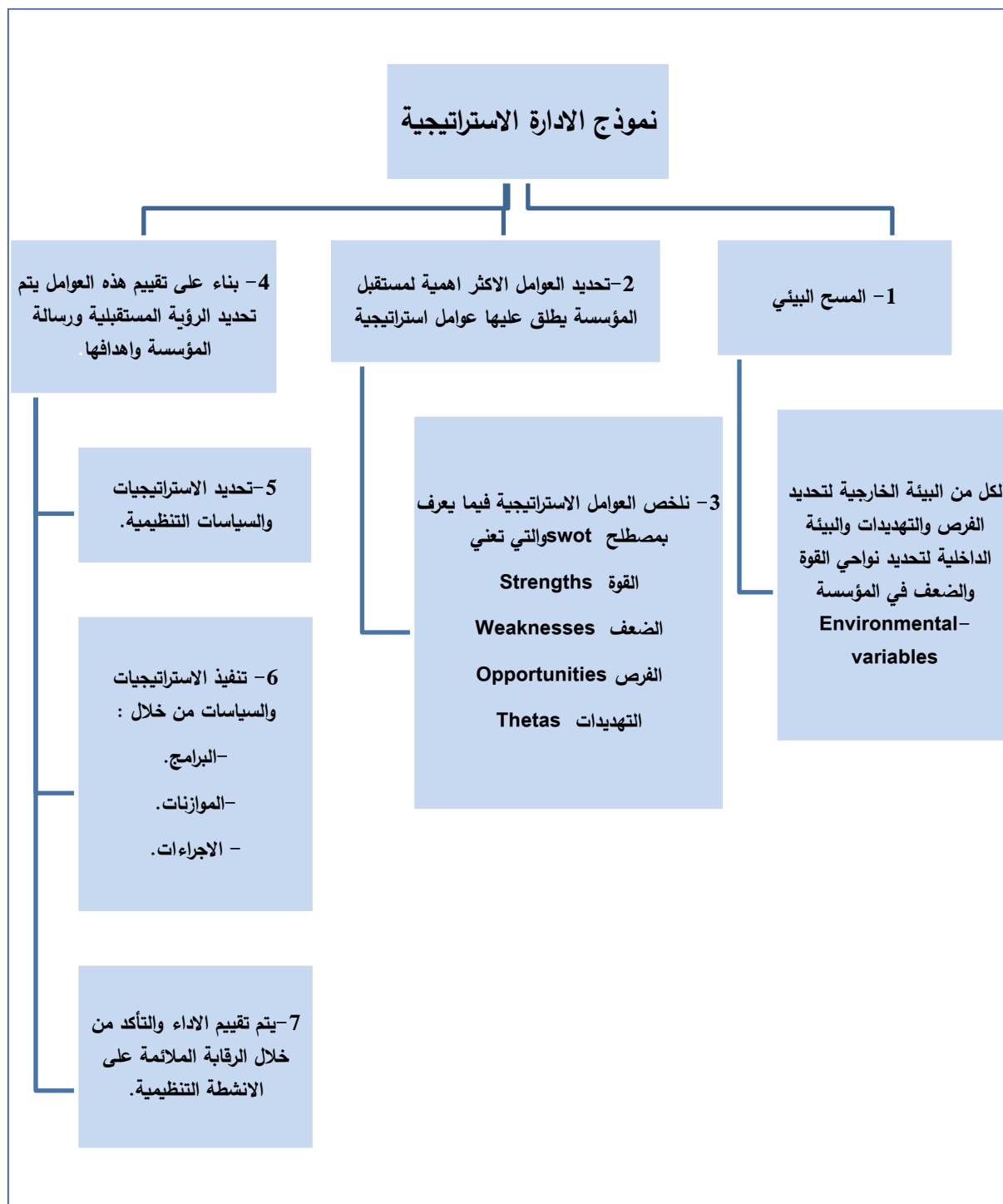
- أن تكون صياغتها واضحة وقابلة للتنفيذ العملي.
- أن تتضمن مزايا تنافسية ذات طابع إيجابي.
- أن تكون منسجمة مع الاستراتيجيات الأخرى داخل المنشأة.
- أن تتمتع بقدر كافٍ من المرونة.
- أن تتوافق مع رسالة المنشأة وأهدافها طويلة الأجل.
- أن تحظى بدعم وموافقة أعضاء المنشأة.
- أن تحتوي على مستوى مقبول من المخاطرة بالنسبة لأصحاب المصالح.
- أن تعكس بصورة دقيقة العوامل البيئية والإمكانات الذاتية للمنشأة. (درويش وآخرون، 2004، ص42)

ويذكر ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى 2004 انه بغض النظر عن المبررات التي قد تقدمها المؤسسات المختلفة لنجاحها أو اهمال عملية التخطيط الاستراتيجي، الا انها في واقع العمل تعد احدى حتميات النجاح لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، وكما يقول أحد الخبراء: " ان المؤسسة التي تفشل في ممارسة التخطيط هي مؤسسة في الواقع تخطط للفشل. (ادريس ومرسى، 2004، ص23).

1-1-7- الأبعاد الحقيقية للاستراتيجية:

إن للاستراتيجية أبعاد رئيسية متضمنة فيها نذكر منها:

- الاستراتيجية هي وسيلة لتعريف مجال التنافس
- الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة
- الاستراتيجية هي أسلوب مترابط وهو عامل القرارات
- الاستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأولويات التخصيص للموارد. (المعارف، 2003، ص 8-9)



الشكل رقم 1: نموذج الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (الشافعي والغضاب، 2012، ص75).

1-2- التخطيط الرياضي الاستراتيجي:

1-2-1- مفهوم التخطيط:

يختلف تعريف التخطيط باختلاف العوامل والظروف المرتبطة بالمكان والزمان، كما يتباين داخل البيئة الواحدة تبعاً لاختلاف وجهات النظر وتباين الاهتمامات والمصالح. ورغم هذه الفروق، لا يوجد تعريف شامل وموحد للتخطيط، إذ يتوقف تحديد مفهومه على الهدف المراد تحقيقه أولاً، ثم على الظروف المكانية والزمانية ثانياً. ومع ذلك، يتفق الباحثون والمهتمون على وجود أسس مشتركة تشكل قاسماً مشتركاً عند وضع تعريف التخطيط، ما يجعل الاختلافات بينهم محدودة، وغالباً ما تعود هذه الفروق إلى اختلاف النظرة أو الغاية من تحديد المفهوم.

وقد قُدمت للتخطيط تعريفات متعددة انطلاقاً من وجهات نظر متنوعة، من بينها تعريف إبراهيم عبد المقصود الذي يرى أنّ التخطيط هو: "استقراء المستقبل استناداً إلى إمكانيات الحاضر وخبرات الماضي، والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل عبر وضع الحلول المثلى بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، مع إعداد بدائل لمواجهة الصعوبات المحتملة، وتحديد السياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع برامج زمنية في إطار الإمكانيات المتاحة والمتوقعة". (عبد المقصود، 2003، ص16-17)

تعريف فايول: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة إعداد وإنجاز القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريق مثل أن التخطيط القومي: هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختبرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في زمن معين.

تعريف أحمد الشافعي: "يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها والتخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولويتها وحصر كافة الموارد والإمكانيات المتاحة ثم تحديد الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف". (الشافعي، 2007، ص16)

1-2-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

استنادًا إلى مجمل التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف موجز للتخطيط في المجال الرياضي حيث يعرفه مفتي إبراهيم حداد بأنه: "عملية التنبؤ بالمستقبل لتحقيق هدف محدد في المجال الرياضي من خلال الإعداد المسبق لعناصر العمل، والعمل على مراجعة معوقات التنفيذ وإزالتها، ضمن إطار زمني محدد، مع متابعة كافة الجوانب في الأوقات المناسبة".

1-2-3- أنواع التخطيط:

يمكن القول أن للتخطيط ثلاثة أنواع يمارسها كل من الخبراء وغيرهم في عصرنا الحديث من أجل النهوض بالأعمال والوصول إلى الأهداف المرغوبة وهي:

- **التخطيط حسب الوظيفة:** ويتضمن تخطيط الإنتاج المالي والتخطيط العمالي.
- **التخطيط حسب الفترة الزمنية:** يتضمن التخطيط للأجل القصير والمتوسط والأجل الطويلة.
- **التخطيط القصير الأجل:** الخطط السنوية وهي في الأصل جزء من خطة الأجل عن الخطة الخماسية على سبيل المثال لا بد أن توزع خمس سنوات حيث يتجدد مسلك الاقتصاد مسلك الاقتصاد القومي في كل سنة عن سنوات تنفيذها، هذا التوزيع يعتبر ضروريا لانتظام حسابات الاقتصاد القومي من سنة إلى أخرى.
- **التخطيط المتوسط الأجل:** بالرغم من التخطيط المتوسط الأجل يغطي عادة فترة تتراوح بين أربعة وخمسة سنوات إلا أن التخطيط النهائي أي الخطة المتوسطة، كما إن النتائج الفعلية التي تحققها هذه النتائج قد تؤخذ بعين الاعتبار كأساس لتعديل تقديرات الخطط الطويلة.
- **التخطيط الطويل الأجل:** التخطيط الطويل الأجل يعني إعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة تتراوح ما بين 15 و20 سنة عادة ويتجلى هذا النوع من التخطيط في المشاريع الضخمة والكبرى مثل: إعداد برامج ناشئين للوصول إلى المنتخب الوطني في أي لعبة من الألعاب الرياضية فلا تمع برنامج طويل الأجل، توتي ثمارها ونتائجها إلا بعد فترة زمنية طويلة.(حداد، 1999، ص217-218)

1-2-4- عناصر التخطيط الرياضي:

- يمكننا أن نقسم التخطيط إلى خمسة عناصر وهي:
- تمديد الأهداف المطلوبة للوصول إليها بالجهد الجماعي.

- رسم السياسات أو القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدام العناصر المذكورة.
- تحديد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية.
- إصدار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ مختلف العمليات .
- وضع برنامج زمني، أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً. (حداد، 1999، ص219)

1-2-5- خصائص التخطيط الرياضي:

لكي يكون التخطيط فعالاً ومؤثراً في المجال الرياضي، يجب أن يتصف بعدد من الخصائص الأساسية من أهمها:

- شمولية التخطيط لجميع أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه.
- واقعية الأهداف بحيث تكون ذات قيمة حيوية للإدارة الرياضية.
- مراعاة أن يتم تحقيق الأهداف بصورة تدريجية، مع التدرج في تنفيذ الإجراءات.
- التركيز على العمق والجوهر في عملية التخطيط والابتعاد عن السطحية.
- ضرورة مرونة التخطيط، نظراً لارتباطه بالمستقبل الذي يتسم غالباً بعدم اليقين واحتمال التغير المستمر.
- أهمية وجود تنسيق فعال بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة الرياضية وكذلك بين خطط التخطيط ذاتها.
- وضوح التخطيط وبساطته قدر الإمكان مع السعي لتوفير الوقت والجهد. (عبد المقصود، 2003، ص19)

1-2-6- مبادئ التخطيط الرياضي في الهيئات الرياضية:

- الواقعية: ونقصد بها رسم المنظمة في إطار الواقع الاجتماعي وقيم المجتمع ومثل هذا الإطار والصورة ويبقيها ويحدد ملامحها.
- المرونة: وهي بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها المبادرة في مواجهة ما يطرأ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحساب التخطيطي.

- الشمول والالتزان: أي احتواء وعاء على خطة جميع العناصر والمكونات احتواء متوازيا يحدد مستويات الثقل والتركيز في معادلة الحاجات.
- مراعات الطبع الذي يعيشون فيه: هي ان يتماشى جوهر الخطة مع طبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل المشترك عن مجموعة المجتمع الذي يعيشون فيه.
- التكامل: من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل وعليه فالخطة جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة الشباب والرياضة وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة.(عبد المقصود، 2003، ص23)

1-3- الهيئات الرياضية:

1-3-1- تعريف الهيئات الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة المجال الرياضي، وهي مثلها مثل كأي مؤسسة اقتصادية أو عمومية، أو مهما كان طابعها في المجتمع، حيث تشمل هيكل تنظيمي منظم يتفق مع حجمها والهدف الذي ترغب بالوصول له، وفي هذا الصدد يشير "أشرف صبحي" نقلا عن "دافت" و"روبنز":

أن المؤسسة الرياضية: تعد نوعاً خاصاً من التنظيمات الاجتماعية التي تنشط في المجال الرياضي باعتباره مجالاً مهنيًا وصناعيًا في آنٍ واحد، وتتشكل أهدافها تبعاً لطبيعة الأنشطة التي تمارسها وما تفرضه هذه الأنشطة من متطلبات وغايات محددة. ويُنظر إلى هذه المؤسسات باعتبارها كيانات منظمة تهدف إلى تحقيق نتائج واضحة، سواء على المستوى التنافسي أو الإداري أو الاقتصادي.

1-3-2- تصنيف الهيئات الرياضية:

يشير "دافت" إلى أن المؤسسة الرياضية تدار وفق منهج إداري علمي يقوم على أسس تنظيمية واضحة، حيث يُبنى هيكل داخلي يضم أقساماً متخصصة وشعباً مختلفة، إضافةً إلى مستويات إدارية محددة بدقة، بما يضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيعها على نحو يتوافق مع طبيعة وحجم المؤسسة، ويُبرز هذا الهيكل العلاقة التكاملية بين الوحدات التنظيمية، بما يتيح فعالية أكبر في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

كما يمكن تصنيف المؤسسات الرياضية والتميز بينها وفق معايير متعددة، بالإضافة إلى إمكانية وضع هياكل تنظيمية مناسبة لها بالاعتماد على رؤيتين رئيسيتين تعكسان طبيعة نشاطها وأهدافها الاستراتيجية: فلسفة المؤسسة ونظريتها، السلوك التنظيمي.

• **فلسفة المؤسسة ونظريتها:** تمثل فلسفة المؤسسة الإطار الفكري الشامل الذي يرسم توجهاتها ويحدد وظائفها وأهدافها في علاقتها بالمجتمع، كما ينعكس ذلك بشكل مباشر على طبيعة التقسيم الداخلي لهيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن فلسفة أي مؤسسة رياضية تستمد جذورها من الفلسفة العامة للدولة، إذ تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة. ففي المجتمعات ذات التوجه الرأسمالي، تميل المؤسسات الرياضية إلى اتباع نهج المؤسسات الربحية، حيث يُنظر إلى تحقيق أعلى النتائج الرياضية الممكنة باعتباره هدفاً رئيسياً يرتبط بالعوائد الاستثمارية والمكاسب المادية. وعلى النقيض من ذلك، فإن الدول التي تتبنى الفكر المركزي أو الاقتصاد الموجه تُخضع هذه المؤسسات لسياسات الدولة التمويلية وترتبط أنشطتها بالأهداف العامة التي تحددها الحكومة، وهو ما ينعكس على شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطريقة توزيع المهام والأدوار داخلها.

• **السلوك التنظيمي:** كما عرفه "دافت" أنه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة منصبة على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة. (غراب، 2009، ص 52-53)

1-3-3- الهيئات الرياضية على الصعيدين الدولي، والوطني:

أولاً-دولياً:

❖ **اللجنة الأولمبية الدولية:**

اللجنة الأولمبية الدولية منظمة رياضية دولية، حيث تشكلت في 23 يونيو 1894، من قبل "بيير دي كوبرتان" الذي قام على مبادرة عقد المؤتمر الدولي لألعاب القوى في باريس في يونيو سنة 1894. يوجد مقرها بلوزان السويسرية، وتعد أعلى سلطة رياضية في العالم، تشرف على تنظيم الألعاب الأولمبية مرة كل أربع سنوات.

فالأولمبية هي فلسفة الحياة، تمجيد وتجمع بشكل متوازن كل صفات الجسد والإرادة والعقل، مزج الرياضة بالثقافة والتعليم، حيث تسعى إلى خلق أسلوب حياة قائم على الفرح واحترام المبادئ الأخلاقية الأساسية العالمية.

والهدف من الألعاب الأولمبية هو جعل الرياضة في كل مكان في خدمة التنمية المتناغمة للإنسان، بغية تشجيع إقامة مجتمع سلمي يهتم بالحفاظ على كرامة الإنسان. لهذا الغرض تشارك الحركة الأولمبية بمفردها أو بالتعاون مع المنظمات الأخرى لتعزيز السلام. (OLYMPIC CHARTER, 2003, P9)

- مهمة ودور اللجنة الأولمبية الدولية:

تتمثل مهمة اللجنة الأولمبية الدولية في الترويج للأولمبياد في جميع أنحاء العالم وقيادة الحركة الأولمبية. أما فيما يخص دورها فيتمثل فيما يلي:

- تشجيع الأخلاق في تربية الشباب عن طريق اللعب النظيف ومحاربة العنف في الرياضة.
- تشجيع وتنظيم الرياضة وتنسيقها والمسابقات الرياضية.
- معارضة أي شكل من أشكال التمييز ضد الحركة الأولمبية.
- التعاون مع الهيئات والسلطات المختصة العامة أو الخاصة بغرض جعل الرياضة في خدمة الإنسانية وبالتالي تعزيز السلام.
- العمل على تعزيز وحدة الحركة الأولمبية والحفاظ عليها، والمحافظة على حيادها السياسي وتعزيزه والمحافظة على استقلالية الرياضة.
- تشجيع ودعم ممثلي الرياضيين المنتخبين داخل الحركة الألعاب الأولمبية، مع تمثيل لجنة الرياضيين في اللجنة الأولمبية الدولية الأسبقية في أي جانب يتعلق بالألعاب الأولمبية.
- ضمان الاحتفال المنتظم بالألعاب الأولمبية. (charte olympique, 2020, P16)
- تنفيذ مبدأ المساواة بين الرجال والنساء بممارسة الرياضة في جميع الهياكل والمستويات.
- حماية الرياضيين وسلامة الرياضة من المنشطات واتخاذ التدابير ضد أي فساد رياضي.
- الاهتمام بالرعاية الطبية والصحية للرياضيين.
- الاعتراض على أي سوء استخدام سياسي أو تجاري للرياضة.
- دعم جهود المنظمات والهيئات الرياضية لضمان المستقبل الاجتماعي والمهني للرياضيين.
- تطوير الرياضة وجعلها للجميع.

- تشجيع ودعم نهج مسؤول تجاه المشاكل البيئية، لتعزيز التنمية المستدامة في الرياضة والمطالبة بدورة تنظيم الألعاب الأولمبية وفقا لذلك.
- تعزيز الإرث الإيجابي للألعاب الأولمبية للمدن والمناطق والبلدان المضيفة.
- تشجيع ودعم المبادرات التي تدمج الرياضة في الثقافة والتعليم.
- تشجيع الأنشطة الأكاديمية الأولمبية الدولية وغيرها من المؤسسات المخصصة للتعليم الأولمبي.
- تطوير الرياضة وجعلها للجميع. (charte olympique، 2020، P16-17)

❖ الاتحادات الرياضية الدولية:

من الميثاق الأولمبي المادة 29 منه، الاتحادات الدولية هي منظمات دولية غير حكومية تدير شؤون نشاط أو عدة نشاطات رياضية على المستوى العالمي، وتجمع في عضويتها المنظمات والاتحادات التي تتولى شؤون هذه النشاطات الرياضية على المستوى الوطني وذلك من أجل تطوير الحركة الأولمبية. كما يمكنها الاعتراف بالاتحادات الدولية الجديدة بصفة مؤقتة لمدة سنتين أو حسب المدة التي يحددها المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية. وفي نهاية هاته المدة يصبح الاعتراف منتهيا بصفة تلقائية، دون الحاجة إلى تأكيد كتابي من اللجنة الأولمبية الدولية. (إبراهيم غراب، 2009، ص87)

- دور الاتحادات الرياضية الدولية:

يتمثل دور الاتحادات الرياضية الدولية في أهم النقاط التالية:

- ضمان وتطبيق القوانين الرياضية وفقا للروح الأولمبية الخاصة بهم.
- العمل على تطوير الرياضة في العالم كله.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الأولمبية، من خلال انتشار الأولمبية والتربية الأولمبية.
- تحديد معايير أهليتهم لمسابقات الألعاب الأولمبية وفقا للميثاق الأولمبي، وتقديم هذه إلى اللجنة الأولمبية الدولية للموافقة عليها.
- التحكم الفني وتوجيه رياضاتهم في الألعاب الأولمبية تحت رعاية اللجنة الأولمبية الدولية.
- تقديم المساعدة الفنية في التنفيذ العملي لبرنامج التضامن الأولمبي.
- صياغة المقترحات الموجهة إلى اللجنة الأولمبية الدولية بشأن الميثاق الأولمبي والحركة الأولمبية بشكل عام، بما في ذلك تنظيم وعقد الألعاب الأولمبية.
- إعطاء آرائهم بما يخص الترشيحات لتنسيق الألعاب الأولمبية، خاصة فيما يتعلق بالقدرات الفنية للمدن المرشحة.

- التعاون بناء على طلب من اللجنة الأولمبية الدولية، في أنشطة لجان اللجنة الأولمبية الدولية.
- المشاركة في الإعدادات للمؤتمرات الأولمبية. (OLYMPIC CHARTER, 2003, P51-52)

ثانيا - وطنيا:

❖ اللجنة الأولمبية الوطنية:

اللجنة الأولمبية الوطنية ممثل الجزائر لدى اللجنة الأولمبية الدولية في عام 1963م ومعترف بها من قبل اللجنة الأولمبية الدولية في عام 1964م.

أدى التخطيط المنطقي لمسؤولي قطاع الرياضة لتأسيس اللجنة الأولمبية الوطنية عام 1964، وهي اللجنة الأولمبية الجزائرية لدى اللجنة الأولمبية الدولية حتى تسمح للبلاد بالمشاركة في الألعاب الأولمبية طوكيو-1964. في أكتوبر 1963 انعقدت أول جمعية عامة للجنة الأولمبية الجزائرية بمقر القرض البلدي للجزائر العاصمة، والذي كان مديره رئيس اتحادية ألعاب القوى، مصطفى أقولمين، وتم خلالها المصادقة على لوائح الهيئة الأولمبية.

ومن بين الشخصيات البارزة التي ساهمت في ميلاد هذه الهيئة الرياضية:

- محمد معوش (الاتحادية الجزائرية لكرة القدم).
- على شريفي (الاتحادية الجزائرية لكرة السلة).
- عمار بن بلقاسم (الاتحادية الجزائرية لكرة اليد).
- الدكتور قدور بوركايب (الاتحادية الجزائرية للكرة الطائرة).
- محمد عبد الحميد (الاتحادية الجزائرية للجماز).
- عبد الرحمان بلقج (الاتحادية الجزائرية للملاكمة).
- بن عيسى مجبري (الاتحادية الجزائرية للدراجات).
- مصطفى أقولمين (الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى).
- زروق بن مرابط (الاتحادية الجزائرية للتنس).
- رابح عاشور (الاتحادية الجزائرية للجودو).
- مصطفى العرفاوي (الاتحادية الجزائرية للسباحة).

أما الرئيس الحالي للجنة الأولمبية الوطنية والرياضية الجزائرية "عبد الرحمان حماد"، أن هيئته "لا تزال تلعب هذا الدور المنوط بها اتجاه الشباب الجزائري بفضل تضحيات رموزنا الخالدة التي سمحت لنا اليوم بالاحتفال بذكرى من سبقونا في الحركة الرياضية".

وقد شاركت الجزائر المستقلة في حدثين رياضيين دوليين بارزين عام 1963 وهما ألعاب الصداقة بذاكار (التي تحولت لاحقا للألعاب الإفريقية، إذ نظمت طبعتها الأولى في برازافيل-1965) ثم ألعاب القوى الصاعدة في شهر نوفمبر بجاكارتا (اندونيسيا).

للتكفل بعدها اللجنة الأولمبية مهمة خدمة وتطوير الرياضة الوطنية الجزائرية، حيث مثلت الراية الجزائر على الصعيد الجهوي والقاري والدولي، وكذا على مستوى مختلف التظاهرات ذات الطابع الأولمبي مسجلة نتائج باهرة. (وكالة الأنباء الجزائرية، اللجنة الأولمبية الجزائرية، هيئة رياضية ذات وزن في خدمة الجزائر المستقلة، 17 أكتوبر 2022)، وقد تطرق إليها القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها في الفصل الثاني منه بأنها:

اللجنة الوطنية الأولمبية جمعية معترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام، وتؤس هاته الأخيرة وتسري بموجب أنظمتها وقوانينها الأساسية في ظل احترام أحكام الميثاق الأولمبي. وكذا تمارس أنشطتها في ظل احترام الصارم للقيم الأولمبية وأخلاقيات وأدبيات الرياضة والقوانين سارية المفعول بالانسجام مع مبادئ الميثاق الأولمبي وتسهر اللجنة الوطنية الأولمبية على حماية الرمز الأولمبي.

وتشير المادة 103 من القانون المذكور أعلاه أن اللجنة الوطنية الأولمبية تكلف بالإضافة إلى المهام والدور المنصوص عليهما في الميثاق الأولمبي بما يلي:

- إبداء رأي واقتراح كل تدبير يهدف الترقية الأنشطة البدنية والرياضية وتعزيزها، مع العمل على مكافحة العنف والآفات الاجتماعية في المنشآت الرياضية.
- المشاركة في ترقية التمثيل الوطني ضمن الهيئات والأجهزة الرياضية الدولية بالتعاون مع الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية. (القانون رقم 13-05، 2013، ص16/15)

❖ الاتحادية الرياضية الوطنية:

الاتحادات الرياضية بما جاء في المادة الثانية في الجريدة الرسمية هي جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إليها وتتسق أنشطتها وتراقبها. وتسير بموجب أحكام القانون رقم 06-12 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات وأحكام القانون رقم 05-13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، وكذا أحكام المرسوم التنفيذي 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، وأحكام قانونها الأساسي الذي يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

تتشكل الاتحادية الرياضية الوطنية حسب المادة 3 في الجريدة الرسمية من الرابطات والنوادي الرياضية المؤسسة قانونا والمنظمة إليها طبقا للأحكام القانون رقم 06-12، وكذا القانون رقم 05-13 المذكورين أعلاه. وتظم أعضاء مانحين وأعضاء شرفيين بالإضافة إلى شخصيات تصادق على قائمتهم الجمعية العامة بناء على اقتراح من المكتب الاتحادي (المرسوم رقم 330/14، 2014، ص 17).

-أنواع الاتحادات الرياضية الوطنية:

وللاتحادات الرياضية الجزائرية أنواع في تسيير الألعاب الرياضية، فمثلا تكون رياضة جماعية تمارس عن طريق الفرق الرياضية تفوق 10 لاعبين رياضيين مثل: اتحادية كرة القدم، اتحادية كرة اليد، اتحادية كرة السلة... الخ.

وتكون رياضة فردية تمارس عن طريق لاعب واحد في عرض مواهبه الشخصية مقابل خصمه، أو تحقيق الرقم القياسي. مثلا: اتحادية ألعاب القوى، اتحادية الجدو، اتحادية السباحة واتحادية الملاكمة... الخ.

وأخيرا تكون أيضا رياضة عدة اختصاصات بممارسة رياضات ذات طابع فردي وجماعي معا، مثلا: اتحادية المعوقين، اتحادية الرابطات الجماعية.

-التزامات الاتحادات الرياضية الوطنية:

من خلال قراءة المرسوم التنفيذي رقم 309/22 المؤرخ في 15 صفر 1444 الموافق 12 سبتمبر 2022 الذي يهدف إلى تعديل وتنظيم بعض أحكام المرسوم التنفيذي 330/14 المؤرخ في 4 صفر 1436 الموافق 27 نوفمبر 2014 الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي. المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، استخلصنا الاستلزام القائمة على الاتحادية الرياضية الوطنية القيام بالنقاط التالية:

- التزام الاتحادية الرياضية بمطابقة قوانينها الأساسية مع أحكام المرسوم التنفيذي الذي يصدر في تلك السنة، في أجل أقصاه 06 أشهر، ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- تطبيق القوانين التي تصدر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية التي تحرر بالجزائر فقط.

- الالتزام بعدم تغيير أو تعديل ما جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية أو إعادة الترجمة، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية تصدر بلغتين عربية، فرنسية).

- يتم تنظيم أجهزة الاتحادية الرياضية الوطنية ومهامها وتشكيلتها وسيرها، وانتخابها عن طريق الرئيس فرديا أو عن طريق التصويت على القائمة.
- يجب على المترشح لمصب رئيس أو عضو مكتب اتحادي لاتحادية رياضية وطنية أن يثبت مستوى جامعا أو تعليميا أو تكوينا عاليا، وكذا التتويج بالشهادات المطابقة، وأن يتميزوا بالصفات الحسنة والخبرة في الاختصاص الرياضي ذات الصلة، لاسيما في الميادين التقنية، الرياضية، الإدارية، الجمعوي، الاقتصادية حسب الشروط المحدد في القوانين الأساسية للهيكل الرياضية.
- لا يحق للرئيس وأعضاء المكتب الاتحادي المنهية عهدهم، بسبب رفض الحصيلتين الأدبية والمالية الترشح لهذه الانتخابات. وأيضا لا يحق للرئيس المستقيل وأعضاء المكتب الاتحادي الترشح للانتخابات.
- في حالة شغور منصب رئيس الاتحادية الرياضية الوطنية بسبب الاستقالة، التوقيف، أو القوة القاهرة، ماعدا سبب معلل قانونيا، وفقا لأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بهما ينتخب رئيس جديد للاتحادية الرياضية الوطنية وأعضاء المكتب الاتحادي، ففي هذه الحالة: يتوجب على الأمين العام أن يستدعي الجمعية العامة في دورة غير عادية خلال خمسة عشر يوما الموالية لإعلان حالة الشغور لأحد الأسباب المذكورة أعلاه، قصد انتخاب رئيس جديد وأعضاء جدد للمكتب الاتحادي للمدة المتبقية من العهدة ضمن الشروط بحيث تعتبر عهدة كاملة، وذلك بعد إخبار الوزير المكلف بالرياضة.
- عدم قابلية انتخاب لكل أعضاء المكتب الاتحادي ضمن الاتحادية الرياضية الوطنية في حالة الاستقالة الجماعية الغير المبررة، باستثناء حالة القوة القاهرة.
- في حالة الحكم في جناية أو/وجنحة تتنافى مع ممارسة نشاط ضمن هياكل التنظيم والتنشيط الرياضي، تفقد صفة العضو المنتخب في المكتب الاتحادي للاتحادية الرياضية الوطنية.(المرسوم 309/22، 2014، ص 6-10)

-مهام الاتحادية الرياضية الوطنية:

تضم الاتحادية الرياضية الوطنية مجموعة من المهام الخدمة العمومية والمنصوص عليها في المادتين (91) و(92)، بتفويض من الوزير المكلف بالرياضة، حيث تساهم الاتحادية الرياضية الوطنية الجزائرية من خلال أنشطتها ومختلف برامجها المتعددة مع الإشراف عليها فيما يلي:

- تنظيم وتطوير ومراقبة الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها ذات الأهداف العامة، بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة.
 - سن التنظيمات التقنية والعامة الخاصة باختصاصاتها الرياضية لمعاقبة أفعال المنشطات، العنف في الملاعب، الفساد الرياضي.
 - تطوير الاختصاصات الرياضية وترقيتها وتنفيذ البرامج السنوية ومتعددة السنوات الخاصة بها.
 - تنظيم المنافسات وتسييرها.
 - ممارسة السلطة التأديبية على: الرابطات، النوادي الرياضية المنظمة إليها، الهيئات التي تنشؤها.
 - مكافحة المنشطات والوقاية منها.
 - الحد من الآفات الاجتماعية، العنف، الفساد الرياضي، والوقاية منها بالعلاقة مع السلطات العمومية.
 - تدريب الفرق الرياضية وتكوينهم للمشاركة في المنافسات الدولية بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة.
 - د. الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية البعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.
 - انجاز المنشآت الرياضية واستغلالها في إطار القوانين.
 - انشاء هياكل تهتم بالمراقبة المالية للرابطات والنوادي الرياضية التابعة لها.
 - تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية "النخبة" المتواجدين بالخارج والتكفل بهم.
 - تعيين أعضاء جزائريين للتمثيل في الهيئات الرياضية الدولية، بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.
 - المراقبة الطبية والنفسية للرياضيين. (المادة 91 من قانون 13-39، ص14، ق05/13)
- فضلا عن المهام أنفة الذكر في المادة (91) تمارس الإتحادية الرياضية الوطنية المتخصصة بتفويض من الوزير المكلف بالرياضة مهام الخدمة العمومية الآتية:
- إعداد الخريطة الرياضية لتطوير الاختصاص وطنيا.
 - المساهمة في تكوين مستخدمي التأطير بالعلاقة مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو كل الهياكل الأخرى المعتمدة المتخصصة في هذا المجال.
 - المشاركة في تصنيف مستخدمي التأطير الرياضي بالاستناد إلى مستوى النتائج والأداءات المحققة على الصعيدين الوطني والدولي.

- كشف وانتقاء والعمل على توجيه المواهب الرياضية الشابة للالتحاق بالمنتخبات الوطنية.
- تسليم الإجازات والشهادات والترتب والأوسمة والدبلومات الاتحادية، وفقا للتنظيم المعمول به.
- انشاء رابطة وطنية احترافية لتسيير الأنشطة الرياضية ذات الطابع الاحترافي.
- اقتراح على الوزير المكلف بالرياضة تسجيل على قائمتها رياضي النخبة والمستوى العالي والمدرّبين والحكام ذوي المستوى العالي.(المادة 92 من القانون رقم 13-39، ص15)

-الموارد المالية الاتحادية الرياضية الوطنية:

تتكون موارد الاتحادية الرياضية الوطنية حسب المادة (48) مما يأتي:

- السنوية لأعضائها المنخرطين فيها.
- الإعانات المحتملة من الدولة والجماعات المحلية.
- حقوق الانضمام والالتزام للهيكل الرياضية المنضمة.
- مساهمات الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- قسط من ناتج الأرباح المتأتية من المنافسات.
- المداخل المرتبطة بأنشطة الاتحادية وأداء خدماتها، لاسيما الناتجة عن أعمال الرعاية والإشهار والدعم وتسويق العروض الرياضية والمنافسات.
- الأرباح المتأتية من عقود التجهيز والرعاية وتسويق صورة الرياضيين والفرق الوطنية.
- ناتج مبيعات المنشورات والأشياء المختلفة التي تتناول الفرع الرياضي.
- الأقساط والمساعدات المحتملة من الهيئات الرياضية الدولية.
- الهيات والوصايا.
- المساعدات والإعانات المالية لكل شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص.
- كل الموارد الأخرى الناتجة عن نشاط الاتحادية الرياضية الوطنية أو الموضوعة تحت تصرفها طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.(المرسوم 05/405، 2005م، ص 25)

-الأجهزة الخاصة بالاتحادية الرياضية الوطنية:

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 14-330 والمنصوص عليه في المادة 12، أنه هناك أربعة هياكل تخص الاتحادية الرياضية الوطنية الجزائرية، والمتمثلة فيما يلي: الجمعية العامة، الرئيس، المكتب

الاتحادي، اللجنة التقنية. وفي حالة الاقتضاء فإنها تحدد الهياكل الأخرى عن طريق قانونها الأساسي. (مرسوم تنفيذي 330/14، 2014، ص 12)

➤ الجمعية العامة:

تعتبر الجمعية العامة الجهاز السيد للاتحادية الرياضية الوطنية، حيث تحدد أهدافها وأنشطتها، مع العمل على تنفيذها. وذلك من خلال طريقتين:

○ **الطريقة الأولى:** تتم بناء على اقتراح الرئيس جدول الأعمال وتصادق عليه الجمعية

العامة، حيث تتمثل في اجتماع الجمعية العامة في دورة عادية مرة واحدة في السنة وفي

نهاية كل سنة مالية. ويتمثل الهدف من هذا الاجتماع في النقاط التالية:

- إعداد الحصيلة الأدبية والمالية للسنة المنصرمة.

- إعداد برنامج السنة المالية مع تقديرات الميزانية الخاصة بها.

○ **الطريقة الثانية:** تتمثل في اجتماع الجمعية العامة في دورة غير عادية، تتم بناء على

اقتراح رئيس الاتحادية، وكذا بناء على طلب من ثلثي أعضائها الذين استوفوا اشتراكاتهم

تجاه الاتحادية وفقا للإجراءات المحددة في النظام الداخلي للاتحادية.

كما يمكن لها أن تجتمع أيضا في دورة غير عادية للبت في سحب الثقة من الرئيس و/أو أعضاء المكتب الاتحادي بثلثي (3/2) أعضائها الحاضرين.

ولا يصح اجتماع الجمعية العامة إلا بحضور أغلبية أعضائها، وإذا لم يكتل هذا النصاب، حيث

تجتمع الجمعية العامة في أجل أقصاه ثمانية أيام ويصح اجتماعها مهما يكن عدد الأعضاء

الحاضرين. (المادة 10/8/7 الفصل الثاني) (مرسوم تنفيذي 330/14، 2014، ص 19)

وحسب ما نصت عليه المادة 06 منه، فإنه يجب على أعضاء الجمعية العامة أن يتمتعوا بالجنسية

الجزائرية مع كامل الحقوق المدنية والوطنية، ولا يكونوا محل عقوبة رياضية جسيمة أو محل عقوبة مشينة.

وفيما يخص الاتحادية الرياضية أن يستوفوا اشتراكاتهم تجاهها، والعمل على الالتزام بالقوانين

الأساسية والامتنال لها. (المرسوم 05/405، 2005م، ص 14)

وكذا إضافة للأحكام القوانين الأساسية المطبقة على الاتحادية الرياضية، المنصوصة في المادة

13 من الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي 330/14، يجب على أعضاء الجمعية العامة ألا يكونوا قد

جمعوا أكثر من ثلاث غيابات في دورات الجمعية العامة.

وفي الأخير يشترط أن يكون كل أعضاء الجمعية العامة مقيمين بصفة دائمة في بلد الجزائر حسب ما صدر في الفصل السابع في المادة 14 من نفس القانون المذكور أعلاه.

➤ الرئيس:

وفقا للشروط المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 14-330، تنتخب الجمعية العامة رئيس الاتحادية لعهددة انتخابية مدتها أربع سنوات غير قابلة للتجديد في الحالة العادية، أما في حالة وجود استقالة الرئيس المنتخب، أو وجود شغور في منصبه دون سبب مبرر، ففي هذه الحالة وجب على المكتب الاتحادي الاجتماع في دورة غير عادية خلال الخمسة عشر يوما الموالية لإثبات الشغور وتعيين رئيس بالنيابة من بين نواب الرئيس حسب ترتيب الأسبقية يكلف بتسيير شؤون الاتحادية بصفة انتقالية.

حيث يكلف الرئيس المنتخب بصفة رسمية بممارسة السلطة السليمة على جميع مستخدمي الاتحادية، في المهام الأساسية والمتمثلة فيما يلي:

- توزيع العمليات داخل المكتب الاتحادي، وتقديم جدول أعمال دورات الجمعية العامة وكذا دورات المكتب الاتحادي.
- يرأس أعمال الاتحادية وينشطها، مع استدعاء أجهزتها بالتالي السهر على تطبيق قراراتها.
- ارسال نسخ من الحصائل والخلاصات والمعلومات الخاصة بنشاط الاتحادية بصفة منتظمة ودوريا إلى الوزير المكلف بالرياضة.
- يعين نائبا ونواب رئيس الاتحادية، من بين الأعضاء المنتخبين في المكتب الاتحادي .
- يأمر بصرف نفقات الاتحادية.
- يؤهل رئيس الاتحادية دون غيره، لمراسلة الهيئات الرياضية الدولية والاتحاديات الرياضية الأجنبية.
- يحضر الحصائل الأدبية والمالية ويعرضها على المكتب الاتحادي ويقدمها إلى الجمعية العامة للمصادقة عليها، ثم يرسلها للوزير المكلف بالرياضة.(المرسوم 05 / 405، 2005م، ص 21-22)

➤ المكتب الاتحادي:

يعتبر بدور الجهاز التنفيذي للاتحادية الرياضية المنتخب عن طريق الاقتراع السري من الجمعية العامة لعهددة انتخابية مدتها أربع سنوات غير قابلة للتجديد، حيث يتكون من ستة (06) إلى أربعة عشر (14) عضوا، ويضم المكتب الاتحادي:

- الأمين العام.

- المدير التقني الوطني.
- أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة، من بين الأعضاء يعينهم الوزير المكلف بالرياضة بحيث يكون عددهم متناسبا مع عدد هؤلاء الأعضاء ضمن الجمعية العامة. وبذلك يضمن تحت سلطة رئيس الاتحادية التسيير الإداري والتقني والمالي للاتحادية، باجتماعه مع الأعضاء مرة واحدة على الأقل في الشهر. ومن المهام التي يكلف بها المكتب هي:
- تقديم المشاريع بعد إعدادها على الجمعية العامة.
- تحضير الحصيلة المالية والأدبية وعرضها على الجمعية العامة.
- إعداد الرزنامة العملية للتظاهرات والمنافسات الرياضية مع السهر على تنفيذها ومتابعتها.
- تعيين ممثلي الاتحادية في الجمعية العامة للرابطة أو الرابطات التابعة لها، عند الحاجة.
- إدارة ممتلكات الاتحادية الرياضية والسهر على المحافظة عليها وتقويمها. (طوبال وسيم، 2017، ص141)

➤ اللجنة التقنية:

- هي جهاز استشاري يترأسها المدير التقني ومجموعة من الأعضاء، وكل شخص مؤهل يمكنه من مساعدتها في أشغالها، ونذكر منهم:
- المديرون التقنيون الوطنيون المساعدون والمنهجيون للاتحادية.
 - المديرون التقنيون للرابطات الرياضية: الجهوية والولائية، والنوادي المنظمة للاتحادية المصنفة في المراتب العشرة إلى عشرين في البطولة أو في نظام آخر للمنافسات الوطنية الخاصة بالاتحاديات المسيرة للرياضات الفردية.
 - المديرون التقنيون للنوادي الرياضية للأقسام الوطنية المنظمة إلى الاتحادية بالنسبة للاتحاديات المسيرة للرياضات الجماعية.
 - الطبيب الاتحادي، وأعضاء اللجنة الطبية للاتحادية.
 - المدربون الوطنيون.

حيث يكلف هذا الجهاز بشكل دوري مرتين على الأقل في السنة بناء على رئيسها، كما يمكن ان تجتمع في دورة غير عادية بناء على رئيسها أو من رئيس الاتحادية. وذلك بإبداء الاقتراحات والتوصيات التي تساهم في تحديد الأهداف وتنظيم الأعمال المرتبطة بالاختصاص أو الاختصاصات الرياضية داخل

الاتحادية مع تنشيطها وترقيتها وتطويرها، وكذا البحث وانتقاء المواهب الرياضية الشابة وتحضيرها في فرق وطنية ومشاركتها في المنافسات الرياضية. (مرسوم تنفيذي 330/14، 2014، ص 22)

❖ الإتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى:

بعد الاستقلال التام للجزائر سنة 5 جويلية 1962، لتليه مباشرة بالضبط في سنة 25 ديسمبر 1962 تأسيس اتحادية الجزائر لألعاب القوى، يعود الفضل لأقدم اللاعبين والعاديين على المستوى القطري "محمود عبدون"، ومع اتفائه مع مصطفى أقولين، وطيب مقزي. وبعد تأسيسها أصبح "مصطفى أقولين" أول رئيس للاتحادية بعد الاستقلال.

وعليه اعطى اهتماما كبيرا من طرف بعض اللاعبين الرياضيين من أجل تمثيل الراية الجزائرية آنذاك في محاولة حصد ميداليات في مختلف المحافل الدولية، ومن أبرزهم عمار براكشي في مسابقة العدو، عداشو دياف في مسابقة القفز الطويل.

وأول اللاعبين الرياضيين الذي كان له الفضل في تمثيل عالم الجزائر في الحصول على الميدالية الذهبية بفوزه بسباق العدو جرى، هو العداء "عمار حمود" بمدينة سيلفستر بسان باولو في 31 ديسمبر 1962. (القيسي، 2001، ص 36)

وفي الوقت الحالي لسنة 2022، تطورت رياضة ألعاب القوى لما كانت عليه سابقا، نتيجة لما قامت به الدولة الجزائرية من تسخير كافة وسائل العمل من أجل تهيئة وتحضير اللاعبين الرياضيين للمواعيد المقبلة.

وندعم ذلك بتصريح السيد "ياسين لوعيل" الذي يتأخر الإتحادية الرياضية الجزائرية لرياضة ألعاب القوى حاليا لسنة 2022 لجريدة النصر، من خلال الحصاد التاريخي القياسي التي حققتها هاته الرياضة من نجاحات نتيجة ما عكسته الدورة التاسعة عشر لألعاب البحر الأبيض المتوسط، الذي يعد حدث متعدد الرياضات، انعقد في الفترة الممتدة من 25 يونيو إلى 5 يوليو 2022 في وهران، الجزائر، بحواره مع جريدة "النصر" بقلم "كريم كرد" يوم 5 يوليو 2022، وكان الحوار كآلاتي:

".... حيث وصل انجاز العدائين والرياضيين الجزائريين في هاته الدورة للألعاب المتوسطية بالتاريخية والقياسية، مؤكدا أن الكلمات تعجز عن وصف ما يحس به وباقي أعضاء منتخب ألعاب القوى والبعثة الجزائرية، خاصة وأن اليوم الأخير من منافسات هذا الاختصاص كان حافلا بالتتويج إثر النجاح في حصد (05) ميداليات منها ذهبيتان لسجاتي وفريق التتابع، حتى أنه أطلق عبارة "الملحمة" على ما قدمه الرباعي قولند ولحولو وبن جمعة، كما لم يخف تطلعاته بقدرة الرياضيين على معاودة التألق بعد أيام

بمناسبة البطولة العالمية لألعاب القوى المقررة بمدينة أوريغون في الولايات المتحدة الأمريكية. " (كريم كريد، جريدة النصر، 05 يوليو 2022)

ومن الملاعب التي تملكها الدولة الجزائر حاليا كما هو ملاحظ في الجدول أدناه ملاعب وطنية ذات المواصفات القانونية والدولية، حيث يمكن إقامة بطولات ومسابقات رياضية على المستوى الوطني والدولي، مما كرسه الجزائر في السهر على توفير كافة الشروط والمستلزمات.

الجدول رقم 1: يوضح أسماء الملاعب الجزائرية ذات المواصفات الدولية

الولايات	اسم الملعب
الجزائر العاصمة	ملعب 5 جويلية
قسنطينة	ملعب حملاوي
عنابة	ملعب الوحدة المغاربية
سطيف	ملعب 8 ماي 1945
باتنة	المركب الرياضي لباتنة
تيزي وزوو	ملعب أول نوفمبر
بجاية	المركب الرياضي بجاية
معسكر	ملعب الوحدة الإفريقية
تلمسان	ملعب العقيد لطفي
المجموع	09

المصدر: من إعداد الطالب

وحاليا تعمل الدولة الجزائرية في أشغال ملاعب الجزائر الجديدة نتيجة تطور البنية التحتية منها ملعب براق في العاصمة، ملعب تيزي وزوو، ملعب الدويرة في العاصمة، ملعب وهران الأولمبي غرب الجزائر، حيث اتجهت الدولة مؤخرا لبناء مجموعة من الملاعب العصرية التي تتميز بكونها مغطاة ولا تضم مضمار لألعاب القوى، وتتوفر على سعة محترمة خصوصا بتييزي وزوو والدويرة وهران وغيرها وستلعب هذه الملاعب دورا مهما خصوصا بعد إكمالها لتعطي رونقا خاصا للبطولة الجزائرية عكس ما نشاهدها حاليا في مختلف الملاعب.

لذلك فإن هذه اللعبة الرياضية تتطلب وجود منظمة تسهر على تنظيم وسير ما يخصها من مسابقات ومنافسات وبطولات، سواء إقليميا، وطنيا، دوليا، ومن هذا المنطلق ومما سبق، فإن الاتحادية الرياضية لألعاب القوى هي: "هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة

ذات النفع العام ويهدف الاتحاد الرياضي إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه. "كما تدعم المادة 87 من القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضة وتطويرها. ومن هذا القول، حيث تعتبر الاتحادية الرياضية الوطنية بأنها: "جمعية ذات صبغة وطنية تسييرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وكذا قوانينها الأساسية المصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة"

-رئيس وأعضاء المكتب الاتحادي للاتحادية الرياضية الوطنية الحاليين لألعاب القوى:

للحديث عن تولي منصب الرئيس والمسؤوليات في الاتحادات الرياضية الوطنية لأي لعبة رياضية، سوف نقوم بتحديد الشروط الجديدة المتعلقة باهته المناصب، والمشار إليها في العدد الأخير من الجريدة الرسمية رقم العدد (62)، السنة التاسعة والخمسون.

وبحسب المرسوم التنفيذي رقم 22-310 مؤرخ في 15 صفر عام 144 الموافق 12 سبتمبر سنة 2022 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 16-153 المؤرخ في 16 شعبان عام 1437 الموافق 23 مايو سنة 2016 والذي يحدد الأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين.

وباستقراء المادة الأولى منه في تعديل المادة (12) و(13)، سوف نقوم بتحديد الشروط الجديدة اللازمة لتولي منصب رئيس، أو عضو مكتب لاتحادية رياضية وطنية لسنة 2022:

- ألا يكون محل عقوبة رياضية جسيمة كما نص عليه في القوانين الأساسية والأنظمة الخاصة بالاتحادية الرياضية الوطنية، و/أو أجراء تأديبي متخذ طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- ألا يكون قد حكم عليه بجناية و/أو جنحة تتنافى مع ممارسة نشاطه ضمن هياكل التنظيم.
- أن يكون سنه يتراوح خمسة وعشرين سنة على الأقل.
- أن يكون قد أدى واجبه الوطني تجاه الخدمة العسكرية.
- أن يثبت مستواه العلمي سواء جامعي، تعليمي، أو تكويني عاليين، حاصلا على شهادات مطابقة.
- أن يتمتع بالصفات والأخلاق الحسنة.
- امتلاك لمؤهلات مهنية وخبرة في الاختصاص الرياضي ذات الصلة.
- أن يثبت الخبرة المهنية خاصة في الميادين التقنية، أو الرياضية، أو الإدارية، أو الجمعوية، أو الاقتصادية، حسب الشروط المحددة في القوانين الأساسية للهيكل الرياضي الجماعي.(المرسوم

(310/22، 2022، ص 11)

ومن خلال ما سبق، ودليل لذلك سوف سنقوم باستعراض أسماء رئيس الاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى وأعضاء المكتب الاتحادي المنتخبين الذين يحضرون الاجتماعات كل شهر فيما يخص تسيير وتنظيم الاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى، لسنة 2021 إلى 2024.

✓ الرئيس المنتخب: لوعيل ياسين.

✓ الأعضاء المنتخبين: صافي مختاريه، عزام فرحات، خليل مسعود، بخوش طاهر، حمادي عبد الحميد، بسو العيد، بوقندول حسين.

أما فيما يخص مجموع العاملين بالاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى حاليا فهم يتكونون من رئيس، إداري، وتقني، بالتالي يشكلون 15 فردا بالاتحادية، وسوف نقوم باستعراضهم في الجدول الاتي كل حسب مسماه وظيفته بالترتيب.

الجدول رقم 2: يوضح أفراد عينة الاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى

الرقم	الاسم واللقب	المهنة
01	لوعيل ياسين	رئيس الاتحادية
02	بلعيد عبد الرحمان	الأمين العام
03	سعدو عبد الكريم	مدير التقني الوطني
04	بخوش مسعود	مدير الفرق الوطنية
05	غزالي مولود	مدير التنظيم الرياضي
06	جوهري محمد أمين	مدير المواهب الشابة (نائب مدير تنظيم المنافسات)
07	قمار محمد فريد	مدير التكوين والتطوير
08	دراجي راجح	أمين المال
09	لحلوا رشيد	مساعد أمين المال
10	وحيد فايزة	مساعدة الأمين العام
11	تسليج سعاد	سكرتارية
12	بجيج صباح	سكرتارية
13	سالم محمد	منسق رياضة نصف طويل، والعدو الريفي
14	تومي حكيم	منسق الرمي
15	عبد اللوز رضا	منسق المواهب الشابة

المصدر: من إعداد الطالب، زيارة الميدانية لمقر الاتحادية يوم 2023/01/14

1-3-4- علاقة اتحاديات الرياضية الوطنية بالاتحادية الرياضية الأخرى:

أولا- علاقة اتحاديات الرياضية الوطنية بالاتحادية الرياضية الدولية:

بالعودة إلى الفصل الثاني بالباب الثاني من القانون رقم 05-13، نجد أن المشرع قد حدد طبيعة هاته العلاقة الرياضية بين الاتحاديتين، فالإتحادية الرياضية الوطنية تسيير وفق قوانين أساسية التي يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة المتمثلة في قانون الجمعيات القانون رقم 06-12 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير 2012، وأحكام القانون رقم 05-13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا أحكام المرسوم التنفيذي 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، خاصة بعد الاستقلال منذ 1962.

وبالإسناد إلى المادة 211 من القانون 05-15 أن مسؤولية تحديد الإستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات مع الهيئات الرياضية الدولية تعود إلى الوزير المكلف بالرياضة بالعلاقات مع اللجان الأساسيين المتمثلين باللجنة الوطنية الأولمبية، اللجنة الوطنية شبه الأولمبية، الإتحادية الرياضية الوطنية. بالتالي الإتحادية الرياضية الجزائرية ذات شخصية معنوية مستقلة تعد أنشطة رياضية متعددة الرياضات وبكل استقلالية، وبمأن الاتحادات الرياضية الدولية التي تتماشى مع قوانين الميثاق الأولمبي منظمات دولية غير حكومية تجمع في عضويتها المنظمات والاتحاديات التي تتولى شؤون نشاطات رياضية على المستوى الوطني والعمل على إدارتها على المستوى العالمي، ومنه فكلا الاتحادات الرياضية سواء الوطنية والدولية تكمن في هدف واحد متمثل في تطوير الحركة الأولمبية والدعوة إلى السلام العالمي عن طريق الرياضة.

وعليه يمكن القول إن تحديد العلاقة التي تربط الاتحاديات الرياضية الوطنية بالاتحاديات الرياضية الدولية تتمثل في ضبط القواعد الأساسية سواء القواعد القانونية، أو القواعد التنظيمية، أو القواعد الإدارية، التي تسيير وتنظم بموجبها جميع المسابقات والبطولات الرياضية.

وتكمن أيضا العلاقة في تقديم المساعدات المالية والمادية من طرف الإتحاد الدولي لصالح الاتحادات الوطنية للدول الفقيرة، وتتمثل هذه المساعدات في: الأموال، المعدات الرياضية، البسة رياضية، مدارس تكوينية تعليمية للشباب، هياكل رياضية.... إلخ.

وكذا يعمل الاتحاد الدولي بعدة منتديات وتظاهرات تحسيسية حول العالم بالتكامل والتشاور تكون لصالح الاتحادات الوطنية فرصة العمل على تنظيمها وتنسيقها، وكل هذه العلاقات تتم عن طريق برنامج سنوي مخطط له. كما أن الاتحادات الوطنية ممثلة في الجهاز التنفيذي للهيئة الدولية في الاختصاص الرياضي.

أما في حالة الإخلال بهذه القوانين وعدم الامتثال لها من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية يحتم على الاتحادات الدولية ضرورة فرض عقوبات صارمة عليها نتيجة الخروج عن هذا الإطار.

ومن هذه العقوبات نذكر منها على سبيل المثال:

- عدم المشاركة في المنافسات الرياضية المختلفة سواء كانت منافسات قارية أو دولية.
- عدم الاستفادة من المساعدات المادية كالمعدات والتجهيزات الرياضية، وكذا الحرمان من الحصول على المساعدات المالية.
- عدم المشاركة في المنتديات الرياضية العالمية والقارية.
- عدم السماح من تنظيم المنافسات للألعاب الرياضية الدولية والقارية.
- عدم الاعتراف بها كاتحادية للعبة. (بن بوسته رحيمة، 2007، ص64)

ثانيا- علاقة الاتحادية الرياضية الجزائرية بالوزارة الشباب والرياضة:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع السيد الأمين العام " بلعيد عبد الرحمان " بالاتحادية الرياضية لألعاب القوى الموجود مقرها حاليا بدالي إبراهيم، بتاريخ يوم 14-01-2023، تم التوصل إلى ما يلي:

- إن وزارة الشباب والرياضة تعتبر الدعامة الأساسية التي تشرف على عمل وتخطيط وتنظيم جل الأعمال الخاصة بالاتحادية الرياضية الجزائرية وفقا ما تعده من برنامج سنوي شامل يغطي كل الأعمال الخاصة بالتسيير والتنظيم كالأهداف المخططة لتطوير الاختصاص الرياضي أو الاختصاصات الرياضية، تحديد الهياكل التنظيمية، التمويل، نفقات الاتحادية، وتسيير الميزانية فمثلا حسب قول السيد " بلعيد عبد الرحمان " أن الوزارة قد خصصت مبلغ بنسبة تقدر 10 % من المبالغ الكلية الخاصة بميزانية التسيير للتحويل للإدارة الإلكترونية وفي اعتقاده أنها نسبة كافية لمجاورة هذا التحويل الرقمي.

- وكذا تعمل أيضا على تقديم المبالغ المساعدة والإعانات، ومن الجهة الإدارية تعمل على توفير الموظفين واستقطابهم للعمل بالاتحادية الرياضية ذات الكفاءة العالية خاصة في ظل التحويل

الرقمي الذي اقتضت إليه الحاجة في توفير عاملين مدربين ذات خبرة وكفاءة عاليين من سكرتارية، وخبراء في البرمجيات والإعلام الآلي والصيانة...إلخ.

ويتم هذا التسيير والتنظيم لأعمال الاتحادية الرياضية الجزائرية عن طريق الجريدة الرسمية تتضمن المراسيم التنفيذية والقوانين الخاصة بهذا التنظيم، حيث تقوم وزارة الشباب والرياضة بدورها بإرسال تعليمات وتوجيهات عن طريق الجريدة الرسمية تتضمن فصول وأبواب تحوي على مواد وتكون مكتوب بلغتين "عربية وفرنسية" لكل ما تتطلبه الضرورة في التنظيم، ولا يحق لأي شخص موظف بالاتحادية الرياضية مهما كانت وضعيته ومستواه أن يحذف أو يعدل بعض الأمور التي وجدت بمواده، فالصلاحية تخوض بموافقة الوزير المكلف بالرياضة على أي تعديل يطرأ على النظام الأساسي، القوانين الداخلية للاتحادية الرياضية، وكذلك يمكن له أن يزود الاتحادية باحتياجاتها من الموارد البشرية أو بالخدمات التقنية والإدارية وفقا للأنظمة السارية المفعول.

بمعنى آخر أن وزارة الشباب والرياضة هي الوصية الأولى على الاتحادية الرياضية الوطنية في تسيير وتنظيم أعمالها. حيث تخضع هذه العلاقة للقوانين واللوائح السارية المفعول وتدخل في إطار تحديد المسؤوليات المتبادلة ويضمن الامتثال للوائح الوطنية والدولية. (مقابلة يوم الخميس 12-01-2023 على الساعة 10:00 صباحا)

ونذكر أهم المراسيم التنفيذية والقوانين الخاصة بتسيير وتنظيم أعمال الاتحادية الرياضية الوطنية التي أشيرت إليها الباحثة "بن بوسنة رحيمة" في دراسته للمرسوم التنفيذي رقم 405/05 المؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق 2005/10/17 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام، ومدى تعارضه مع التشريعات الدولية.

أ- فيما يخص المراسيم التنفيذية لتنظيم الاتحادية الرياضية الجزائرية نذكر منها:

- المرسوم التنفيذي 418/91 المؤرخ في 02 نوفمبر 1992 الذي يحدد صلاحيات الاتحادية الرياضية وتنظيمها وتشكيلها وعملها.
- المرسوم التنفيذي 367/94 المؤرخ في 12 نوفمبر 1994 المعدل الذي يحدد صلاحيات الاتحادية الرياضية وتنظيمها وتشكيلها وعملها.
- المرسوم التنفيذي 151/96 المؤرخ في 27 أبريل 1996 والذي يحدد كيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية وعملها.

- المرسوم التنفيذي 496 /97 المؤرخ في 11 أكتوبر 1997 الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادات الرياضية وعملها.
- المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.(بن بوسنة رحيمة، 2008، ص58-63)
- المرسوم التنفيذي 330/14 المؤرخ في 4 صفر 1436 الموافق 27 نوفمبر 2014 الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي.
- المرسوم التنفيذي رقم 309/22 المؤرخ في 15 صفر 1444 الموافق 12 سبتمبر 2022 (المعدل والمتمم) الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي.(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2022)
- ب- فيما يتعلق بالقوانين المسيرة لتنظيم الاتحادية الرياضية الجزائرية نذكر منها:
 - القانون 03/89 المؤرخ في 14 فبراير 1989 المتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية.
 - القانون 10/04 المؤرخ في 14 ديسمبر 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.(بن بوسنة رحيمة، 2008، ص58-63)
- ومن خلال هاته المراسيم التنفيذية المنشورة في الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، التي ذكرناها جاءت بالترتيب الزمني المحدد بتاريخ معين يحتوي على فصول بها مواد، حيث أن كل مرسوم تنفيذي جديد جاء ليعدل أو يلغي أحكام المرسوم التنفيذي الذي يسبقه:
 - المرسوم التنفيذي 367/94 المؤرخ في 12 نوفمبر 1994 الذي جاء ليعدل المرسوم التنفيذي 418/91 المؤرخ في 02 نوفمبر 1992 الذي يحدد صلاحيات الإتحادية الرياضية وتنظيمها وتشكيلها وعملها.
 - المرسوم التنفيذي المرسوم التنفيذي 151/96 المؤرخ في 27 أبريل 1996 المرسوم التنفيذي 496 /97 المؤرخ في 11 أكتوبر 1997 418/91 المؤرخ في 02 نوفمبر 1992.
 - المرسوم التنفيذي 496 /97 المؤرخ في 11 أكتوبر 1997، جاء لإلغاء أحكام المرسوم التنفيذي 496 /97 المؤرخ في 11 أكتوبر 1997.

- المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005، جاء لإلغاء أحكام المرسوم التنفيذي 496/97 المؤرخ في 11 أكتوبر 1997.
- المرسوم التنفيذي رقم 309/22 المؤرخ في 15 صفر 1444 الموافق 12 سبتمبر 2022 يهدف إلى تعديل وتنظيم بعض أحكام المرسوم التنفيذي 330/14 المؤرخ في 4 صفر 1436 الموافق 27 نوفمبر 2014 الذي يحدد كفاءات تنظيم الاتحادات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي.

فلا يمكن للاتحادية الرياضية الوطنية والهياكل المنظمة إليها وكذا مسؤولية مسيرها أن تخالف القوانين الأساسية التي تسييرها وكذا أحكام قانون الجمعيات المصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة، فالوزارة تسهر على مراقبة مدى احترام الاتحادات الرياضية الوطنية للقوانين والأنظمة المعمول بها، ففي حالة ارتكاب الأخطاء والرد القانوني يمكن للوزير المكلف بالرياضة أن يقرر بعد أخذ رأي المرصد الوطني للرياضة واللجنة الوطنية الأولمبية التدابير التأديبية أو/ والتحفزية المتمثلة فيما يلي حسب ما أشرت إليها الجريدة الرسمية المتضمنة للقانون رقم 10/04 المؤرخ في 27 جمادي الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، في الفصل الثالث عشر، المادة 100 منه والمتمثلة فيما يلي:

- التوقيف المؤقت للأنشطة الرياضية الخاصة بالاتحادية الرياضية الوطنية، أو نشاط الهياكل التابعة لها.
- التوقيف المؤقت أو الإقصاء لعضو أو أعضاء الأجهزة المسيرة للاتحادية الرياضية الوطنية، أو الهياكل التابعة لها.
- العمل على تجديد المسبق للهيئات التنفيذية للاتحادية الرياضية الوطنية أو الهياكل التابعة لها.
- ضمان استمرارية أنشطة الاتحادية الرياضية الوطنية، أو الهياكل التابعة لها عن طريق وضع إجراءات خاصة مؤقتة لتسييرها.

وفي حالة اتخاذ الوزير المكلف بالرياضة هاته التدابير التأديبية أو/ والتحفزية ضد الاتحادية الرياضية الوطنية أو الهياكل المنظمة إليها من رابطات ونوادي رياضية في ارتكابها لأي أخطاء يمكن للاتحادات الرياضية أو هياكلها في اتخاذ إجراءات أخرى تتمثل في عملية الطعن طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. (القانون رقم 10/04، 2004، ص 26)

1-3-5- قائمة الاتحادات الرياضية الجزائرية وتصنيفاتها:

الجدول رقم 3: يوضح الاتحادات الرياضية الجزائرية وتصنيفاتها

الرقم	الإتحادية الجزائرية	الرئيس	موقع الواب	العنوان الالكتروني
01	الإتحادية الجزائرية لكرة القدم	عمارة شرف الدين	www.faf.dz	faffoot@yahoo.fr
02	للملاحة الشراعية	عزوق محمد	www.favoile.dz	www.favoile.dz
03	الإتحادية الجزائرية للسباحة	بوغادو محمد حكيم	www.fanatation.dz	
04	لرياضات الميكانيكية	لعبيبي أمين	www.fasm-dz.org	
05	الإتحادية الجزائرية للتنس	يوسف محمد سفيان	www.fat.dz	Fataltennis@yahoo.fr
06	الإتحادية الجزائرية لكرة اليد	لعبان حبيب		fahb@yahoo.fr
07	الإتحادية الجزائرية للجدو	سليبي ياسين	www.fajudo.dz	Faj-alger@yahoo.fr
08	الإتحادية للتنس الطاولة	أيلام توفيق	www.fatt.dz	
09	للكيك بوكسينغ وفول كونتاكت	أسيد عباس	www.fafkmda.com	
10	الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة	حوس محمد	www.afvb.org	
11	الإتحادية لألعاب القوى	ياسين لوعيل	www.faa.dz	Dibfaa2017@gmail.com
12	الإتحادية الجزائرية لكرة السلة	بوعريفي رابح	www.fabalgérie.org	fabb@yahoo.fr
13	رياضة الكرة الحديدية	ريح عبد العزيز	www.fasb.dz	
14	الإتحادية الجزائرية للتايكواندو	بن علاوة يزيد		
15	الإتحادية للرياضة الجامعية	غدير سعدي		Fasu-alg@yahoo.fr
16	لرياضة المدرسية	ايزم عبد الحفيظ	www.fassdz.com	fedalss@yahoo.fr
17	لذوي الاحتياجات الخاصة	معاشو سليمان	www.fahadisport.dz	fr.algeriaparalympics@hotmail
18	الإتحادية للتجديف، كانوي كياك	دريس شوقي		Fasac-roming@yahoo.fr
19	الإتحادية الجزائرية للفروسية	فهيمه سبيان		equestrian@hotmail.fr
20	الإتحادية للرماية الرياضية	لزررق عبد الرزاق		faskig@yahoo.fr
21	الإتحادية الجزائرية للروغبي	بن حسان عبد القادر		
22	الإتحادية للمصارعة المشتركة	دغدوغ حمزة	www.alglutte.org	
23	الإتحادية الجزائرية للجيمباز	زاهي سفيان	www.fagym.dz	
24	الإتحادية الجزائرية للشطرنج	إبراهيم جلول عزا لدين		fr.Faje.dz@yahoo
25	الإتحادية لكمال الأجسام	مسوار موسى		
26	الإتحادية الجزائرية للكاراتيه دو	غوري ياسين		
27	الإتحادية لرياضة الصم	سنوسي عصام	www.fnsa.e.monsite.com	
28	الإتحادية لرياضة العمل	شوشاوي عبد الكريم	www.fast.dz	Fast08@yahoo.fr
29	لكرة الريشة (بادمينتون)	زموشي محمد		

30	الإتحادية للإنقاذ، الإسعافات الأولية والرياضات تحت مائية	شاوش كريم سمير	
31	الاتحادية الجزائرية لرفع الأثقال	بولحية إسماعيل	www.fah.dz
32	الإتحادية للرياضة للجميع	مصعب الهادي	
33	للألعاب والرياضات التقليدية	حمزاوي مبروك	www.fae.dz
34	الإتحادية الجزائرية للمسايفة	امزيان الحسين	Fasasm31@hotmail.com www.fassmdz.blog4ever.com
35	للتزحلق ورياضة الجبل	امزال محمد	
36	الإتحادية للفنون القتالية	تعزيبت جمال	
37	الإتحادية للرافلوالبليار	مايدي محمد الأمين	
38	الإتحادية للرياضات الجوية	اقروم سعيد	
39	لفوفيا مفييتقوداو	جواج محمد	
40	الجمعية الوطنية لترقية الرياضة النسوية	حجاب دنيا	
41	الإتحادية الجزائرية للملاكمة	فرحات فزيل عبد النور	Faboxe-dz@gmail.com
42	الإتحادية لسباق الدراجات	برباري خير الدين	fedalgv@yahoo.fr
43	الإتحادية الجزائرية للقوقف		www.fa-golf.com
44	الإتحادية للكينغ فو واشو	بدور يحي	
45	لفوفيتتام صون لونغ كيان توات	ايت مجبر ربيع	
46	الإتحادية الجزائرية لللايكيدو	روبيح ناصر	
47	الإتحادية الجزائرية للجوجوتسي	رزيز كمال	
48	الإتحادية الجزائرية للكومبو	اوحليمة هشام	
49	الإتحادية الجزائرية لليوسانكانمبيدو	موهوب صالح	
50	الإتحادية للكاراتي هتودوكاي	بن قعدة خليفة	
51	الإتحادية الجزائرية للترياتلون	وناس صالح	
52	الإتحادية الجزائرية لكوشيكوي	داود صالح	
53	الإتحادية الجزائرية لسنوكر	تريكي عبد القادر	
54	للكينغ بوكسينغ والرياضات المماثلة	بن باهي رشيد عبد القادر	
55	الإتحادية الجزائرية للأمبيكو	روباش عبد القادر	

المصدر: من إعداد الطالب

يشير الجدول أعلاه إلى قائمة الاتحادات الرياضية الجزائرية لسنة 2019، وهي تمثل (55) اتحادية رياضية وطنية (جزائرية)، بالإضافة إلى الجمعية الوطنية لترقية الرياضة النسوية، وتحديد المواقع الإلكترونية لمعظم الاتحادات لسهولة الاتصال والاستفسار معها إلكترونياً وحتى مواقع الوابل (www) لمعرفة المستجدات وبعض الإعلانات كالترشح أو الرغبة في المشاركة في التظاهرات الرياضية مثلاً، وكذا معرف رئيس كل اتحادية منها كرئيس اتحاديه ألعاب القوى المعروف باسم "ياسين لوعيل".

وهذا نتيجة التحول الرقمي الذي بدوره قائم على التطورات المتجددة عما كانت عليه الاتحادات الرياضية سابقا، كذا نتيجة تخصيص الميزانية الخاصة بالإدارة الإلكترونية رغم حصتها القليلة إلا أن الاتحادات الرياضية بكافة التخصصات تسعى ببل الجهود في مواكبة وصناعة هذا التحول.

حيث تحدد هاته القائمة الخاصة بالاتحادات الرياضية الوطنية المفوضة بقرار من الوزير المكلف بالرياضة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد بناء على تقرير لجنة خاصة، ويحدد تشكيل هاته الأخير أيضا من طرف الوزير المكلف بالرياضة.

تصنف الاتحاديات الرياضية الجزائرية المعترف لها بالمنفعة حسب طبيعة نشاطها واختصاصاتها الرياضية وما تبذله من مجهودات تفيد المجتمع. ونذكر على سبيل المثال الاتحاديات الرياضية الجزائرية المعترف بها من طرف اللجنة الأولمبية الدولية: اتحادية ألعاب القوى، اتحادية كرة السلة، اتحادية الملاكمة، اتحادية كرة القدم، اتحادية الجمناز، اتحادية كرة اليد، اتحادية الجودو، اتحادية السباحة، اتحادية كرة الطائرة، اتحادية رياضة المعاقين، اتحادية الرياضة المدرسية، اتحادية الرياضة الجامعية. (طوبال وسيم، 2017، ص143)

خلاصة:

تُعد الاتحادات الرياضية الركيزة الأساسية في إدارة وتطوير المنظومة الرياضية، إذ يقع على عاتقها إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الرياضة وتحقيق غاياتها محليًا وإقليميًا ودوليًا، وتواجه هذه الاتحادات تحديات متعددة مثل محدودية الموارد المالية، التسارع المستمر في التطورات التقنية، واشتداد حدة المنافسة بين الهيئات الرياضية، الأمر الذي يفرض ضرورة تبني سياسات مرنة وآليات فعّالة للتكيف مع هذه المستجدات.

تستند الاستراتيجيات الفعّالة للاتحادات الرياضية إلى قراءة دقيقة للواقع الرياضي وتحديد الأولويات التي تساهم في تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة. وتشمل هذه الأولويات تنظيم المنافسات الرياضية على مختلف المستويات، تطوير وتجديد البنى التحتية، الاستثمار في تأهيل المواهب الصاعدة، وتعزيز مشاركة المجتمع في الأنشطة الرياضية بما يرسخ ثقافة الرياضة كقيمة اجتماعية.

ويكشف تحليل هذه التوجهات الاستراتيجية عن سعي الاتحادات إلى تحقيق معادلة تجمع بين الأهداف التنافسية من جهة، والأهداف التنموية والاجتماعية من جهة أخرى، مما يعزز من كفاءة القطاع الرياضي وقدرته على مواجهة التحديات المستقبلية. كما تتأكد أهمية تكامل الجهود بين الاتحادات الرياضية والجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يضمن استدامة التمويل والدعم الفني ويعزز الدور المجتمعي والاقتصادي للرياضة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد أنّ استراتيجيات الاتحادات الرياضية تشكل عاملاً حاسماً في رسم ملامح مستقبل الرياضة، حيث تعمل على تحقيق التفوق الرياضي مع الحفاظ على القيم الأخلاقية والاجتماعية والثقافية التي تجسدها الرياضة كظاهرة إنسانية شاملة.

الفصل الثاني

حل المشكلات المالية

للفرق الرياضية

تمهيد:

تواجه الفرق الرياضية في العصر الحديث تحديات مالية متزايدة تعيق تطورها وقدرتها على المنافسة. تعتبر الإدارة المالية السليمة أحد الركائز الأساسية لنجاح أي فريق رياضي، حيث تؤثر بشكل مباشر على قدرته في الحفاظ على لاعبيه، تطوير مرافقه، وتحقيق النتائج المرجوة. ومع ذلك، فإن العديد من الفرق الرياضية تعاني من عجز مالي بسبب ارتفاع التكاليف، نقص الدعم المالي، وعدم وجود استراتيجيات تمويل فعالة.

في هذا الفصل، سنستعرض المشكلات المالية التي تواجه الفرق الرياضية، مع التركيز على الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى هذه التحديات، مثل الاعتماد المفرط على مصادر تمويل محدودة، سوء الإدارة المالية، وعدم وجود خطط استراتيجية طويلة الأمد، كما سنناقش الحلول الممكنة لمعالجة هذه المشكلات، بما في ذلك تنويع مصادر الدخل، تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، وتبني نماذج إدارة مالية أكثر كفاءة.

من خلال تحليل هذه الحلول، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تعزيز الاستقرار المالي للفرق الرياضية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها الرياضية والتنموية. يعتبر هذا الفصل محاولة لفهم كيفية تحويل التحديات المالية إلى فرص للنمو والاستدامة، مما يساهم في بناء قطاع رياضي أكثر قوة وقدرة على المنافسة.

2-1- مفهوم الأزمة:

تُعدُّ الأزمات ظاهرة ملازمة لحياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، الأمر الذي يفرض ضرورة البحث عن أساليب فعّالة للتعامل معها بما يقلل من انعكاساتها السلبية ويتيح في الوقت ذاته الاستفادة من ما قد تفرزه من نتائج إيجابية. وقد تناول عدد من الباحثين مفهوم الأزمة من زوايا اجتماعية وسياسية واقتصادية متباينة، حيث أشار إلى ذلك. (عليوة، 2002، ص13)

2-1-1- مفهوم الأزمة في المجال الرياضي:

تُشير الأزمة الرياضية إلى حالة اختلال تصيب المنظومة الرياضية، فتؤثر عليها مادياً ومعنوياً على مختلف مستويات الممارسة والهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية. وتمثل هذه الأوضاع الحرجة مرحلة غير مستقرة تهدد كيان المؤسسة الرياضية وكفاءتها، مما يستدعي تدخلاً عاجلاً للحد من تداعياتها والسيطرة على المستجدات المفاجئة التي قد تعترض مسار الحركة الرياضية بكل أشكالها.

كما أن الأزمات في القطاع الرياضي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأحداث الرياضية نفسها، وتتعكس آثارها على البنية الاجتماعية وعلى إدارة السلوك التنظيمي داخل الهيئات الرياضية، إذ تنشأ غالباً نتيجة قرارات غير مدروسة أو سياسات غير رشيدة تعرقل سير النشاطات. وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام واسع ضمن الفكر الإداري المعاصر بوصفها تحدياً رئيسياً يتطلب قدرة عالية على التكيف والقدرة على التحكم في مسار الأحداث عبر استراتيجيات وقائية وتفاعلية مدروسة.

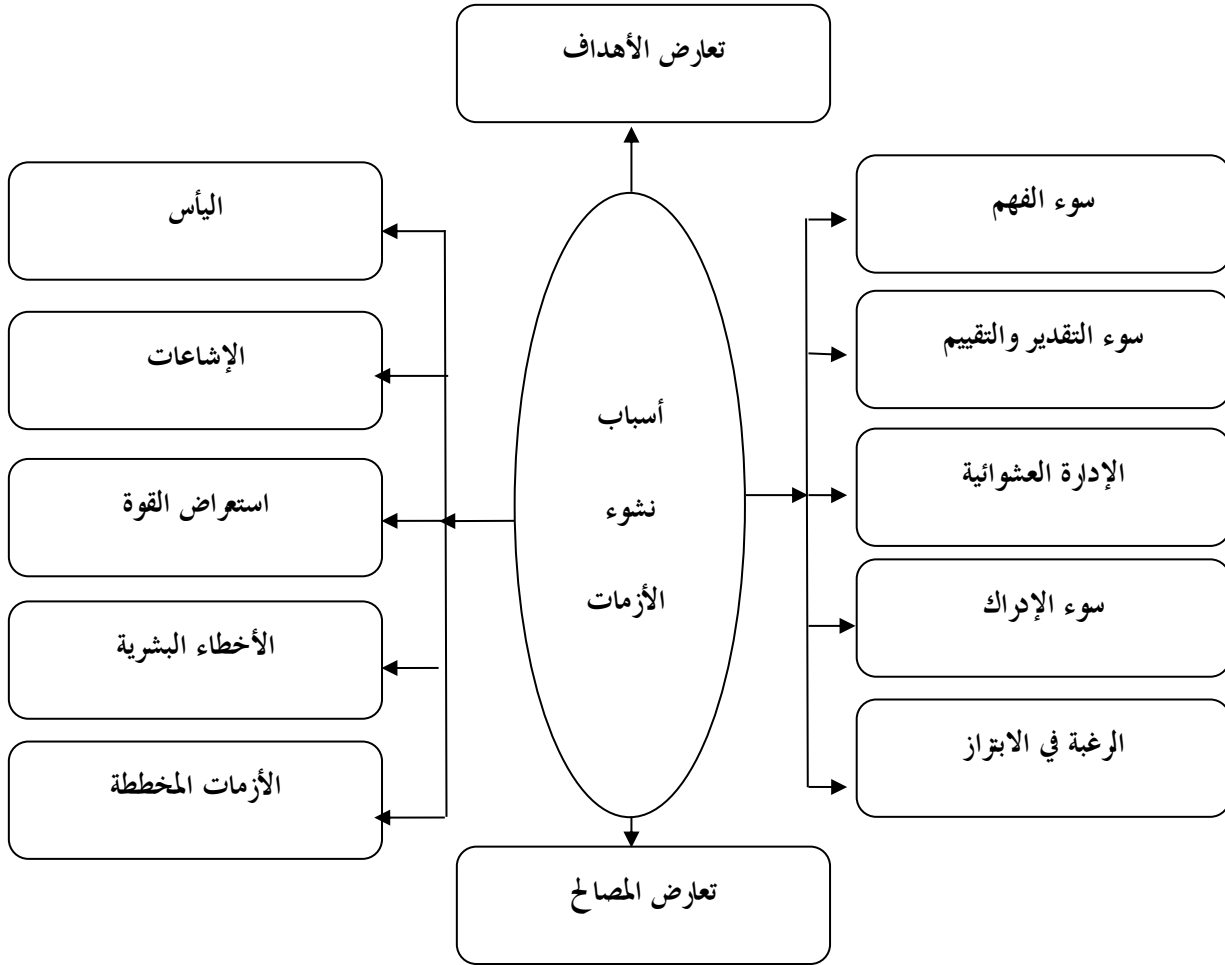
وتُعدُّ إدارة الأزمات الرياضية من التوجهات الحديثة في الإدارة الرياضية، حيث تفرض ضرورة إعداد خطط استراتيجية وتدريب متخصص لتطبيق أساليب علمية تسهم في مواجهة مختلف المشكلات وضمان استقرار المؤسسات الرياضية واستمرارية أداؤها. (بوخرص، 2012، ص05)

2-1-2- أسباب نشوء الأزمة:

اعتماداً على الأسباب المؤدية للازمات يمكن تقسيمها إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة الخارجية.
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها

- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية. (الخضري، 2003، ص94)



الشكل رقم 2: يوضح أسباب نشوء الأزمة

المصدر: (الخضري محسن، 2003ص66)

2-1-3- أنواع الأزمات:

تتوقف القدرة على التعامل مع الأزمات بفاعلية على مدى الإلمام بطبيعتها وتصنيفها، إذ إن التعرف على نوع الأزمة يشكل الأساس لوضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها، وعلى الرغم من تعدد صور الأزمات وتنوع أسبابها، فإن الباحثين صنفوها وفق زوايا مختلفة تتعلق بمحتواها، أو آثارها، أو مدى عمقها وزمن حدوثها، ويمكن تلخيص أبرز هذه التصنيفات في النقاط التالية:

- **وفق المحتوى:** أزمات معنوية تتصل بالمشاعر والانفعالات، وأزمات مادية ترتبط بالخسائر العينية، وأخرى تجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.

- **وفق إمكانية الاستفادة:** أزمات تنموية تمنح خبرة جديدة عند مواجهتها، وأزمات عرضية لا ينتج عنها أي مكاسب تُذكر.
- **وفق شدة الأثر:** أزمات عالية الحدة يصعب السيطرة عليها مثل الكوارث الكبرى، وأزمات محدودة يسهل احتواؤها.
- **وفق مراحل التكوين:** تمر الأزمة بمراحل متتابعة تبدأ بالنشوء ثم التصعيد والتكامل فالاحتواء وأخيراً الانتهاء.
- **وفق البعد الزمني:** أزمات متكررة يسهل التنبؤ بحدوثها، وأزمات مفاجئة يصعب توقعها مسبقاً.
- **وفق العمق:** أزمات سطحية يمكن السيطرة عليها بسرعة، وأزمات عميقة ذات تداعيات خطيرة.
- **وفق كيان الضرر:** قد تكون الأزمة ذات طابع دولي، أو قومي، أو مجتمعي محدد، أو فردي، أو تنظيمي داخلي. (الصيرفي، 2008، ص322)

وفي تقسيم آخر لأنواع الأزمات:

- يمكن النظر إلى الأزمات من زوايا إضافية تسمح بفهم أعمق لخصائصها وطرق إدارتها، ومن أبرز هذه التصنيفات ما يلي:
- **الأزمات الفنية الاقتصادية:** وتتمثل في المشكلات التقنية والحوادث الصناعية وأعطال النظم الإلكترونية مثل أجهزة الحاسوب.
 - **الأزمات الخارجية:** وتشمل الكوارث الطبيعية والاضطرابات البيئية التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة.
 - **الأزمات الداخلية:** وتنتج عن قصور التكيف مع المتغيرات الجديدة أو ضعف فعالية قنوات الاتصال أو الأنشطة التخريبية داخل المؤسسة.
 - **الأزمات البشرية والاجتماعية والتنظيمية:** مثل الإرهاب وأعمال العنف والتخريب.

ومن خلال هذا التصنيف يتضح أن تحديد طبيعة الأزمة بشكل دقيق يعزز القدرة على إدارتها بفعالية، إذ يسمح باختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع كل نوع منها. (العزام، 2004، ص18)

2-1-4- خصائص الأزمة:

تتميز الأزمات بعدد من السمات التي تجعل التعامل معها أكثر تعقيداً، ومن أبرز هذه الخصائص:

- **نقص المعلومات والبيانات المتاحة:** غالبًا ما تتسم الأزمات بضعف وضوح الرؤية لدى صنّاع القرار نتيجة غياب المعطيات الدقيقة، مما يعيق القدرة على اختيار المسارات السليمة وصياغة قرارات فعّالة.
- **طابع المفاجأة وحدة التأثير:** تؤدي الأزمات إلى أحداث عنيفة وغير متوقعة، وتجذب انتباه جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، سواء على مستوى القطاع الاقتصادي أو الوحدة الإنتاجية والعاملين فيها والموردين والعملاء وحتى المجتمع ككل.
- **درجة عالية من التعقيد والتشابك:** تتداخل مسببات الأزمة وعناصرها، مما يخلق تناقضات بين أصحاب المصالح، ويؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة ونشوء علاقات جديدة.
- **انتشار مشاعر الخوف وعدم اليقين:** تسود حالة من القلق العام بسبب صعوبة التنبؤ بمستقبل النشاط الاقتصادي وتأثيراته على الأفراد والمؤسسات، مع احتمالات كبيرة لحدوث نتائج سلبية.
- **شعور بالجدية والعجز لدى صنّاع القرار:** في كثير من الحالات يتردد المسؤولون في التعامل مع الأزمة أو يشككون في فعالية الجهود المبذولة، بل قد يلجأ بعضهم إلى إخفاء الحقائق أو التضليل لتغطية الفشل في إدارة الموقف.
- **فقدان التوازن والارتهان للآخرين:** يؤدي الضغط الشديد إلى جعل صنّاع القرار تحت تأثير أطراف خارجية، سواء كانت متخصصة أو غير متخصصة، ما يضاعف من حالة الارتباك في اتخاذ القرارات.
- **تهديد مصالح المؤسسات الاقتصادية:** تواجه العديد من المنظمات خلال الأزمات ضغوطاً قوية من أطراف متعددة تهدد استقرارها وأهدافها ومعدلات نموها، وتؤثر سلبًا على أدائها العام. (أبو فارة، 2009، ص27)

2-1-5- تعريف إدارة الأزمة:

يقصد بإدارة الأزمات توظيف الأساليب الإدارية العلمية لمعالجة المواقف الحرجة بما يقلل من آثارها السلبية إلى الحد الأدنى ويعزز الجوانب الإيجابية الممكنة، ويشير بعض الباحثين إلى أن إدارة الأزمات تمثل نهجًا إداريًا خاصًا، إذ تتعامل مع أحداث طارئة تتطلب قرارات حاسمة وسريعة تتماشى مع تطورات الموقف. ومن هذا المنطلق، تكون إدارة الأزمة هي الجهة التي تمسك بزمام المبادرة في توجيه الأحداث والتأثير عليها بما يتناسب مع متطلبات الموقف. (عشماوي، 1996، ص199)

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات، الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية. (الأعرجي وآخرين، 2007، ص77)

إدارة الأزمات تعرف بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك، أو التخطيط لما قد لا يحدث". (توفيق، عبد الرحمان، 2004، ص18)

وتعنى إدارة الأزمة على مستوى أي هيئة رياضية (لجنة أولمبية/ اتحاد / نادي /مركز شباب/ فرع اتحاد) رفع كفاءة وقدرة النظام على صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفرد للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الإحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وهناك فرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات التي تواجه النظام الإداري إذ يخرج النظام الإداري من أزمة إلى أزمة حتى يتم تدميره، وتقوم الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل المختلفة إلى تكريس الأزمة، وقد انتشرت في المجال الرياضي ظاهرة الإدارة بالأزمات، فكثيرا ما تفشل الاتحادات الرياضية أو الأندية في تحقيق بطولات وأهداف محددة مثل بعض الاتحادات الرياضية في الدورات الاولمبية وبطولة الألعاب الإفريقية أو بطولة العالم، فتفتعل الإدارات أزمة بعيدة عن الأزمة الحقيقية للتغطية والتمويه على الفشل حتى تجد الإدارة الحل من الخروج من الأزمة الحقيقية، ويطلق بعضهم على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم بالآخرين والسيطرة عليهم. والأزمة المصنوعة المختلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزمي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المسوغ والذريعة لهذا التفجير. (توفيق وعبد الرحمان، 2004 ص18)

2-1-6- مفهوم إدارة الأزمات في المجال الرياضي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
 - **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.
- كما حددها عليه بأربع مراحل:

- **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على واستكشاف كل الاحتمالات
- **والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..**
- **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضد خطرهما.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرارات في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيرات المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

2-1-6- خطوات التعامل مع الأزمة:

- **تقدير الموقف الأزموي:** يقصد بها تحديد التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى كبحها ومكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال ومواقف محيطة ومؤثرة حيث تشمل على أربعة أبعاد وهي:
 - تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة.
 - تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها قوى صناعة الأزمة.
 - تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.
 - تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة.
- **تحليل المواقف الأزموي:** بعد تحديد وتقدير الموقف الأزموي يقوم مدير بتحليل الأزموي وعناصره بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه ثم إعادة

تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف وكيفية معالجته ثم يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف، ويعتمد ذلك على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها:

- تحديد علاقات الانحدار والارتباط للمتغيرات الخاصة بعناصر الموقف الأزموئي والعوامل المساعدة له .

- تحدي أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها وتحديد مستويات التوتر .

- تحديد مواطن القوة لدى كل من طرف صانع الأزمة والكابح لها ومواطن الضعف لها .

● التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وهي مرحلة وضع السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج

وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها وقبل هذا كله يجب وضع خارطة لكل جوانب الأزمة والسبل الكفيلة لمجابهة الأزمة.

● التدخل لمعالجة الأزمة: من خلال المعرفة الكامل لكل سيناريوهات الأزمة وإسناد المهام لكل

أطراف المشاركة في حل الأزمة، تدخل عملية احتواء الأزمة.(خبابة، 2021، ص22-23).

2-1-7- مواجهة الأزمة:

● القيادة: يتطلب نجاح إدارة الأزمات أن يتولى المسؤول عنها قائد يتمتع بمجموعة من السمات الأساسية، من أبرزها:

- امتلاك معرفة واسعة في الجوانب السياسية والعسكرية والأمنية.
- التمتع بخبرة إدارية متينة.
- الذكاء وحدة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة.
- القدرة على التأثير في المحيطين به وتحفيزهم.
- التفكير الابتكاري وصياغة سيناريوهات وحلول افتراضية لمعالجة الأزمة.
- المهارة في مواجهة المشكلات الطارئة والقدرة على السيطرة على تطوراتها.
- الاستفادة من آراء الخبراء وأخذ المشورة في القضايا الجوهرية.
- بناء شبكة علاقات إيجابية تساعد على التأثير حتى في الأطراف المناوئة.
- امتلاك فن الحوار والإقناع، ولا سيما في التعامل مع مسببي الأزمة.
- التميز بروح العمل الدؤوبة والحماس لإنجاز المهام.(خبابة، 2021، ص23-24)

- **فريق إدارة الأزمة:** في حال حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف. (الصيرفي، 2008، ص162)
- تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. (الحملوي، 1997، ص 54).
- هذا وتُعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. (بسيوني، 2006، ص50)
- **التخطيط لإدارة الأزمة:** يعد التخطيط عنصراً محورياً في إدارة الأزمات، إذ لا يمكن التعامل مع المواقف الحرجة بكفاءة في غياب إطار تنظيمي واضح لهذه العملية. فحين يغيب التخطيط، تميل الأزمات إلى التطور وفق مسارها الخاص، مما يؤدي إلى نتائج قد تكون وخيمة على جميع الأطراف. ويُعرّف التخطيط لمواجهة الأزمات بأنه عملية منهجية مستمرة تُنفَّذ قبل حدوث الأزمة المتوقعة بوقت كافٍ، وفق ضوابط محددة، بهدف الحد من احتمالية وقوع الأزمة أو الاستعداد للاستجابة الفعالة في حال حدوثها، ثم العودة إلى الاستقرار بعد تجاوزها. وترتبط هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بالسياسات العامة المعتمدة، إذ تُبنى ضمن إطارها وتوجيهاتها، ويُنظر إلى التخطيط باعتباره حجر الأساس لأي إدارة ناجحة للأزمات، بصرف النظر عن نوعها، حيث يمكن تطبيق المبادئ العامة للتخطيط على مختلف الأزمات المحتملة. وتشمل هذه المبادئ ما يلي:
 - تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة وجمع البيانات الضرورية لبناء الخطة.
 - إنشاء نظام اتصال فعال مرتبط مباشرة بالأزمة.
 - توظيف الموارد والإمكانات المتاحة لدى مختلف القطاعات المعنية.
 - ضمان استمرارية الأنشطة الأساسية دون انقطاع. (منها، 2008، ص243)

2-2- الأندية الرياضية:

2-2-1- مفهوم النادي الرياضي:

النادي الرياضي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونيا في عملها بصفة دائمة، ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي، واذ كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضة. (سليمان وآخرون، 2005، ص73)

وهو جمعية منصوص عليها بموجب القانون 06-12 المؤرخ في 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات، تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني ويوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز وتفریق. (قانون الجمعيات 06-12، ص33)

2-2-2- أهداف النادي:

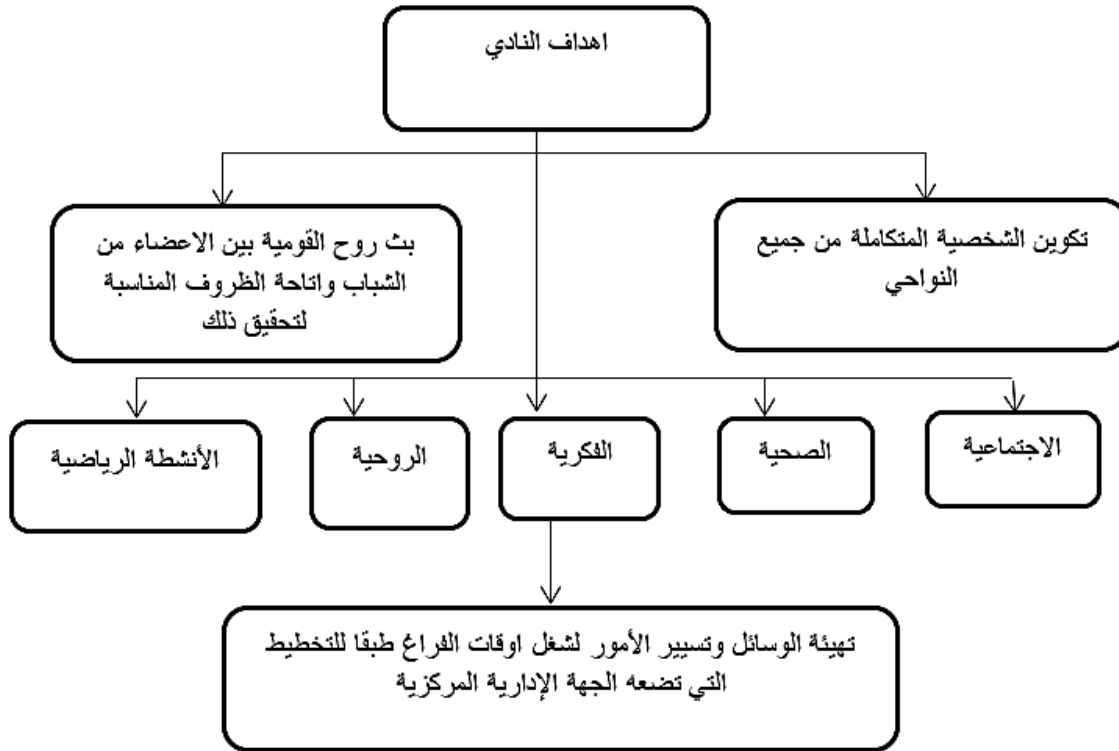
يؤكد فائق حسن أن النادي الرياضي يمثل مؤسسة تهدف إلى الإسهام الفعّال في تنمية المجتمع رياضياً واجتماعياً، من خلال الاستجابة لاحتياجات الأعضاء ورغباتهم، بما يعكس توجهات الدولة وفلسفتها. وقد أولت الدول المتقدمة اهتماماً متزايداً بكيفية استثمار أوقات الفراغ، حيث انعكس ذلك على نوعية الخدمات المقدمة، وبخاصة في المجال الرياضي، باعتبار الرياضة وسيلة مثالية لصقل شخصية الفرد وتنمية قدراته.

وبالاستناد إلى اللوائح المنظمة لعمل الأندية، يتضح أن هذه المؤسسات لا تقتصر وظيفتها على إنشاء الفرق الرياضية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية فحسب، بل تسعى كذلك إلى تكوين شخصية متوازنة للمواطن من الجوانب الفكرية والاجتماعية والنفسية، عبر توفير الأنشطة الرياضية والاجتماعية المناسبة، مع تسخير جميع الوسائل لتحقيق هذه الغاية.

وتبرز أهمية الإدارة الرشيدة للنادي في تحديد الأهداف وتنفيذها باستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة، وذلك عبر العناصر الأساسية للعمل الإداري:

- التخطيط: وضع برامج وخطط لجميع الأنشطة الرياضية، سواء كانت ترويحية أو تنافسية أو تعويضية.
- التنظيم: تحديد الهيكل التنظيمي للأعمال الإدارية داخل النادي وتوزيع المسؤوليات بوضوح.
- التوجيه والرقابة: تحفيز الأعضاء وتشجيعهم على ممارسة الأنشطة الرياضية، إلى جانب متابعة تنفيذ الخطط وتقييم الأداء ورصد العوامل التي قد تعيق تحقيق الأهداف بالكامل.

ومن خلال هذه العناصر الإدارية المتكاملة، ينجح النادي في تحقيق رسالته الرياضية والاجتماعية بما يخدم الفرد والمجتمع على حد سواء. (فائق حسن، 2004، ص20)



الشكل رقم 3: يوضح أهداف النادي

المصدر: (الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، 2003، ص211):

2-2-3- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر:

حسب القانون 05-13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها المؤرخ في 14

رمضان 1434هـ الموافق ل 23 يوليو 2013م وحسب المواد:

المادة 72: يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى فئتين:

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية المحترفة.

النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداء الرياضي.

المادة 73: يتوفر النادي الرياضي المتعدد الرياضات على فروع رياضية متخصصة تكلف بتسيير الاختصاصات الرياضية الممارسة فيه.

المادة 74: يكلف النادي الرياضي الأحادي الرياضة بتسيير اختصاص رياضي واحد.

النادي الرياضي الهاوي:

المادة 75: تعرفه أنه "جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي.

المادة 76: يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده إلى الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه وسيره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

المادة 77: النادي الرياضي الهاوي يمكن ان ينشئ مركزا للتكوين ما قبل التحضير أو مركزا لتكوين المواهب الرياضية.

يجب على النادي الرياضي الهاوي إنشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هيكله، لاسيما لفائدة الأصناف الشابة.

النادي الرياضي المحترف:

المادة 78: يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

-المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات الأسهم.

المادة 79: يهدف النادي الرياضي المحترف، لاسيما إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل اجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه.

المادة 80: تشجع الدولة، من خلال تدابير تحفيزية وتدابير مرافقة، كل ناد رياضي محترف مؤسس قانونا ينشئ مركزا لتكوين المواهب الرياضية الشابة طبقا للقوانين والأنظمة سارية المفعول.

المادة 81: يمكن لكل ناد رياضي هاو وكل شخص طبيعي أو معنوي ان يؤسس ناديا رياضيا محترفا أو يكون مساهما أو شريكا فيه.

ويمكن للشركات الأجنبية ان تكون مساهمة أو مشاركة في النادي الرياضي المحترف، طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 82: يمكن لكل ناد رياضي هاو يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية المدفوعة الأجر، الذي تكون إيراداته وكذا اجور المؤطرين والرياضيين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة، مبلغا يفوق سقفا يحدد عن طريق التنظيم، تأسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في هذا القانون.

المادة 83: عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأس مال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، تخصص مجمل الأرباح المحققة في هذه الشركة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات.

المادة 84: مع مراعاة التشريع ساري المفعول، وفي حال الزيادة في رأس المال الاجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه، إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص اجتماعية، وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية، فإنه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة اعلاه، قبول الاكتتابات الجديدة الصادرة عن الاشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوي الجنسية الجزائرية أو الأجنبية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمان استمراريتها.(وزارة الشباب والرياضة، 2013، ص12-13)

2-2-4- الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي:

يتكون النادي الجزائري لكرة القدم من الهياكل التالية:

- الجمعية العامة: وهي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي.
- مكتب النادي: وهو الجهاز التنفيذي للنادي.
- رئيس النادي.
- الموظفون التقنيون الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- اللجان المختصة تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه.(المرسوم التنفيذي 05-410 الموافق ل 19 اكتوبر 2005 يحدد صلاحيات وزارة الشباب والرياضة)

يختلف التسيير على مستوى الأندية باختلاف وتفاوت مستوى الأندية، فطريقة التسيير إذن قد تركت لرؤساء الأندية، وذلك باختلاف أهداف وطموحات كل فريق وكذا مستوى كل واحد منهم.

ويرى "عصام بدوي" أن النادي هو " الخلية الأساسية لكرة القدم، وتنظيم هياكله ووظائفها كالآتي:

- **الجمعية العامة:** وتمثل الجهاز المداول الذي يجمع كل أعضاء النادي، إذا يتكون من الأعضاء التالية:

- الأعضاء المؤسسين.
- الأعضاء المشرفين.
- أعضاء المكتب المالي للنادي.
- أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة.
- التأطير التقني.
- التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم والتسيير.
- التأطير الطبي الرياضي.
- الأعضاء المنتخبين للرياضيين التابعين لكل فروع رياضي.
- المدير المنهجي للنادي.
- المدير التقني للفرع الرياضي.
- ممثلي المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم.

وتكمن وظيفة هذه الجمعية قفي توجيه ومراقبة السياسة العامة للنادي، ومن خلالها تحدد الأهداف والإنجازات وتسهيل على تحقيقها وهذا طبقا للنصوص القانونية المعمول بها كما تهتم أيضا بما يلي:

- الموافقة على البرامج المقدمة لها من طرف مكتب النادي.
- البث في التقرير الأدبي وحصائل أنشطة وتسييره المالي.
- دراسة الطعون المقدمة.
- المصادقة على حسابات السنة المالية المنصرمة واعتماد الخالة التقديرية للإيرادات والنفقات
- انتخاب الرئيس، أعضاء مكتب النادي وتجديده، لجنة قبول الترشيحات مناسبة كل تجديد لأجهزة النادي. (بدوي، 2001، ص146)

● **مكتب النادي:** يُدار النادي من قبل مكتب تنفيذي يتكوّن من الرئيس، والمدير المنهجي للنادي،

ورؤساء الفروع الرياضية المنتخبين، إضافة إلى خمسة إلى ثمانية أعضاء يتم انتخابهم من قبل الجمعية العامة من بين أعضائها. ويُعدّ المكتب الهيئة التنفيذية للنادي، إذ يتولى التسيير الإداري والفني والمالي، ويكلف بالمهام التالية:

- إدارة أملاك النادي وممتلكاته.
- إعداد برامج العمل السنوية أو متوسطة وطويلة الأمد الخاصة بالنادي.
- وضع مشروع النظام الداخلي للنادي.
- دراسة واقتراح العقوبات المقررة بحق أي عضو مخالف.
- العمل على انضمام النادي إلى مختلف الرابطات والاتحاديات الرياضية.

كما يُكلف الأمين العام بجميع القضايا الإدارية العامة، وتشمل مهامه على وجه الخصوص ما يلي:

- تحرير مشاريع محاضر الاجتماعات وتسجيلها في سجل المداولات.
 - ضبط قائمة الأعضاء المنخرطين.
 - إعداد قوائم الرياضيين والممارسين المنتسبين للنادي.
 - ضبط قوائم المؤطرين الفنيين والإداريين.
 - معالجة البريد الوارد والصادر وتسيير الأرشفة.
- وبذلك يُعدّ المكتب التنفيذي الركيزة الأساسية في تنظيم أعمال النادي وضمان سيره وفق الأهداف المسطرة. (بدوي، 2001، ص147)

• **اللجان المختصة:** تقوم هذه اللجان بمساعدة المكتب في تحقيق نشاطات برنامجه، إذ يتوفر النادي في إطار تطبيق برنامجه على: فروع رياضية مختصة. تأطير رياضي طبي وتقني. لجان متخصصة عند الاقتضاء وأهمها:

- اللجنة الطبية.
- لجنة الموارد المالية والرعاية
- لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
- لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
- لجنة التأديب.
- لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادرات الثقافية والترفيهية.
- لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.

فكل لجنة من شأنها ان تساهم في تحقيق أهداف النادي، وتكلف الفروع المتخصصة بتنظيم وتنشيط وتطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي، وتقوم أيضا بتنظيم وتنسيق نشاطات المنخرطين. (بدوي، 2001، ص146)

2-2-5- مجلس إدارة النادي:

يتولى مجلس إدارة النادي مسؤوليات متعددة تتعلق بتنظيم شؤون المؤسسة الرياضية وضمان حسن سير أعمالها، ويمكن تلخيص أبرز هذه الاختصاصات فيما يلي:

- دراسة شكاوى الأعضاء والبتّ فيها بما يحقق العدالة ويحافظ على استقرار النادي.
- إعداد اللوائح والأنظمة التي تنظم مختلف الجوانب المالية والإدارية للنادي.
- تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة لمعالجة القضايا المرتبطة بأنشطة النادي المختلفة.
- إقرار العقود والاتفاقيات المبرمة باسم النادي واعتمادها بشكل رسمي.
- تحديد المصرف الذي تُودع فيه أموال النادي لضمان سلامة التصرفات المالية.

- تعيين الموظفين والعاملين بالنادي وتحديد رواتبهم ومكافآتهم، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم وفق اللوائح المنظمة لذلك.
- وتعد هذه الاختصاصات ركيزة أساسية في ضمان أداء النادي بكفاءة، إذ تمنح مجلس الإدارة سلطة الإشراف والتوجيه المباشر بما يتوافق مع أهداف النادي وسياساته. (الشافعي، 2003، ص197)

• مهام الرئيس:

- الإشراف على جميع أعمال اتحاد النادي وتوقيع العقود والالتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية.
- تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية.
- ترأس جلسات الهيئة العامة والإدارية.
- التوقيع على الحوالات المالية مع أمين الصندوق.
- في حالة غياب الرئيس يتولى نائب الرئيس أعماله.
- توقيع جميع العقود والاتفاقيات بعد اعتمادها في مجلس الإدارة

• مهام أمين الصندوق:

- التوقيع على الحوالات المالية مع الرئيس أو نائبه.
- إعداد الموازنات المالية على السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المقبلة.
- حفظ الدفاتر والمستندات المالية في الاتحاد النادي لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعين من قبل الهيئة الإدارية.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من متطلبات بنود الميزانية واللائحة المالية.
- وضع الحساب الختامي للسنة المنتهية والاشتراك مع الكريت في وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة.

• مهام مدير النادي:

- توجيه الدعوى وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع الرئيس.
- تحرير جداول أعمال اللجان الإدارية والفنية والكتابية وشؤون الموظفين بحكم منصبه عضوا فيها.
- تنفيذ جميع لوائح وقرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي.
- الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية والكتابية وشؤون الموظفين بحكم منصبه عضوا فيها.
- رفع تقرير سنوي إلى مجلس الإدارة.

- عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة.
- تحضير مشروع الميزانية المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق. (التكوتي، 2005، ص73)

2-2-6- متطلبات النادي الرياضي:

يشير الدكتور عفاف عبد المنعم في كتابه الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية إلى أنّ للنادي الرياضي ثلاثة أنواع رئيسية من المتطلبات الأساسية اللازمة لضمان سيره الفعال، وهي:

- **المتطلبات المالية:** وتتمثل في توفير السيولة النقدية، حيث تحصل الأندية على مواردها من الدولة، والجماعات المحلية، والمؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى مصادر دخل أخرى متنوعة.
- **المتطلبات المادية:** وتشمل التجهيزات والمعدات والمنشآت الرياضية، والتي يمكن للنادي الحصول عليها من الدولة أو الهيئات المتخصصة أو من خلال دعم المؤسسات الاقتصادية.
- **المتطلبات المعلوماتية:** إذ يحتاج النادي الرياضي إلى معلومات دقيقة وموثوقة، سواء كانت داخلية تخص نشاطه وإدارته أو خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة به، وذلك لدعم اتخاذ القرارات ورسم السياسات. (حرتي، 2024، ص28)

2-2-7- علاقة الأندية بالأجهزة الرياضية المختلفة:

ترتبط الأندية الرياضية بالدولة من خلال الهيئة الحكومية المسؤولة عن الشأن الرياضي، سواء كانت وزارة أو مجلساً أعلى أو أي جهة أخرى ذات اختصاص. وتتبع أهمية هذه العلاقة من كون هذه الأجهزة تضم الخبرات العلمية والعملية القادرة على تقديم التوجيه السليم والإرشاد الواعي بما يعزز تطوير الأندية. ويمكن توضيح هذه العلاقة في النقاط التالية:

- ينظر إلى النادي الرياضي بوصفه مؤسسة تخضع لإشراف الدولة وتؤدي وظيفة اجتماعية واضحة، إذ يسهم في خدمة الشباب على المستويات الرياضية والاجتماعية والثقافية، ليصبح مركز إشعاع تربوي في محيطه.
- يشمل إشراف الدولة على الأندية مسؤولية الجهة الحكومية المختصة في معاونته هذه الأندية على استغلال مواردها وإمكاناتها بأفضل صورة ممكنة.
- تعمل الأجهزة الحكومية على دعم الأندية بقيادات فنية وإدارية متخصصة قادرة على النهوض بمهام التطوير بما يتوافق مع السياسة العامة للدولة.

- يتمتع النادي بحرية إدارة نشاطاته الداخلية وتحديد الأساليب الفنية المرتبطة بالألعاب والأنشطة المختلفة التي يمارسها أعضاؤه، شريطة أن تكون هذه الأنشطة متسقة مع السياسة العامة للدولة وألا تتعارض مع القوانين واللوائح المحلية والدولية الخاصة بالاتحادات الرياضية.
- تقدم الدولة مساعدات مالية لدعم ميزانيات الأندية ضمن الحدود التي تسمح بها مخصصات الموازنة العامة.

وبذلك، يظهر أن العلاقة بين الأندية الرياضية والجهة الحكومية المختصة تقوم على مبدأ الدعم والإرشاد من الدولة مقابل منح الأندية حرية تسيير شؤونها الداخلية بما يحقق أهدافها في ترسيخ التربية الرياضية المتوازنة لدى أعضائها. (الشافعي، 2003، ص 197)

2-3- التسيير المالي للأندية الرياضية:

2-3-1- رأس مال المؤسسة الرياضية:

يعد التدريب وسيلة أساسية للتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق النجاح في التفاعل مع العالم الخارجي بهدف كسب الأموال وتعظيم الاستفادة من استثمارات الهيئة الرياضية. فالتدريب القائم على الانفتاح وعولمة الأنظمة يتيح للنادي الرياضي تجاوز الحدود التقليدية وتحقيق أرباح مالية كبيرة. إذ تقوم الهيئات الرياضية بتوظيف رؤوس أموالها في استثمارات مدروسة، مثل استقدام لاعبين محترفين أو التعاقد مع مدربين عالميين، مما يرفع المستوى الفني للنادي ويسهم في تحقيق عوائد مالية من المنافسات المختلفة. وبذلك تتحول النفقات التشغيلية إلى أرباح تعزز الموارد المالية للنادي.

ويتمثل رأس المال في المؤسسة الرياضية في مختلف مواردها، سواء كانت إعانات حكومية، أو تمويل من القطاع الخاص، أو عائدات مبيعات وخدمات. ويدار هذا الرأس المال وفق سياسات تخطيط سليمة تعتمد على التطور المستمر والتنبؤ الدقيق بالنتائج، مع تحديد حجمه عبر الصيغ المحاسبية والميزانيات المالية والتقارير الدورية الرسمية الصادرة عن الهيئات أو الوزارات المعنية.

وتدخل هذه الأموال في إطار عمليات استثمار تحت إشراف إدارة متخصصة تسعى لتعزيز مكانة الهيئة الرياضية وزيادة عائداتها من خلال الترويج الفعال لأنشطتها ومنتجاتها. ويؤدي ذلك إلى تعظيم المخرجات والنتائج بعد دراسة السوق وتحليل متغيراته. ومن هنا ظهر مصطلح صناعة الرياضة،

باعتبارها نشاطاً اقتصادياً يجمع بين عناصر الإنتاج المختلفة، ويضع رأس المال في موقع المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة الرياضية والإدارية. (حرتي، 2024، ص31)

تقوم المؤسسات، بوجه عام، بتحصيل مواردها المالية عبر سياسات متنوعة، وأكثرها فاعلية السياسات الحديثة القائمة على معايير العولمة واقتصاد السوق والمعاملات الحرة بين مختلف الأطراف. ويستلزم ذلك الانفتاح على العالم الخارجي وإزالة الحواجز، إلى جانب بناء نظام داخلي استراتيجي متكامل، وفي المؤسسات الرياضية، يعتمد توريد رأس المال على استقطاب الدخل من مصادر خارجية من خلال تفعيل عناصر إنتاج متعددة. ويُترجم ذلك إلى ممارسة الأنشطة الرياضية باحترافية عالية، واستخدام أحدث الوسائل والتجهيزات، وانتقاء أعضاء الهيئة وفق معايير دقيقة، مما يؤدي إلى تحقيق إنجازات رياضية كبيرة تُعدّ من أهم الوسائل لجذب رؤوس الأموال اللازمة لتغطية الاحتياجات.

فعلى سبيل المثال، تموّل بعض الأندية الجزائرية لكرة القدم في القسم الوطني الأول من قبل مؤسسات اقتصادية كبرى مثل سوناطراك، وعلى المستوى العالمي تُعدّ مؤسسة Nike مثالاً واضحاً على الشركات الممولة رسمياً لأندية رياضية كبرى في كرة القدم، بل وتُستغل أسماء نجوم الرياضة العالميين لأغراض دعائية وتجارية. ويظهر من ذلك تكامل المصالح بين المؤسسات الاقتصادية والهيئات الرياضية في آليات توريد رأس المال.

كما أن الشعبية الكبيرة للألعاب الرياضية وتطويرها المستمر عبر تحسين جودة الأداء وفنية التدريب وانتقاء العناصر المتميزة تُعدّ من أهم أسباب نمو صناعة الرياضة وزيادة مواردها المالية. (حرتي، 2024، ص33)

2-3-2- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية:

يرى كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسانين أن الرياضة لم تعد مقتصرة على المؤسسات الرياضية فحسب، بل امتد تأثيرها ليشمل البيئة الخارجية والمجتمع ككل. ويُعدّ التدريب وتنمية القدرات والمهارات الفنية المدخل الصحيح للتفاعل مع العالم الخارجي واستقطاب الاستثمارات، إذ يتيح للمؤسسة الرياضية تحسين جودة أدائها وتعزيز قدرتها على كسب الأموال.

ويعدّ النشاط الرياضي المستمر والمتطور المصدر الأساسي لجلب العوائد المالية وجذب المستثمرين، حيث تُعدّ جودة المنتج الرياضي (سواء كان حدثاً أو لعبة رياضية) عنصراً رئيسياً لتحقيق رضا الجمهور وزيادة شعبية النشاط الرياضي، مما يرفع من قيمة العوائد والنتائج. كما يمثل التدريب

وسيلة رئيسية لصناعة الأموال في الرياضة، إذ تستثمر المؤسسة مواردها المالية بعد دراسة نوعية النتائج المتوقعة من الأنشطة الرياضية، مثل زيادة الإيرادات الناتجة عن مبيعات المنتجات أو ارتفاع عوائد العلامة التجارية.

وتلجأ المؤسسات والهيئات الرياضية الكبرى، خاصة في أوروبا، إلى استثمار الفائض المالي المتحقق من أنشطتها الرياضية في أسواق رؤوس الأموال بهدف تحقيق أرباح إضافية والدخول في حلقات الاستثمار الدولي، وبذلك يمكن لرأس المال في المؤسسة الرياضية أن يُدار على شكل دورات قصيرة الأجل تُسمى دورات الاستغلال مثل النفقات المخصصة للتدريب، ودورات طويلة الأجل تُسمى دورات الاستثمار تمتد لأكثر من سنة، والهدف من ذلك تحقيق قيمة مضافة تفوق التكاليف عبر ضغط النفقات وتعظيم الأرباح الممكنة. (درويش، 2006، ص26)

2-3-3- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية:

موارد المؤسسة الرياضية هي الدخل أو الإيراد الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي يمكن تصنيف مصادر تمويل هاته الهيئات على ضوء ذلك إلى ثلاثة أنواع: موارد مباشرة، موارد مدعمة وموارد غير مباشرة.

- **الإيراد المباشر:** ويقول كل من كمال الدين بأن "هذا النوع من الإيرادات تعتمد المؤسسات ذات التقنيات المتطورة كون الهيئات والمؤسسات الرياضية تتبنى سياسة تطوير نوعية الأحداث التي تؤديها ضمن أعمالها، وبالتالي تحصل هذا النوع من الدخل الذي يعتبر إيراد مباشر للمؤسسة، ومن هذه المداخل نجد مقابل بيع الأحداث الرياضية ومقابل الإعلانات والإشهار في نفس الأحداث، والمعيار هنا أن الهيئة تباع التذاكر أو حقوق البث، ونظرا لأن بعض الهيئات تقع تحت ضغط قلة الإيرادات، فإن الإيراد الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر هذا الأخير أمثل وسائل زيادة الدخل وأهمها." (عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسانين ص20)

- **الإيراد المدعم:** يتعلق هذا النوع من الإيراد بإدارة أعمال الرياضة سواء كان ذلك من شركات التأمين المعتمد من طرف الأندية الرياضية، ويرتبط ذلك بوجود الحدث الرياضي، كما يتعلق الأمر باستقطاب ممولين رسميين أو غير رسميين يقومون بتمويل الهيئة الرياضية مباشرة أو تمويل الأحداث الرياضية هذا ما يعرف بـ "السبونسورينغ"، ويتوفر هذا النوع من الإيراد على السياسات المتخذة في الاستثمار من طرف المؤسسات الاقتصادية الممولة ودعمها للأندية الرياضية

والمنافسات مقابل عدة امتيازات كالدعاية وغير ذلك. ونجاح الإيراد المباشر يتوقف على نجاح الإيراد المدعم، علماً أن النوع الأول يتجسد بحضور رأس مال مصدره دعم المؤسسات الاقتصادية للهيئات الرياضية.

• **الإيراد غير مباشر:** هو أسلوب آخر الإنتاج الدخل تعتمد الهيئات الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر والمدعم، وضمن هذا النوع من الإيراد يتطلب أن تتوفر الرياضة الممارسة في الهيئة على شعبية كبيرة. فلا يتوقف جلب الإيراد على العمل الممارس في حد ذاته، وإنما لتحصيل الدخل يعتمد في ذلك على المبيعات الرياضية والتجهيزات عامة، هذا يمثل القيمة المضافة عن عمليات التسويق للأحداث الرياضية والمنافسات، لهذا يجعل العمل يركز على شعبية اللعبة والبروز القومي للأندية، ما أصبح يعد مهماً في صناعة الرياضة. فالهيئة الرياضية ولترقية مكانتها وجب عليها البدء بتسيير مركزها المالي، واتخاذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية ورسكلتها في دورات استثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمها المضافة يتم ذلك بالاعتماد على نماذج النجاح في العمل الإداري لقطاع المالية كالتغيير وتحديد الاهتمامات، وتوفير المعلومات وترشيد القرارات، وتنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بشكل جدي، وهي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة. وتكمن أهمية الإدارة المالية فيما يلي:

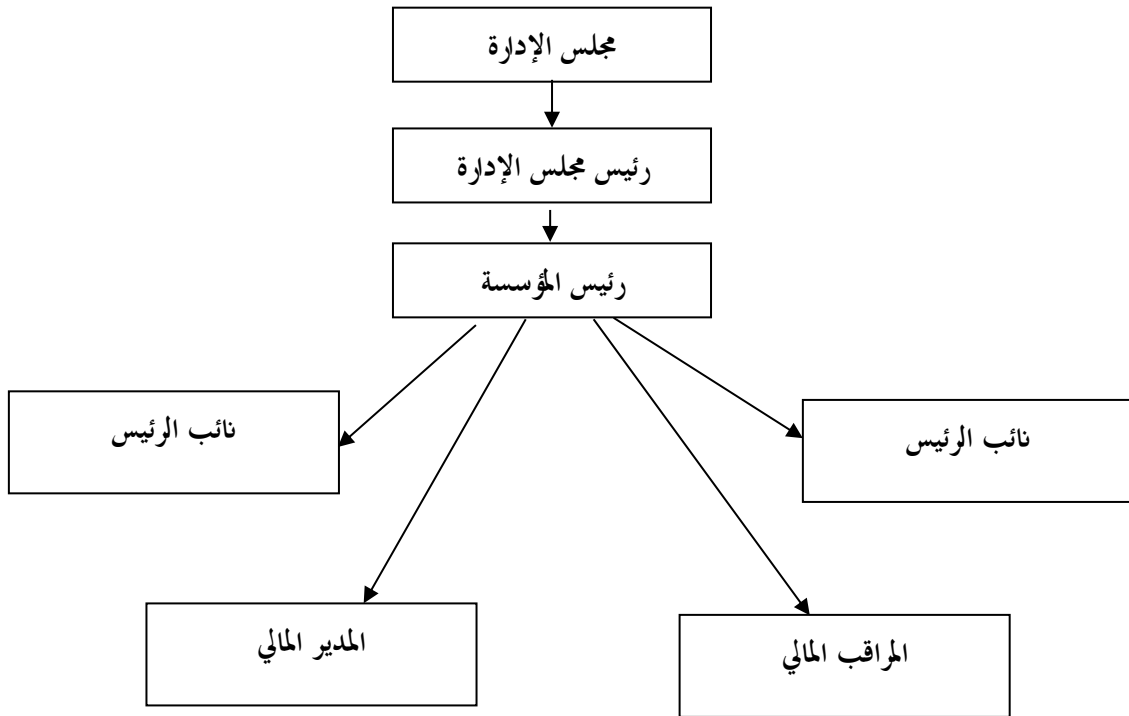
- تحديد الاحتياجات من الأموال.
- تحديد السيولة الأزمة والناجمة.
- التكيف المستمر وتحقيق النتائج.
- وضع خطط وبرامج للتدريب. والأسمى من كل هذا تنمية الموارد المالية ومراعاة الأهداف (درويش، 2006 ص 26)

2-3-4- الأهداف والمهام الإدارية المالية:

يهدف التسيير المالي في الهيئة الرياضية إلى ضمان عدم الخروج عن الحدود المرسومة من قبل السلطة التشريعية عند التصرف في الميزانية. ضمان التنفيذ دون إسراف ولا تبذير للأموال. الدقة في التقدير لتحقيق التوازن، وكذا التنسيق بين أقسام الجهاز الإداري، وتوفير مواءمة مهنية في المؤسسة ذاتها والتكامل، سلامة محيط ممارسة النشاط الرياضي وتحقيق وسط يعمل فيه "الرياضي المنتج". (حرتي، 2024، ص 39)

وتبرز المهام الإدارية من خلال المهام المدير المالي والمكتب المسير:

- **وظائف المدير المالي:** يرى محمد صالح الحناوي 2000، بأن من أسمى الوظائف الإدارية داخل المؤسسة هي وظيفة الإدارة والمالية وتتم بناء على سلم تسلسل المهام بحد فيه المراقب المالي وأمين الخزانة فتكمن مهمة المدير المالي في مسؤولية إدارة التدفقات النقدية، واتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي والاستثماري ووضع الخطط المالية. ويعين المدير المالي في مهمته المراقب المالي صاحب الوظائف المحاسبية وأنظمة المعلومات". فيجدر بمدير الشؤون المالية خلق قيمة ومركز مالي عالي، من خلال الإنفاق الاستثماري السديد والتمويل وتوزيع الأرباح. ويتضح لنا التنظيم الإداري لوظيفة التمويل في الشكل التالي: (الحناوي، 2000، ص21)



الشكل رقم 4: خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب.

فعموما تشمل وظائف المدير المالي حسب حسني أبو حليمة 2004 على الآتي:

- توقيع الحوالات المالية مع المدير العام.
- إعداد الموازنات المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة التالية.
- الاعتناء بالدفاتر والمستندات المالية في الإدارة لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعتمد من طرف الهيئة الإدارية.

- وضع الحسابات الختامية للسنة المالية المنقضية وإعداد مشروع ميزانية السنة اللاحقة. (أبو حليلة، 2004، ص 234)

- **مهمة أمين الصندوق المالي:** يرى فائق حسني أبو حليلة بأن أمين الصندوق المالي هو المسؤول عن المحفظة والأمور المالية في الهيئة الذي يتولى مهام:
 - إعداد وتقديم الميزانية التقديرية للنادي أو المؤسسة بصفة عامة إلى مجلس الإدارة لكي يناقشها ويعتمدها إن واءمت الأوضاع.
 - مراقبة تنفيذ الميزانية المعتمدة والتدقيق على مراكز الصرف للتأكد من عدم تجاوزها للميزانية.
 - رفع أمور الصرف الطارئة، والتي لم تعتمد في الميزانية أي مركز من مراكز الصرف إلى مجلس الإدارة، مشفوعة بملاحظاته لمناقشها وإقرارها
 - تقديم تقرير مالي شهري يبين فيه المبالغ المنفقة من طرف الهيئة وكذلك العقود النقدية مع مختلف العملاء.
 - التوقيع على كافة المراسلات المالية التي تجريها المؤسسة مع الجهات الرسمية وغير رسمية.
 - الإشراف على إعداد الميزانيات الختامية في نهاية العام مع مدققي الهيئة المعتمدين وتقديمها إلى مجلس الإدارة للمناقشة والإقرار الاحتفاظ بالسجلات والمستندات والدفاتر المالية.
 - صرف رواتب اليد العاملة في الهيئة.
 - تنفيذ القرارات المتعلقة بالأمور المالية.
 - الإشراف على موظفي المحاسبة والمخازن.

ومن مهامه الرئيسية والجد هامة ضمن باقي وظائف المؤسسة نجد إعداد الميزانية بدء بالتقدير لعمل المؤسسة والمتضمنة بيان الدخل المتوقع والمصاريف المنتظرة الخطوة الأولى لإعداد الميزانية التقديرية هي تحديد التكاليف وتحديد التمويل المخصص لذلك حيث أن التكلفة التقديرية مصنفة إلى التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. فالتكاليف المتغيرة أو الطارئة هي التي تختلف حسب الظروف مثل التجهيزات المستحدثة وسائل الاتصال، والتكاليف الثابتة نجد منها الأجور وعملية التسويق عبر مختلف وسائل الإعلام، من مصاريف التنظيم التأمين المحاسبة والمصاريف القانونية. (أبو حليلة، 2004 ص 307)

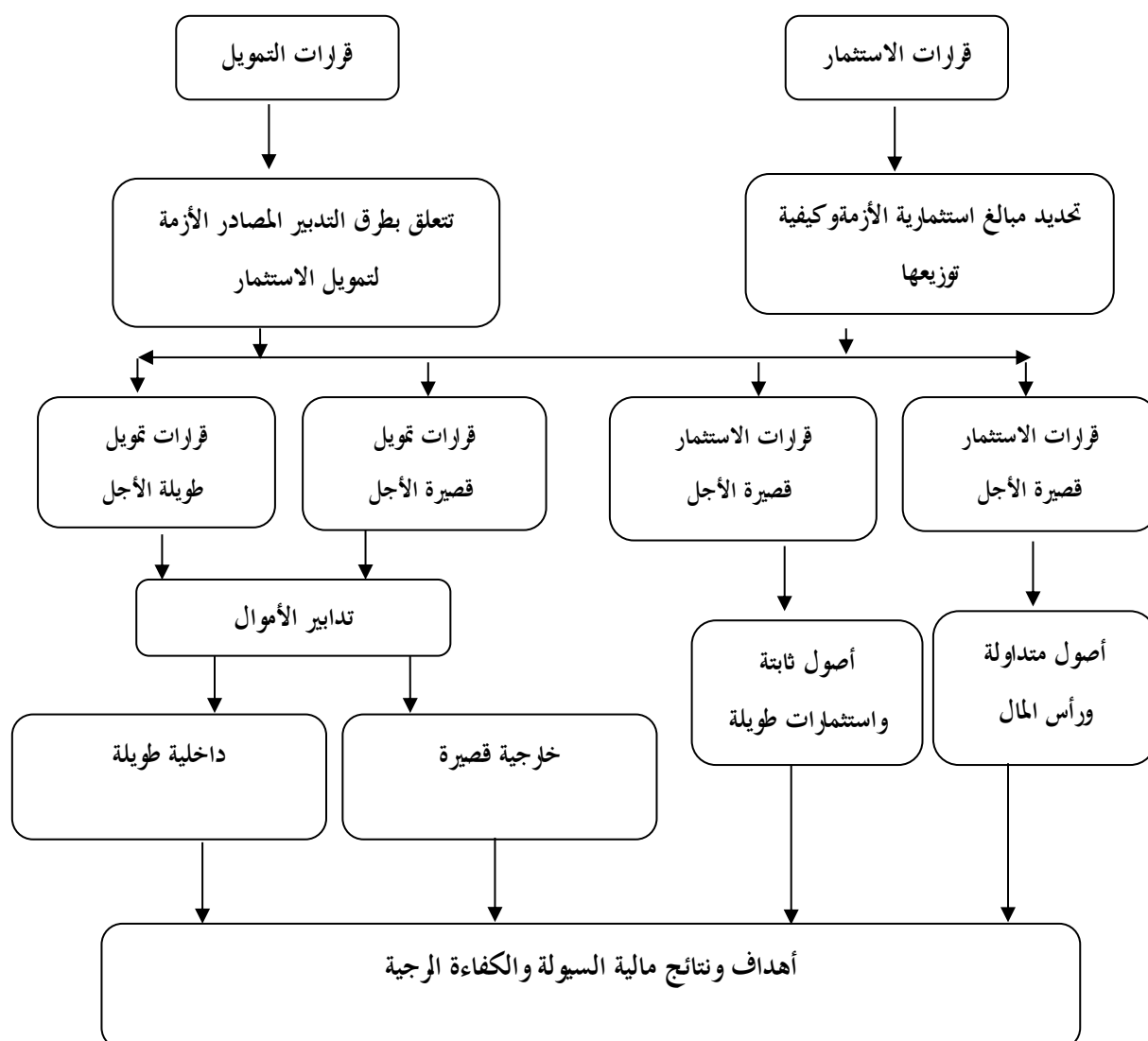
- **مهام مجلس الإدارة المالية:** حسب عبد الحليم محمود كراجيه وآخرون 1991، فإنه " يتعين على مجلس الإدارة المالية للمؤسسة أن يعد خلال مدة لا تزيد عن ثلاث أشهر من انتهاء السنة المالية الحسابات والبيانات التالية لعرضها على الهيئة العامة للمؤسسة فيتولى:
- الميزانية السنوية العامة للمؤسسة وحساب أرباحها وخسائرها ومقارنتها بالسنوات المالية الماضية والمصادقة عليها من طرف مدقي حسابات المؤسسة.
- إخضاع هاته البيانات للمراقبة وإعداد تقرير محاسبي كل ستة أشهر لبيان المركز المالي، والنتائج وتوفيرها للسوق لغرض إبراز الوضعية الاقتصادية للمؤسسة في إطار العلاقات العامة الداخلية والخارجية. الاجتماعات المستمرة لمداولة النتائج، وإيجاد الأخطاء وتصحيحها إذا اضطر الأمر ذلك.
- العمل بنظام محاسبي دقيق ينظم الحسابات ويحفظها في السجلات، والدفاتر وفق الأصول المحاسبية، باعتماد الدراسات الكمية الواردة ضمن المستندات والدفاتر وغيرها من الوسائل. (كراجيه وآخرون، 1991، ص 193)

2-3-5- الأساليب العلمية لاتخاذ القرار الإداري المالي:

نظرا لانتشار ظاهرة التخصص نحو التكنوقراطية أو ما يصاغ بتحكم فئة من المتخصصين والفنيين في الإدارة، ذوي المهارات والكاسبين للطابع العلمي في شأن اتخاذ القرارات، ومن أهم الأساليب والنظريات العلمية التي يرى العلماء أنها تسهم في عقلانية اتخاذ هذا النوع من القرارات ممثلة في بحوث العمليات، أسلوب شجرة القرار، أسلوب دراسة حالة، إضافة إلى الأساليب التقليدية المتمثلة في الخبرة، إجراء التجارب، البداة والحكم الشخصي وكذا دراسة الآراء والاقتراحات.

- **القرارات المالية:** يقول زياد رمضان بأنه على المسير المالي أن يقوم بدراسة حاجة المؤسسة للحصول على منفعة الأصل أو ما بحوزة الهيئة واتخاذ القرار المالي يتمثل في إقرار شراء الأصل الثابت أو استئجاره والأصل الثابت يشمل المنشآت والمعدات والأدوات وتختلف الآراء فيما يخص سياسة إنفاق الأموال واستثمارها في تحصيل مثل هذه الأصول . فأحيان يتم إقرار استئجارها عوض شرائها، دون الاضطرار لتحمل مسؤوليات امتلاك والاستثمار الرأسمالي يعني إنفاق الأموال لشراء الأصول الثابتة وكل ما يلزم الهيئة لغرض تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو خلق القيمة المضافة. (زياد رمضان، 1998، ص 15)

• أنواع القرارات المالية



الشكل رقم 5: يوضح أنواع القرارات المالية

المصدر: (رمضان، 1998، ص16)

2-3-6- التخطيط للموارد المالية في الأندية الرياضية:

تعد وظيفة التخطيط أولى وظائف الإدارة في أي مؤسسة، وفي السياق الرياضي يُعدّ تخطيط رؤوس الأموال عاملاً أساسياً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحقيق أفضل النتائج النوعية والخدمات الراقية.

يرى كمال الدين عبد الرحمن درويش ومحمد صبحي حسانين أن عملية تخطيط الموارد المالية يجب أن تقوم على مبادئ أساسية، أبرزها مبدأ إرضاء المستهلك؛ إذ إن زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة الرياضية تُقاس بمعيّار جودتها. ولذلك، فإن التخطيط المالي يتطلب اتخاذ قرارات رشيدة لتقادي

الإسراف في النفقات ومراقبتها بدقة، حيث يرجع فشل العديد من المشاريع الرياضية إلى سوء تخطيط رؤوس الأموال.

ينبغي أن تكون الخطة المالية واضحة وشفافة في تحديد الأهداف، وقابلة للتطوير المستمر ومرتبطة بدناميكية العمل الإنتاجي حتى تكون ذات مصداقية ودقة، ويجب أن تكون منافذ رأس المال مثمرة بما يحقق أقصى إشباع مالي، وهو ما يمثل السلوك العقلاني لإدارة الموارد المالية في أي مؤسسة رياضية. كما أن غياب الجودة في الخدمة أو السلعة الرياضية يؤدي إلى انخفاض حجم الدخل المتوقع.

ويبرز دور رواد العمل التسويقي في المؤسسات الرياضية بعد عمل المخططين الماليين مباشرة حيث يساهمون في تطوير المنتج الرياضي بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي، ويُعد ذلك من أنجح الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، عبر زيادة الدخل وضبط النفقات.

ويقوم تخطيط الإمكانيات المالية في المجال الرياضي على المحاور التالية:

- وضع الأولويات في استخدام الموارد المادية وتخطيطها وفقاً للحاجة الفعلية.
- تحديد الإمكانيات المتاحة بما يتناسب مع حاجات المؤسسة وخصائصها.
- إشراك جميع أعضاء الهيئة (عمالاً ومستفيدين) في عملية التخطيط.
- وضع استراتيجية مالية واضحة وفق معايير الملاءمة والواقعية. (حرتي، 2016، ص100)

2-3-7- الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:

يشير حسن أحمد الشافعي إلى أنّ التخطيط للنشاط الرياضي داخل الأندية يجب أن يعتمد على الميزانية باعتبارها الأداة الفاعلة للتخطيط المالي والإداري، فالتعرف على عناصر الميزانية ومراحل إعدادها يُعدّ عملية دقيقة، إذ تقوم على تحديد المدخلات والمخرجات بدقة. وتشير الدراسات السابقة إلى أنّ الموازنة العامة للنشاط الرياضي تُسهم في التوزيع العادل للموارد، سواء ما يتعلق بإعداد الأجهزة والمنشآت الرياضية أو توزيع الرواتب والثروات على العاملين، بما يحقق الاستقرار والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية، ويضمن تحقيق عوائد مادية معتبرة. كما يجب أن تتلاءم الفترة المحددة للميزانية مع تقدير الإيرادات العامة للنادي والموارد الخاصة بالأنشطة الرياضية.

إلا أنّ هناك متغيرات داخلية تعيق عمل القسم المالي في بعض الأندية، من أبرزها:

- عدم الالتزام الكامل بالمبادئ المحاسبية المعتمدة للموازنة (مثل متابعة التدفقات النقدية أو معالجة التأخيرات في التمويل).

- نقص المعلومات المالية الدقيقة التي تُتيح الرقابة والتوجيه الرشيد.
- ولتجاوز هذه التحديات، أوصت الاتجاهات الحديثة في إعداد الموازنات بضرورة:
- الاهتمام بميزانية النشاط الرياضي داخل الأندية لتحقيق الاستقرار والتطور.
- تخصيص هيئة مستقلة تتولى الرقابة المالية والإشراف على تنفيذ الميزانية.

كما تتميز ميزانية النادي الرياضي بخصائص مشابهة لميزانية المؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم على مبادئ عامة أهمها:

- عدم خصم النفقات من نشاط معين أو قسم محدد للإيرادات، التزاماً بقاعدة شمولية الموازنة.
- عدم تخصيص الإيرادات لفرع معين، إذ تخضع جميع الموارد لمبدأ إجمالية الموازنة وتوزيعها وفق الأولويات العامة للنادي. (الشافعي، 2003، ص197)

2-3-8- المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:

المحاسبة المالية مثلها في المؤسسة الرياضية مثل باقي المؤسسات فالهيئة الرياضية تتطلب حضور عامل إداري مهم يهتم بالمحاسبة المالية المتخصصة، حيث لا يقتصر دور القسم الإداري في تشغيل الأموال، وإنما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تصميم محاسبي منظم ودقيق، يصدر تقارير مالية بصفة دورية يصنف فيها كل من الموارد والاستخدامات". وهكذا يتضح أن للمحاسبة المالية المعمول بها في المؤسسة عامة والرياضية خاصة، تمثل محرك الميزانية المالية بعد تبويب الموجودات والمطالب، وتصنيفها باعتماد المخطط المحاسبي المتفق والمشرع به من طرف الهيئات التشريعية، إما بجانب الموارد أو الاستخدامات بهذا تعيين كل متطلبات عمل النادي الرياضي وموجوداته المالية ركيزة أساسية لتوجيه التدفقات المالية واستخدامها في الاستثمار الأمثل لكي تدر بمرود رياضي بدوره يجلب رؤوس أموال مهمة للهيئة نفسها. وعملا بالمناهج العلمية للحصول على البيانات المحاسبية المطلوبة، بغية استقرار النتيجة المحصلة وتطويرها، يعتمد أسلوبين أساسيين هما الأسلوب الإحصائي المعروف بالكشوف المالية، والأسلوب المحاسبي الذي يعتمد على الدفاتر المحاسبية لإصدار المعلومة المحاسبية تعبر عن حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة، كون هذه الأخيرة تسمح بتحديد المسار المعلوماتي، لمعرفة الجوهر الاقتصادي لنشاط المؤسسة وإسنادها لصناع القرار حيث في اقتصاديات المؤسسة لا يكتسي أي مفهوم صيغة عملية، إلا إذا أمكن ترجمة إلى مصطلحات محاسبية. هذا لصالح داخل المؤسسة ومحيطها الخارجي، بهدف استقطاب المهتمين من مستثمرين وممولين وغيرهم، توفر لهم المعلومات المحاسبية وأصبحت في الآونة

الأخيرة تعد الركيزة الأساسية المعتمدة لأهميتها في ترشيد القرارات فيمكن إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية والمعاملات المرجاة في المؤسسة هذه الأعمال يجب إنجازها كلها بناء على مبادئ محاسبية، كاستمرارية. (Peyrelevade jean ,1989. P43)

النشاط ودورية النتائج واستقلالية الدورات المحاسبية والحيطة والحذر، ومبدأ المعلومة الجيدة المفيدة الموفرة لقسم التسيير المالي. (الشافعي، 2006 ص 212)

- **السياسة المالية الإستراتيجية:** تمثل السياسة المالية الاستراتيجية مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تحكم وتوجه النشاط الخاص بتقدير الاحتياجات المالية للهيئة الرياضية والحصول على وتوجه النشاط الخاص، بتقدير الاحتياجات المالية للهيئة الرياضية والحصول على الأموال اللازمة لتغطية المتطلبات ضمن نشاطاتها واستخدامها الاستخدام الأمثل والرقابة على الاستخدام". (حنان، 1995، ص 12)

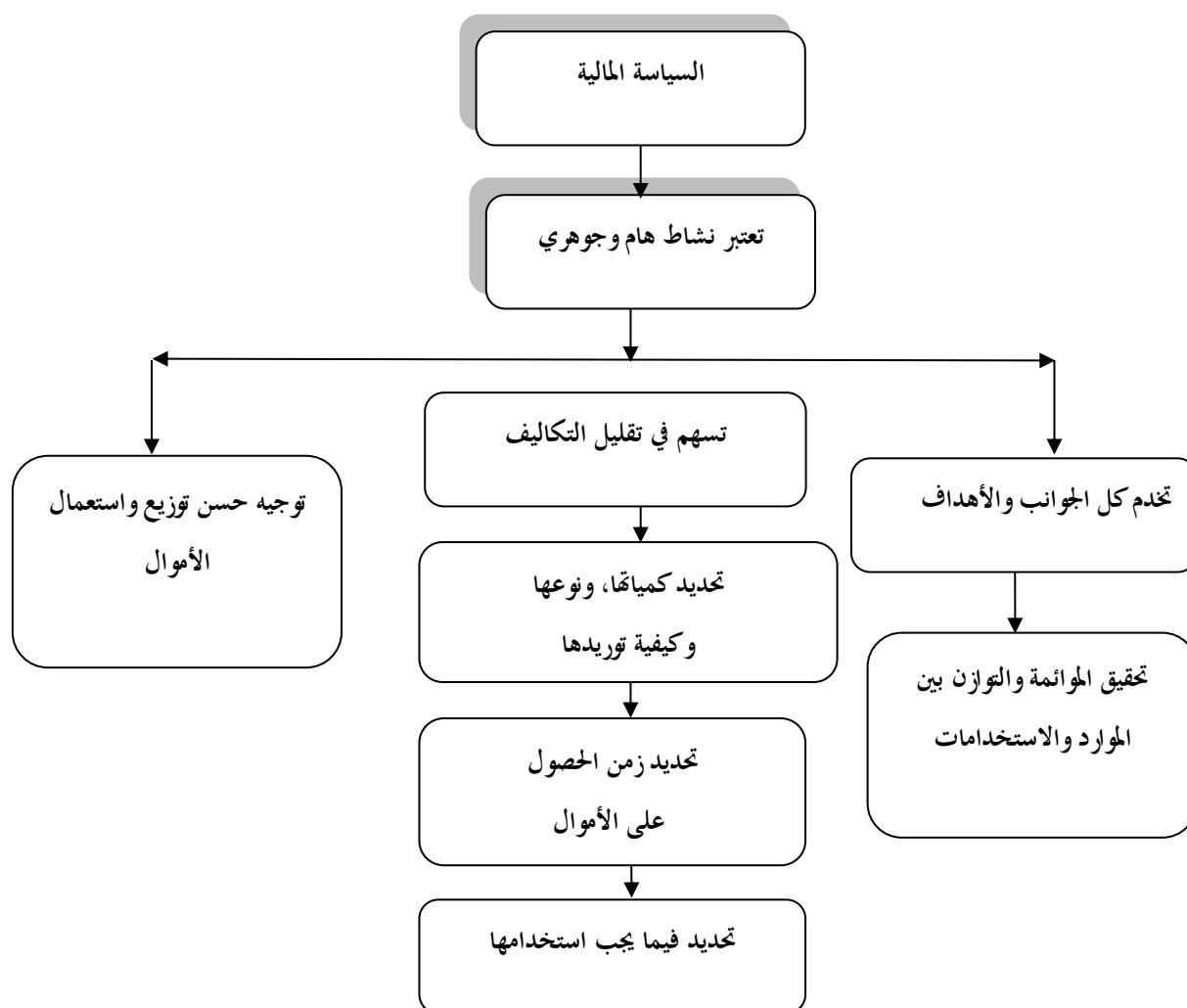
إن التحكم في السياسة المالية ينعكس مباشرة على نوعية المردود في المؤسسة الرياضية واستمرارية نشاطها، وفق حدود معينة. كالإطار الزمني المسمى بالنسبة المالية التي تبدأ في بداية العام وتنتهي في نهايته. حيث ضمنها تتحدد ميزانية كل مؤسسة رياضية، تصنف ضمنها الموارد كالرسوم والاشتراكات والإعانات الحكومية والتبرعات والهبات والتمويل الخاص. ومقابل ذلك تصنف الاستخدامات من نفقات التجهيز والإدارة ومختلف التكاليف.

- **مبادئ السياسة الفاعلة:** نذكر على سبيل المثال:

- عدم جواز إنفاق المؤسسة لأموالها في غير الأغراض الناشئة من أجلها كما يستحب استغلال الفائض من الإيرادات لضمان مورد آخر ثابت في أعمال محققة للربح.
- معايير الميزانيات المحاسبية ومرجعيتها دوريا من خلال التدخل بميزانيات تعديليه إذا استلزم الأمر ذلك.
- فصل حصة من القيمة المضافة وتنصيبها قيد التوزيع على أعضاء المؤسسة لأجل تحفيزهم للعمل باستمرار وتطوير نشاطهم.
- ضغط التكاليف إلى أدنى ما يمكن، للتحكم في النفقات مقابل ذلك تلبية أكبر عدد ممكن من الحاجات المتزايدة ورفع مصادر الموارد المادية والمالية خاصة.

إن اعتماد السياسات المالية تمثل مقابل الحصص المالية بكل أبواب الإنفاق، دون الإخلال بأحدها إلى جانب ذلك استقطاب أكبر مصادر المتابعة والقرابة المالية الصارمة كل هذا مآله الاستمرارية في النشاط والرقى به على أعلى المستويات. (حلوة، 1995، ص 12)

- أهمية السياسة المالية: تكمن في منافع عدة تعود بفوائد كبرى على العمل في الهيئات الرياضية ويمكن إبراز أهمية السياسة المالية عبر الشكل الآتي:



الشكل رقم 6: أهمية السياسة المالية في المؤسسة
المصدر: (حرتي، 2016، ص 104)

2-3-9- تأثير البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية:

يشير زياد رمضان إلى أنّ المدير المالي في المؤسسة الرياضية يتأثر بعوامل اقتصادية خارجية لا يملك السيطرة عليها، وهي عناصر ينبغي أخذها في الاعتبار عند إصدار القرارات المالية المتعلقة بالموارد والاستخدامات المختلفة. ومن أبرز هذه العوامل:

- التضخم الاقتصادي: يؤثر التضخم سلباً على تقييم الموجودات المالية للمؤسسة الرياضية، إذ يؤدي إلى تقلبات في الأسعار ويجعل تقدير قيمة الأصول أقل دقة.
 - صعوبة التسيير المالي بين التمويل بالدين أو برأس المال الخاص: تؤدي هذه الصعوبة إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار المالي، حيث يصعب تحديد الكلفة الحقيقية للمشاريع والأنشطة الاستثمارية.
- ولهذا يؤكد رمضان على ضرورة قيام المحاسب المالي المعتمد بإجراء تعديلات على القوائم المالية مثل قائمة المركز المالي لتتلاءم مع هذه المتغيرات الاقتصادية وتقدم صورة دقيقة عن الوضع المالي للمؤسسة. كما يشير إلى عامل آخر مهم وهو نوعية المستهلك في البيئة المحيطة في حال كانت المؤسسة الرياضية تعمل داخل مجتمع يفتقر إلى ثقافة رياضية واسعة، فإن المنتج الرياضي خدمة أو سلعة سيكون صعب الترويج. يؤدي ذلك إلى ضعف الطلب أو الكساد، مما يحدّ من قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات. لمواجهة هذا التحدي، يجب اتباع سياسات تسويقية فعّالة لخلق قاعدة مستهلكين قادرة على استيعاب المنتج الرياضي وتصريفه، وبالتالي تحقيق عوائد مالية للمؤسسة. (رمضان، 1998، ص 22)

ويشير زياد رمضان عن إيدوار دوز ديمينج WEDWARD DEMING "أحد أساتذة إدارة الجودة الشهيرين بنقاطه الأربعة عشر لدراسة الجودة في عملية الإدارة، ومراقبة العمليات، ومنها التكيف مع الفلسفات الجديدة، والتحسين المستمر لعملية إنتاج والخدمات والتكامل وتحقيق التناسق ونتيجة العوائق بغية تحقيق الجودة ومواءمة الشروط والمعايير الدولية.

فإدارة الأعمال في بيئة عالمية تخلق المنافسة والتمويل بالتحكم في متغيرات الاسواق، والمعايير المعلومة للمنتج ومختلف قوانين التأمين والحماية المالية لهذا نجاح عملية الإدارة المالية تدرج عن تحديد الاحتياجات ومحاولة تغطيتها موازنة والغلاف المالي المتاح تم تأتي خطوة دراسة النتائج والتقارير وخلق استراتيجية مستحدثة تسهم في تطوير العمل بضغط المدخلات فيه ورقع حجم المخرجات في محيط التغذية الرجعية، وهنا يمكن الحكم بنجاح وظيفة الإدارة المالية التي من شأنها دفع كل العوامل في المؤسسة نحو الأمام، بمعنى الإنتاج الجديد. (رمضان 1998، ص 22)

خلاصة:

تواجه الفرق الرياضية تحديات مالية كبيرة تؤثر على قدرتها على المنافسة والتطور، تعتبر الإدارة المالية الفعالة عاملاً حاسماً لضمان استدامة هذه الفرق، حيث ترتبط بشكل مباشر بقدرتها على الاحتفاظ باللاعبين الموهوبين، تطوير المرافق، وتحقيق النتائج الرياضية المرجوة، ومع ذلك، فإن العديد من الفرق تعاني من عجز مالي بسبب ارتفاع التكاليف، نقص الدعم المالي، وعدم وجود استراتيجيات تمويل متنوعة.

من خلال تحليل هذه المشكلات، يتضح أن تنوع مصادر الدخل يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الاستقرار المالي، يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، زيادة الإيرادات من خلال التسويق والرعاية، وتحسين إدارة الموارد المالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني نماذج إدارة مالية أكثر كفاءة يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة الشفافية في الإنفاق.

يمكن القول إن حل المشكلات المالية للفرق الرياضية يتطلب جهوداً متكاملة تشمل الإدارة الذكية للموارد، تعزيز الشراكات، وتبني استراتيجيات تمويل مبتكرة، من خلال هذه الجهود، يمكن للفرق الرياضية تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز قدرتها على المنافسة، مما يساهم في بناء قطاع رياضي أكثر استدامة وقوة.

الفصل الثالث

أزمة كوفيد 19 وتأثيرها

على اقتصاديات الرياضة

العالمية والجزائرية

تمهيد:

شكّلت جائحة كوفيد-19 تحديًا غير مسبوق للعالم بأسره، حيث أثرت على جميع جوانب الحياة، بما في ذلك المجال الرياضي. في الجزائر، كما في العديد من الدول الأخرى، كانت الرياضة واحدة من أكثر القطاعات تضررًا من تداعيات هذه الجائحة. أدت الإجراءات الوقائية التي اتخذتها الحكومة، مثل تعليق الأنشطة الرياضية وإغلاق المرافق الرياضية، إلى تغييرات جذرية في المشهد الرياضي الوطني.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على الرياضة في الجزائر، مع التركيز على الجوانب المختلفة التي تأثرت بها، سواء على المستوى الاحترافي أو الشعبي. سنستعرض كيف أدى تعليق البطولات والمنافسات الرياضية إلى خسائر مالية كبيرة للأندية واللاعبين، وكيف أثر إغلاق المرافق الرياضية على ممارسة الرياضة اليومية للأفراد. كما سنناقش الجهود التي بذلتها الحكومة والاتحادات الرياضية للتخفيف من هذه الآثار، بالإضافة إلى التحديات والفرص التي أفرزتها هذه الأزمة.

من خلال هذا التحليل، نسعى إلى فهم كيفية استجابة القطاع الرياضي في الجزائر لهذه الأزمة العالمية، واستخلاص الدروس التي يمكن أن تساهم في بناء قطاع رياضي أكثر مرونة واستدامة في المستقبل.

3-1-1- جائحة فيروس كورونا:

3-1-1- تاريخ فيروس كورونا:

أول حالة بغيروس كورونا تم التأكد إصابتها تعود ل 10 جوان من سنة 2012 لشخص من المملكة العربية السعودية يبلغ من العمر 60 سنة، توفي جراء التهاب رئوي حاد، ثم تم تسجيل حالة ثانية بقطر، كما أنه تم تسجيل حالتي وفاة بالأردن في أبريل 2012 وبعد اجراء التحقيقات واسترجاع الأحداث تبين تعرض 11 شخص لأعراض تنفسية، ثم ظهرت عدة حالات في بلدان مختلفة كالأردن وقطر والمملكة العربية السعودية ليتوسع انتشار الفيروس إلى فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة بالإضافة إلى تونس بشمال إفريقيا.

وقد انتقل فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية من الإبل إلى البشر في المملكة العربية السعودية سنة 2012، الا أن فيروس كورونا (كوفيد 19) يرتبط انتشاره بسوق للبحريات والحيوانات في مدينة ووهان الصينية . (Centers for Disease Control and Prevention, 2023)

3-1-2- التعريف بغيروس كورونا:

فيروس كورونا الجديد (كوفيد - 19- ينتمي لعائلة فيروسات كورونا (الفيروسات التاجية والتي تسبب أمراضا تتراوح بين نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأكثر حدة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS cov) ومتلازمة الجهاز التنفسي الحاد (SARS-Co)، لم يكن معروفا قبل انتشاره في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر 2019، تحول بعدها إلى جائحة.(المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها، 2020).

وهو مرض معد يسببه فيروس تاجي جديد أكتشف لأول مرة في مدينة ووهان بمقاطعة هوبي في الصين ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس إلا الاسم الإنجليزي للمرض فقد اشتق كالتالي (Co) هما أول حرفين من كلمة (corona)، و (vi) هما أول حرفين من كلمة (virus)، و (d) هو أول حرف من كلمة مرض بالإنجليزية (disease)، و (19) إشارة إلى السنة التي ظهر فيها المرض (2019)، حيث كشف المرض لأول مرة في نهاية شهر ديسمبر من سنة 2019 وقد أطلق عليه في البداية اسم رئة ووهان أو ذات الرئة الصينية قبل أن يعلن المدير العام لمنظمة الصحة العالمية تيدروس أدهانوم

غيريسوس في يوم الثلاثاء المصادف للحادي عشر من شهر فيفري 2020 عن الاسم الجديد للمرض وهو (covid19) (معاوية أنور العليوي 2020، ص 40).

3-1-3- الخصائص العامة لفيروس كورونا:

- **خاصية الانتحاء:** يتميز فيروس كورونا بخاصية الانتحاء وهو الميل نحو الجهاز التنفسي أو الإصابة الجهاز التنفسي (عثامنة، 2016، ص 452)
- **تركيبته:** يظهر الفيروس تحت المجهر الإلكتروني بشكل كروي وبجسم 120-1960 نانومتر وله غلاف وبتوءات بروتينية بشكل عصيات تكسب الفيروس شكل التاج ولهذا أطلق عليه اسم كورونا وهي كلمة لاتينية تعني التاج. (المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها، 2020)
- والفيروسات التاجية هي فيروسات مغلفة ذات حجم متوسط إلى كبير (80-220 نانومتر) تبدو تحت المجهر بشكل كروي يحتوي على زغبات سطحية بصلية كبيرة وهي بروتينات الشوكة التي تملأ غلاف الفيروس وتساعد على ارتباط الفيروس التاجي بمستقبلات خاصة على خلية المضيف فتظهر على شكل تاج الملك أو الهالة الشمسية. (العليوي، 2020، ص 22)

3-1-4- طرق انتقال فيروس كورونا:

تنتشر الأمراض المعدية بوجه عام عبر طريقتين أساسيتين: الانتقال المباشر والانتقال غير المباشر.

- **الانتقال المباشر:** يحدث عندما ينتقل العامل المسبب للمرض من شخص مصاب إلى آخر دون وسيط، ويشمل ذلك:
 - الملامسة الشخصية للمريض، وتعد الأمراض الجلدية مثل الجرب والفطريات من أكثر الأمثلة شيوعاً.
 - الرذاذ التنفسي الصادر عن المصاب أثناء السعال أو العطس أو البصق، كما في حالات الإنفلونزا والسل.
 - نقل الدم الملوّث، كما هو الحال في مرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز).
 - انتقال العدوى من الأم إلى الجنين عبر المشيمة، كما في بعض حالات الإيدز.
- **الانتقال غير المباشر:** يعتمد على وجود وسيط ينقل العدوى من شخص لآخر، ويمكن أن يكون:
 - وسيطاً حياً مثل القوارض أو الحشرات التي تساهم في انتشار أمراض كالطاعون.

- وسيطاً غير حي مثل التربة أو المياه أو الحليب أو الأغذية الملوثة، كما في حالات التسمم الغذائي. (قدي، 2008، ص 101-102)

وبما أن فيروس كورونا (كوفيد 19-) من الأمراض المعدية فإن طريقة انتقاله تتم بطريقتين مباشرة وغير مباشرة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث حول طريقة انتشار فيروس كورونا أن طريقة الانتقال الرئيسية من إنسان إلى إنسان عن طريق المفرزات التنفسية كالسعال أو العطاس)، لهذا يجب أن تكون المسافة بين الأشخاص 1.5 متر على الأقل لمنع انتشار العدوى، تبقى القطرات الناقلة لفيروس كورونا معلقة في الهواء لفترة قصيرة وقد تترسب على منضدة أو شيء من هذا القبيل فيصبح ناقلاً للعدوى عندما يلمسه شخص آخر ولا يغسل يديه، وينصح بغسل اليدين من حين لآخر بعد لمس قفل الباب أو الأسطح المختلفة قبل لمس الأنف والفم أو العين فيجد الفيروس طريقه إلى الجهاز التنفسي. (بوعموشة، 2020، ص 126-127)

3-1-5- أعراض فيروس كورونا (كوفيد - 19):

يؤكد العلماء أن فيروس كورونا يحتاج لخمسة أيام في المتوسط لظهور الأعراض التي تبدأ بحمى متبوعة بسعال جاف، وبعد نحو أسبوع يشعر المصاب بضيق في التنفس ما يستدعي العلاج في المستشفى ونادراً ما تأتي الأعراض في صورة عطاس أو سيلان مخاط من الأنف كما أن ظهور هذه الأعراض لا تعني أنك مصاب بالمرض لأنها تشبه أنواع أخرى من الفيروسات كنزلات البرد والأنفلونزا الموسمية، ويمكن أن تصيب الإصابة بفيروس كورونا الالتهاب الرئوي ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد، وقصور عدد من أعضاء الجسم وحتى الوفاة، ويعتبر كبار السن وذوي الأمراض المزمنة وأمراض القلب والربو أكثر عرضة للمرض وللمضاعفات شديدة الخطورة

إن فترة حضانة الفيروس تتراوح بين 1 إلى 14 يوم تبدأ الأعراض بالظهور، والتي تكون خفيفة في البداية ثم تزداد تدريجياً، وتتنوع الأعراض عادة وأكثرها شيوعاً هي ارتفاع الحرارة، التعب العام، السعال الجاف وقد يعاني البعض من الإلام والأوجاع في العضلات أو أسفل الظهر احتقان الأنف، سيلان الأنف، العطاس، ألم الحلق والإسهال، ويبدو أن الالتهاب الرئوي أو ذات الرئة هو أكثر المظاهر الخطيرة شيوعاً للمرض ويتميز بالحمى والسعال وضيق التنفس والارتشاحات الرئوية ثنائية الجانب التي تظهر بالتصوير الشعاعي للصدر وفقاً لمنظمة الصحة العالمية أن مدة الشفاء تستغرق حوالي أسبوعين للحالات الخفيفة وثلاثة أسابيع للحالات الشديدة. (العليوي، 2020، ص 66-67)

3-1-6- إجراءات الوقاية من الإصابة بفيروس كورونا: حسب دليل الإجراءات الصحية للتوقي من فيروس كوفيد - 19 فإن إجراءات الوقاية تتمثل فيما:

● **نظافة اليدين:**

- غسل اليدين بالماء والصابون ضمان نظافة اليدين بانتظام.
- توفير نقاط للماء وسهولة الوصول إليها يجب غسل الأيدي عند الدخول للمؤسسة وبعد الأكل وبعد استعمال الأدوات التي استعمالها الغير.
- ارتداء القفازات تطهير الأيدي بالمطول المائي الكحولي.

● **القواعد الصحية التنفسية:**

- ارتداء الكمادات الواقية القماشية تغطية الفم عند السعال بمنديل ورقي ذي الاستعمال الواحد والتخلص منه فور الانتهاء في سلة المهملات التي تحتوي على كيس بلاستيكي.
- تغطية الأنف والفم عند العطس بمنديل ورقي ذي الاستعمال الواحد والتخلص منه فور الانتهاء في سلة المهملات التي تحتوي على كيس بلاستيك.
- توفير سلل مهملات بالعدد الكافي في أماكن العمل
- غسل الأيدي مباشرة بعد العطس والسعال والبصق أو مسح الأنف تجنب لمس الفم أو العينين بالأيدي أو بالعقارات.

● **التباعد الجسدي:**

- المحافظة على مسافة سلامة لا تقل عن 1م.
- تجنب الاتصال الجسدي، نظرا إلى أنه يمكن أن يكون شخص حاملا لفيروس كوفيد - 19 ومعديا قبل أن تظهر عليه العلامات السريرية.
- منع التسليم بالمعانقة أو المصافحة.
- تشجيع العمل عن بعد.
- الحد من عدد الأشخاص المتواجدين في أماكن العمل تجنب التنقلات والمقابلات والاجتماعات قدر الإمكان.(دليل الإجراءات الصحية، 2020، ص8، 9، 31)

3-2- تأثير جائحة كورونا على الرياضة:

3-2-1- تأثير وتداعيات عامة:

لحماية صحة الراضيين وغيرهم من المشاركين، تم إلغاء أو تأجيل معظم الأحداث الرياضية الكبرى على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية من الماراثون إلى بطولات كرة القدم، وبطولات الألعاب الرياضية إلى ألعاب كرة السلة، كرة اليد إلى هوكي الجليد، الرجبي، الكريكيت، الإبحار، التزلج ورفع الأثقال على المصارعة وأكثر. تم تأجيل الأولمبياد والألعاب الأولمبية للمعاقين، لأول مرة في تاريخ الألعاب الحديثة، وتمت إقامته في عام 2021.

وتقدر القيمة العالمية لصناعة الرياضة بحوالي 756 مليار دولار أمريكي سنوياً في مواجهة 19-COVID، وهناك العديد من الملايين من الوظائف معرضة للخطر عالمياً، ليس فقط للمحترفين الرياضيين ولكن أيضاً للذين يعملون في صناعات التجزئة والخدمات الرياضية المقبلة بالبطولات والأحداث، والتي تشمل السفر والسياحة والبنية التحتية والنقل، المطاعم والبنث الإعلامي، ويتعرض الرياضيون المحترفون أيضاً لضغوط لإعادة جدولة تدريبهم، بينما يحاولون الحفاظ على لياقتهم في المنزل. (Joe Drape, 2020/04/19)

بالإضافة إلى التداعيات الاقتصادية، يؤثر إلغاء الألعاب أيضاً على العديد من الفوائد الاجتماعية للأحداث الرياضية العالمية والإقليمية، والتي يمكن أن تعزز التماسك الاجتماعي، وتساهم في الإثارة الاجتماعية والعاطفية للجماهير، بالإضافة إلى تحديد مع الرياضيين مما يؤدي إلى زيادة النشاط البدني من الأفراد، طالما اعتبرت الرياضة أداة قيمة لتعزيز التواصل وبناء الجسور بين المجتمعات والأجيال من خلال الرياضة، يمكن للفئات الاجتماعية المختلفة أن تلعب دوراً أكثر مركزية نحو التحول الاجتماعي والتنمية، ولا سيما في المجتمعات المنقسمة في هذا السياق، تستخدم الرياضة كأداة لخلق فرص التعلم والوصول في كثير من الأحيان إلى السكان المهمشين أو المعرضين للخطر.

وقد أبدت المنظمات الرياضية الكبرى تضامنها مع الجهود المبذولة للحد من انتشار الفيروس. على سبيل المثال، تعاونت الفيفا مع منظمة الصحة العالمية وأطلقت حملة تمرير الرسالة لطرد الفيروس التاجي " بقيادة لاعبي كرة القدم المعروفين بـ 13 لغة، داعين الناس إلى اتباع خمس خطوات رئيسية لوقف ركز انتشار المرض على غسل اليدين، وآداب السعال، وعدم لمس وجهه، والمسافة الجسدية، والبقاء في المنزل إذا شعرت بتوقعك.

وقد اجتمعت منظمات رياضية دولية أخرى من أجل التنمية والسلام لدعم بعضها البعض في هذه الفترة، على سبيل المثال من خلال مناقشات المجتمع الدورية عبر الإنترنت لتبادل التحديات والقضايا. وقد سعى المشاركون في مثل هذه الحوارات عبر الإنترنت أيضا إلى ابتكار حلول مبتكرة لقضايا اجتماعية أكبر، على سبيل المثال، من خلال تحديد الطرق التي يمكن بها للمنظمات الرياضية الاستجابة للمشكلات التي يواجهها الأشخاص الضعفاء الذين يشاركون عادةً في البرامج الرياضية في المجتمعات منخفضة الدخل ولكنهم الآن غير قادرين على، نظرا لتقييد الحركة.

3-2-2- أثر إغلاق المؤسسات التعليمية على النشاط الرياضي:

كما أثر إغلاق المؤسسات التعليمية حول العالم بسبب COVID-19 على قطاع التعليم الرياضي، الذي يتألف من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الوزارات الوطنية والسلطات المحلية ومؤسسات التعليم الخاصة والمنظمات الرياضية والرياضيين والمنظمات غير الحكومية ومجتمع الأعمال والمعلمين والعلماء والمدربين وأولياء الأمور، وقبل كل شيء، معظمهم من الشباب المتعلمين في حين أن هذا المجتمع قد تأثر بشدة بالأزمة الحالية، فإنه يمكن أن يكون أيضا مساهما رئيسيا في حلول احتوائه والتغلب عليه، وكذلك في تعزيز الحقوق والقيم في أوقات البعد الاجتماعي. (Carriston, 2020)

مع بدء العالم في التعافي من COVID 19، ستكون هناك مشكلات كبيرة يجب معالجتها لضمان سلامة الأحداث الرياضية على جميع المستويات ورفاهية المنظمات الرياضية على المدى القصير. ستشمل هذه تكييف الأحداث لضمان سلامة الرياضيين والمشجعين والباقيين، من بين آخرين على المدى المتوسط، في مواجهة ركود عالمي متوقع، قد تكون هناك حاجة أيضا إلى اتخاذ تدابير لدعم المشاركة في المنظمات الرياضية، وخاصة للرياضات الشبابية.

3-2-2- تأثير COVID-19 على النشاط البدني والرفاهية:

أدى الانتشار العالمي لـ COVID - 19 إلى إغلاق صالات الرياضة والملاعب والمساح واستوديوهات الرقص واللياقة البدنية ومراكز العلاج الطبيعي والحدائق والملاعب وبالتالي، لا يستطيع العديد من الأفراد المشاركة بنشاط في أنشطتهم الرياضية الفردية أو الجماعية المنتظمة أو الأنشطة البدنية خارج منازلهم. في ظل هذه الظروف، يميل الكثيرون إلى أن يكونوا أقل نشاطاً بدنياً، ولديهم وقت شاشة أطول، وأنماط نوم غير منتظمة بالإضافة إلى أنظمة غذائية أسوأ، مما يؤدي إلى زيادة الوزن وفقدان اللياقة البدنية الأسر منخفضة الدخل معرضة بشكل خاص للتأثيرات السلبية لقواعد البقاء في المنزل لأنها

تميل إلى أن تكون لديها مساكن دون المستوى وأماكن أكثر حصرًا، مما يجعل من الصعب ممارسة الرياضة البدنية، وتوصي منظمة الصحة العالمية بـ 150 دقيقة من الشدة المعتدلة أو 75 دقيقة من الشدة الجسدية القوية كنشاط في الأسبوع، أثبتت فوائد هذا التمرين الدوري أنها مفيدة للغاية، خاصة في أوقات القلق والأزمة والخوف. لذلك، هناك مخاوف من أنه في سياق الوباء، قد يؤدي عدم القدرة على الوصول إلى ممارسة الرياضة أو الروتين المنتظم إلى تحديات في جهاز المناعة والصحة البدنية، بما في ذلك من خلال بدء أو تفاقم الأمراض الموجودة التي لها جذورها في نمط حياة غير مستقر.

ويمكن أن يكون لعدم الوصول إلى ممارسة الرياضة والنشاط البدني آثارًا على الصحة العقلية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تفاقم التوتر أو القلق الذي سيواجهه الكثيرون في مواجهة العلية عن الحياة الاجتماعية العادية من المحتمل أن يؤدي فقدان الأسرة أو الأصدقاء من الفيروس وتأثير الفيروس على الرفاهية الاقتصادية والوصول إلى التغذية إلى تفاقم هذه الآثار.

3-2-3- الأحداث الرياضية التي تأثرت بالوباء:

وفقاً لبيانات جمعتها جامعة جونز هوبكنز، فإن انتشار رواية الفيروس التاجي، التي قتلت حتى 16 جوان، قتلت أكثر من 435 ألف شخص على مستوى العالم، أثرت على الأحداث الرياضية في جميع أنحاء العالم نظراً لارتفاع عدد حالات الإصابة بالفيروس التاجي المؤكدة في جميع أنحاء العالم إلى أكثر من 7.9 مليون حالة، فقد تم إلغاء أو تأجيل الأحداث الرياضية الكبر وهي كالاتي:

- **كرة القدم:** أصاب فيروس كورونا المستجد بالشلل في أكبر الفعاليات الرياضية في العالم المتمثلة في كرة القدم حيث تعتبر كرة القدم واحدة من أشهر وأعظم الأنشطة الرياضية إلى قلوب الملايين من الأطفال والشباب وكبار السن من الجنسين ممن يمارسها عملياً ومن يشاهدوها في الملاعب أو عبر برامج التلفزيون وكذا من يتابعونها عبر الأثير، هذا ما دفع بها إلى مصاف أكثر الألعاب الجماعية شعبية في العالم.

- حيث تسبب في تأجيل والغاء كثير منها تجنباً لتزايد انتشار العدوى بالفيروس الذي أودى بحياة الآلاف في مختلف أنحاء العالم، وتخشى أندية كرة القدم لاسيما في أوروبا من ان ينعكس تعليق المباريات في الفترة الراهنة بشكل سلبي على أوضاعها المالية، إذ ان هذا التوقف يحرمها من إيرادات المباريات وعائدات البث التلفزيوني.

- تعد أوروبا القوة المالية الأكبر في كرة القدم العالمية، لكن التأثير الاقتصادي الذي يسببه تعليق المباريات بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد، بدأ يلقي بظلاله على اللعبة ويهدد بتداعيات كارثية على أندية القارة العجوز.
- وقال الاتحاد الأوروبي لكرة القدم UEFA في بيان 17 مارس. إن بطولة يورو يوم تأجيلها حتى عام 2021، وقال الاتحاد الأوروبي لكرة القدم إن البطولة المكونة من 24 فريقاً، والتي كان من المقرر تنظيمها في 12 دولة عبر القارة من 12 جوان إلى 12 جويلية هذا العام، سيقام الآن من 11 جويلية إلى 11 أوت 2021.
- في 23 أبريل، أجلت UEFA أيضاً بطولة يورو 2021 للسيدات، وستقام الآن في إنجلترا من 6 يوليو إلى 31 يوليو، في نفس الأماكن التي تم اقتراحها أصلاً لاستضافة الحدث.
- كما تم تعليق نهائيات دوري الأمم الكونكاف اتحاد أمريكا الشمالية والوسطى والكاربي لكرة القدم، والتي كان من المقرر عقدها في الفترة من 4 إلى 7 جويلية. كما سيتم إعادة جدولة النهائيات، التي ستخوضها كوستاريكا وهندوراس والمكسيك والولايات المتحدة، والتي ستقام في منطقتي هيوستن ودالاس بتكساس، لتاريخ لاحق في أماكن يتم تحديدها.
- كما أعلن اتحاد أمريكا الجنوبية لكرة القدم (CONMEBOL) في 17 مارس، إن بطولة كأس أمريكا هذا العام تم تأجيلها حتى عام 2021، وكان من المقرر أن تقام البطولة المكونة من 12 فريقاً في الفترة من 12 جوان إلى 12 جويلية في كولومبيا والأرجنتين. (corsini, 2010, p 2-4)
- **الماراثون:** ماراثون تم تأجيل ماراثون لندن، الذي كان من المقرر عقده في 26 أفريل، حتى 4 أكتوبر، كما تم إلغاء سباق بوسطن ماراثون، الذي كان مقرراً في الأصل في 20 أفريل وتم تأجيله لاحقاً لمدة خمسة أشهر، لأول مرة في تاريخه البالغ 124 عاماً. وقد تم تأجيل أيضاً سباقات أمستردام وباريس وبرشلونة، وفي اليابان في 1 مارس، اقتصر ماراثون طوكيو الذي يجذب عادة 300000 مشارك، على 200 عداء النخبة فقط.
- **الألعاب الأولمبية:** خلصت اللجنة الأولمبية الدولية ورئيس الوزراء الياباني شينزو آبي إلى ضرورة تأجيل أولمبياد طوكيو 2020، وتم اتخاذ القرار بعد الانتظار لمدة أسابيع حيث تعرض المنظمون المحليون واللجنة الأولمبية الدولية لضغوط متزايدة من الراضيين والهيئات الأولمبية الوطنية والاتحادات الرياضية وسيقام الحدث الآن من 23 جويلية إلى 8 أوت 2021 .

- **ألعاب القوى:** قال منظمو الألعاب إن اجتماع برلين التقليدي لألعاب القوى، ISTAF، لن يعقد بدون متفرجين في وقت لاحق من هذا العام إذا ظلت قيود فيروسات التاجية سارية من المقرر عقد النسخة 79 من الحدث في 13 سبتمبر، لكن مدير الاجتماع مارتن سيبر قال إنه يخطط لإلغاء محتمل ويريد اتخاذ قرار بحلول منتصف جويلية.
- كما قد أجلت الرابطة الماسية أولى اجتماعاتها الخمسة لموسم 2020 المقرر عقدها في أبريل وماي في قطر والصين وستوكهولم ونابولي والرباط.
- وقالت منظمة ألعاب القوى العالمية في بيان إنها "وافقت على المواعيد الجديدة هذا الأسبوع بعدم نقاشات مكثفة مع أصحاب الرياضة.
- "تم تأجيل بطولة العالم للرياضيين لألعاب القوى المقرر عقدها في بولندا، في الفترة من 2 جويلية، إلى عام 2021. (Carriston,2020)
- **الفورمولا ون:** تخطط Formula One لبدء موسمها خلف الأبواب المغلقة في النمسا من 5 جويلية . ويلها سباق الجائزة الكبرى البريطاني في سيلفرستون في ظل ظروف مماثلة، ولكن لم تنتشر بعد تقويما منقحا، وقال المنظمون إن سباق الفورمولا 1 الهنغاري المجري الذي كان مقرراً في الأصل في 2 أوت، يمكن أن يتم فقط بدون مشاهدين.
- وسيتعين على سباق الجائزة الكبرى الهولندي الانتظار سنة أخرى للعودة إلى حلبة فورمولا 1 بعد أن قال المنظمون إن السباق المؤجل بسبب جائحة الفيروس التاجي لن يتم في 2020، كما ألغت فورمولا 1 بطولة أستراليا المفتوحة للموسم الجديد بعد إصابة أحد أعضاء فيق ماكلاين بالفيروس التاجي والذي كان من المقرر أن يتم السباق في 15 مارس.
- **التنس:** قال الاتحاد الدولي للتنس (ITF) إن 900 بطولة في جميع دوائره قد تم تأجيلها وإنه كان يغرق نصف موظفيه فقد أعلن نادي عموم إنجلترا في 1 أويل عن إلغاء بطولة ويمبلدون للتنس 2020 بسبب جائحة فيروس كورونا. إنها المرة الأولى التي يتم فيها إلغاء البطولات، المقرر عقدها بين 28 جوان و 11 جويلية، منذ الحرب العالمية الثانية، فقد تم تعليق جولة التنس المحترفة - للرجال والنساء - حتى نهاية جويلية على الأقل، مع إلغاء جميع بطولات الملاعب الطينية في أوروبا. تم تجميد تصنيفات ATP و WTA حتى إشعار آخر. (Corsini,2020)
- **الملاكمة:** قال المروجون إن معركة العالم في الملاكمة للوزن الثقيل بين البريطاني أنتوني جوشوا والمنافسة الإلزامية من بلغاريا . كوبرات بوليف. المقرر إجراؤها في 20 جوان . تم تأجيلها، وتم نقل

تصفيات طوكيو الأولمبية للملاكمة لآسيا وأوقيانوسيا إلى الأردن من الصين. وقالت اللجنة الأولمبية الدولية انه تم تعليق بطولات الملاكمة الأوروبية والأمريكية والنهائية العالمية المؤهلة لدورة الألعاب الأولمبية.

- **كرة السلة:** قال الاتحاد الأوروبي لكرة السلة يوم 25 ماي إن أفضل بطولتي كرة سلة في أوروبا أنهت الموسم الحالي دون تسمية أي فائزين بسبب جائحة COVID - 19 ففي 19 ماي، منحت الحكومة البافارية الإقليمية الدوري الألماني لكرة السلة (BBL) لاختتام موسمها بدورة مكونة من 10 فرق في أودي دوم في ميونيخ في عطلة نهاية الأسبوع الأولى من جوان. (Carriston,2020)

3-2-4- التداعيات الاقتصادية لتوقف الأنشطة الرياضية:

حتى الحرب العالمية الثانية لم تغلق الرياضة كما فعلت جائحة كورونا COVID-19 ذلك. فالمهن الرياضية الأمريكية تخسر ما يصل إلى 92.6 ألف دولار من الأرباح في الدقيقة وكان التأثير الاقتصادي لـ COVID - 19 على الرياضة الأمريكية ضربة قوية، عندما تم إلغاء كل حدث رياضي أو تأجيله في منتصف مارس. أثر هذا الوباء على ما يقرب من 1.3 مليون وظيفة رياضية تم إغراقها أو تقليلها أو محوها.

وإذا بقيت الرياضة مغلقة لمدة ثلاثة أشهر "قد تكون أطول"، فقد تخسر المهن الرياضية ما مجموعه 12.3 مليار دولار في الأرباح بحلول منتصف يونيو، يبلغ متوسط الأرباح 133.4 مليون دولار أمريكي يوميًا، أو 92.6 ألف دولار أمريكي كل دقيقة. وبافتراض أن الرياضة لا تزال مغلقة إلى حد كبير حتى منتصف جويلية بمناسبة ثلاثة أشهر منذ منتصف مارس، فسيكون الضرر بشكل كبير وستتطلب معالجته العديد من السنوات. ويعد لعب الرياضة في هاته الفترة في حالة قلق المنافسة الرياضية والتي يقصد بها أنها حالة انفعالية للفترة التي يشترك فيها اللاعب في المنافسة وتتميز بمشاعر ذاتية وشعورية بتوقع الخطر والتوتر الجسمي وسهولة الانفعال كنتيجة الأحداث المنافسة الرياضية. (وكال، 2020، ص78)

- **نموذج الأعمال الرياضية للبدء:** الأساسيات بأبسط العبارات، هناك ثلاثة مصادر دخل رئيسية للبطولات الرياضية البث (مبيعات حقوق وسائل الإعلام، والتجارية شراكات الرعاية والإعلان وإيرادات يوم المباراة والتذاكر والضيافة. تشبه البطولات الرياضية الاحترافية شركات الترفيه، حيث يشبه كل فريق في الدوري قناة مختلفة للفرق هوياتهم الخاصة وموظفهم وقواعدهم الجماهيرية، لكن الدوريات العامة (قواعد اللعبة وقائمة المباريات تحدد دوريات. قد لا ترضي هذه المقارنة الأصوليين، ولكن الواقع

في كل من الرياضة والترفيه هو أنه كلما زاد عدد العيون على المنتج، زادت قيمته. تعتمد جميع الراضات الرئيسية على دخل البث، كما يتضح من بيانات الإيرادات من أكبر الدوريات على مدى السنوات الخمس الماضية. تبلغ القيمة العالمية لحقوق وسائل الإعلام الرياضية حوالي 50 مليار دولار - ولكن 60% من ذلك يتم احتسابها بواسطة 10 اتحادات رياضية فقط. (Carriston, 2020)

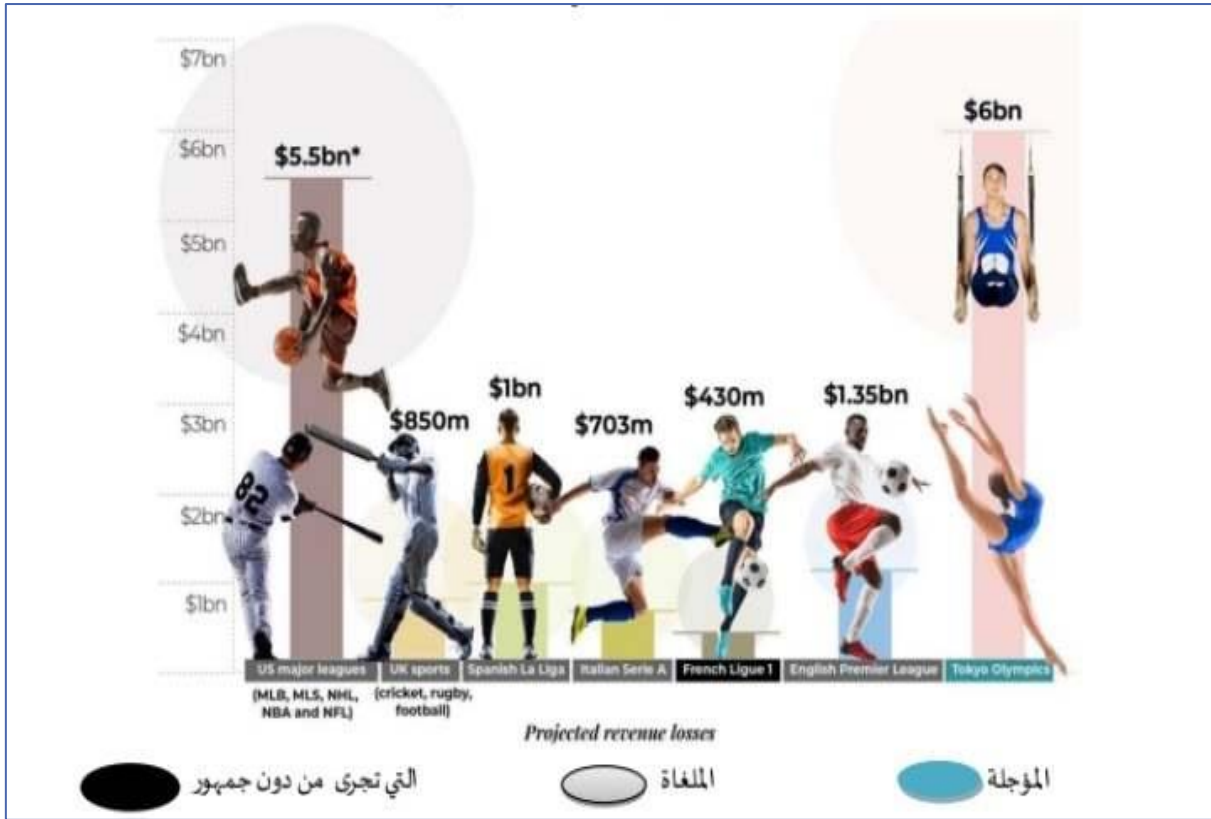
● **التأثير الاقتصادي لـ COVID-19 على الإعلام الرياضي:** قدرت القيمة العالمية لصناعة الرياضة بمبلغ 471 مليار دولار في عام 2018 - بزيادة قدرها 45% منذ عام 2011 - وقبل أن توقف الفيروسات التاجية اللعب، بدا أن المسار الوحيد هو صعود الآن، تأثر كل جزء من سلسلة القيمة الرياضية . من الرياضيين والفرق والبطولات، إلى وسائل الإعلام التي تبث وتغطي الألعاب. تأثير الجائحة لم يقتصر على النشاط الرياضي مباشرة بل تعداه إلى بعض المهن التي لا تقتصر على الرياضة مثل مذيعي الراديو والتلفزيون) ولكن يتم توظيف بعضها في صناعة الرياضة بالنسبة لهذه المهن التي لا يعمل بها 100% في مجال الرياضة . قدرنا النسبة المئوية التي كانوا فيها. على سبيل المثال، افترضنا أن 25 تقريبا من مذيعي الراديو والتلفزيون يعملون في صناعة الرياضة، لذلك، فإن من وظائف مذيعي الراديو والتلفزيون قد تتأثر بالإغلاق الرياضي، وما إلى. (coverage, 2020)

● **التأثير الاقتصادي لـ COVID-19 على الوظائف الرياضية:** في آخر الإحصائيات تم إحصاء 1.3 مليون وظيفة رياضية في خطر بسبب إغلاق COVID19 فكم عدد الرياضيين عاطلين عن العمل؟ أرقام البطالة ليست واضحة حتى الآن، ولكن القليل من المهن الرياضية لديها المهة لتخسر لأن لديهم، في الواقع، المهة من الجلد في اللعبة. ومن المرجح أن يكون فقدان الوظيفة الأكثر حرصا بين المدربين والكشافة، ومدربي اللياقة البدنية، حاس الإنقاذ (وأخرون) من حيث الأعداد الهائلة وتشغل هذه الوظائف الأربعة معا أكثر من 85 مليون وظيفة على المستوى العالمي ولكن تتأثر أيضا مجموعة كبيرة ومتنوعة من المهن الرياضية - من المحكمين إلى الحاضرين في غرفة تغيير الملابس، من حراس الألعاب إلى الهواة... إلخ

ينطبق نفس التحذير من فقدان الوظيفة المحتمل هنا مع وجود عدد غير معروف من العاملين في مجال الرياضة عاطلين عن العمل، لا نعرف بالضبط مقدار الخسائر التي فقدت من حيث الأرباح. ويمكن أن يكون إجمالي الخسارة في الأرباح أكبر بالنسبة لمدربي اللياقة البدنية ومدربي التمارين الرياضية "4.2" مليار دولار والمدربين والكشافة "3.2 مليار دولار" وحضور التسلية والترفيه (1.1 مليار دولار. لاحظ أن الأرباح الأولية للرياضيين والمنافسين الرياضيين أنفسهم 349 مليون دولار أقل مما تتوقع، لأن رقم الراتب

هذا يشمل فقط الأجور من العقود معظم الرياضيين الذين يتقاضون رواتب عالية يحصلون على موافقات أكثر من رواتبهم الفعلية.

- **حجم الخسائر النشاط الرياضي المتوقع:** قد تخسر الرياضة أكثر من 15.75 مليار دولار من الأرباح بحلول منتصف جويلية، وهذا ما يبينه الرسم البياني التالي:



الشكل رقم 7: يبين حجم الخسائر في الأنشطة الرياضية

المصدر: (The Guardian, May 17, 2020)

ويرى المختصون، لم تكن الصدمة وخيبة الأمل التي أصابت عشاق الرياضة عامة وكرة القدم خاصة من توقف البطولات، بأكبر من صدمة ومصيبة العاملين في مجالها والمستثمرين فيا ذلك أن توقف البطولات يعني خراب ديار مستعجل، حيث الخسائر المالية المتوقعة تقدر بمئات ملايين الدولارات وربما المليارات وطبقا لصحيفة ميرور البريطانية فإن خسائر الأندية الإنجليزية المتوقعة في حال إلغاء الدوري الإنجليزي لهذا الموسم قد تصل إلى 750 مليون جنيه إسترليني، فيما الخسائر المتوقعة للأندية الإسبانية هي 700 مليون إسترليني.

وتهون كل هذه الخسائر وتلك الأرقام، أمام الخسائر المتوقعة حدوثها في الولايات المتحدة الأمريكية جراء توقف النشاط، حيث المتوقع أن تتخطى خسائر الرياضات الأمريكية حاجز مئة مليار دولار من

بيزس حجمه مئة وستين مليارا. هذه الأزمة القاتلة التي لا تعرف لها ساعة نهاية جعلت الكثير من الأندية يسارع باتخاذ العديد من الإجراءات للتقليل قدر المستطاع من حجم الخسائر المنتظرة، لدرجة أن ناديا بحجم برشلونة قرر بيع ثمانية لاعبين معظمهم من كبار النجوم، فيما كان الإجراء الأسرع لكثير من الأندية هو تسريح معظم العاملين وتخفيض رواتب اللاعبين والأجهزة الفنية، بل إن بعض الأندية قررت وقف الرواتب تماما لحين إشعار آخر، ومنها ليون الفرنسي على سبيل المثال. (coverage, 2020)

والذي لا شك فيه هو أن عودة النشاط الرياضي عامة والكروي خاصة في ظل استمرار الوباء هو أمر مستبعد بل ومستحيل لا سيما وأن المرض ينمو ويتكاثر في التجمعات البشرية والرياضة عامة وكرة القدم خاصة قائمة على التجمعات فيما إن مكافحته ومحاصرته مرهونة بانعزال الناس عن بعضهم البعض.

واستمرار توقف النشاط يعني الميد من الخسائر المالية للمؤسسات الرياضية والأندية، وهو ما سيقابله بطبيعة الحال الميد من الإجراءات التقشفية، ومن غير المستبعد أن يكون من بين هذه الإجراءات عرض الأندية الكبيرة لاعبيها للبيع بما في ذلك كبار النجوم أمثال ميسي ورونالدو ونيمار ورياض محرز وساديو مانيه وغيرهم من أصحاب الأسعار الكبيرة الذين يمكن أن يساعد العائد من بيعهم في تعويض بعضا من الخسائر، لكن السؤال هنا: هل سيظل هؤلاء النجوم بأسعارهم نفسها التي كانوا عليها قبل التوقف إذا ما تم عرضهم للبيع الآن؟ قطعاً لا لأن المؤكد هو أن الأزمة ستعكس حتماً على سوق اللاعبين عامة، وبورصة النجوم خاصة.

3-2-5- تشخيص حجم الخسائر المادية:

● اتحادات الكرة

أعلن الاتحاد الدولي لكرة القدم "فيفا" يوم الجمعة أنه سيفرج عن 150 مليون دولار للاتحادات الأعضاء كخطوة أولى ضمن خطة إنقاذ للمساعدة في مواجهة التأثير الاقتصادي لوباء كوفيد 19. وأضاف الاتحاد أن كل الأعضاء وعددهم 211 سيتسلمون نصف مليون دولار في الأيام المقبلة بجانب أي مستحقات من 2019 و2020 لمقاومة آثار فيروس كورونا الذي تسبب في توقف نشاط اللعبة. وواصل معاناة الأندية بالتعامل مع أزمة كورونا مع غياب الإيرادات. وقال جيانني إنفانتينو رئيس الفيفا: "تسبب الوباء في تحديات غير مسبقة لكل مجتمع كرة القدم ومن واجب الفيفا أن يدعم كل المتضررين." وبحسب إنفانتينو، فإن "هذا ينطلق من تقديم مساعدات مالية فورية للاتحادات الأعضاء ويعاني الكثير

منها من أزمة مالية. "وأضاف "هذه أول خطوة ضمن خطة إنقاذ واسعة النطاق تطورها لمواجهة حالة الطوارئ في مجتمع كرة القدم." (الحر، 2020)

كانت تداعيات إلغاء أو تأجيل كل الاحداث الرياضية الممارسة من طرف الهواة أو المحترفين عبر العالم، ثقيلة وبات من الصعب لأي كان التخطيط لوضع رزنامة رياضية لسنة 2021. أحد اكبر المواعيد الدولية، الألعاب الاولمبية، أجلت هي الاخرى لسنة 2021 وهي سابقة اولى في تاريخ الاولمبياد. وتم الاعلان عن هذا التأجيل شهر مارس، في الوقت الذي استفحل الفيروس في كل ارجاء العالم، ومع ذلك برمجت الالعاب الاولمبية من جديد في الفترة من 23 يوليو إلى 8 اغسطس 2021 وشبه الاولمبية من 24 اغسطس إلى 5 سبتمبر.

وفي شهر مارس، قرر الإتحاد الأوروبي لكرة القدم تأجيل دورة أورو-2020 لعام، ونفس المصير عرفته البطولات المحلية في العالم بأسره، والتي استؤنفت تدريجيا ابتداء من يونيو الماضي، بدون جمهور طبعا. وتنتج عن الوضعية الصحية بروز حملة تضامن في عالم الرياضة، حيث بادرت الاتحادية الدولية لكرة القدم إلى صب مبلغ 10 ملايين دولار في صندوق التضامن لمنظمة الصحة العالمية. كما سجلت حركة تضامنية للعديد من الرياضيين المحترفين، في جميع التخصصات، على غرار روجي فيدرر ونوفاك دجوكوفيتش في التنس وكذا بيب غوارديولا، ليونيل ميسي، كريستيانو رونالدو، فرانك ريبيري وبول بوقا في كرة القدم.

الإلغاء القسري للمنافسات الرياضية ترك أثارا كارثية على اقتصاد البلدان، لتخيم على كرة القدم أزمة مالية خانقة بحرمان الاندية من مداخيلها. فالخسائر المرتبطة بمداخيل بيع التذاكر، العقود التجارية والرعاية، لا سيما حقوق البث التلفزيوني، قدرت بالنسبة للبطولة الانجليزية -وهي الاكثر تضررا- ب15ر1 حتى 25ر1 مليار يورو، متبوعة بالبطولة الاسبانية (بين 800 و950 مليون يورو)، البطولة الألمانية (650 - 750 مليون يورو)، البطولة الايطالية (550 - 650 مليون يورو) والرابطة الأولى الفرنسية (300 - 400 مليون يورو).

وأوضحت دراسة أجرتها وكالة الاتصال BCW ان الوضعية الحالية واضطراب سوق التظاهرات الرياضية الكبرى ستكون لها عواقب وخيمة إلى ما بعد 2020. (الجزائرية للأنباء APS، 2020)

• في أوروبا:

عندما يجد لاعبو بايرن ميونيخ الألماني، أحد أغنى أندية العالم أنفسهم أمام خفض رواتهم للتأقلم مع الأزمة الراهنة (بحسب التقارير المحلية، لا يعود من الصعب استيعاب حجم التحديات التي ستواجهها اللعبة الشعبية. يعاني العديد من الأندية من شح الاحتياطي النقدي من شأنه أن يساعد على الاستمرار في ظل الظروف الراهنة التي تنعدم فيها الإيرادات في ظل توقف المنافسات، ففي اسكتلندا على سبيل المثال، حيث تعتمد الأندية بشكل كبير على عائدات بيع التذاكر.

وأبدت رابطة الدوري الألماني التي تشرف على الدرجتين الأولى والثانية وتحقق إيرادات سنوية بمعدل يتخطى أربعة مليارات يورو (4,3 مليارات دولار)، خشيتها من وقوع كارثة، وصرح المدير التنفيذي للرابطة كرستيان سيفرت "إذا لم نلعب مباريات خلف أبواب موصدة في أقرب وقت ممكن لن يعود من المجدي التفكير بما اذا كان الدوري يجب ان يضم 18 ناديا أو 20"، في إشارة إلى طرح زيادة عدد أندية الدرجة الأولى ليصبح مماثلا للبطولات الوطنية الأوروبية الكبرى الأخرى (انكلترا، اسبانيا، ايطاليا وفرنسا)، وأوضح لن يكون لدينا 20 ناديا محترفا حتى بعد الآن.

"مر أسبوعان تقريبا منذ تعليق منافسات الغالبية العظمى من البطولات الوطنية ومسابقتي الأندية القاريتين (دوري الأبطال و"يوروبا ليغ في القارة العجوز، ويبدو ان هذا التجميد سيطول إلى أمد غير محدد، إذ بدأت بعض السلطات الكروية بتمديد التعليق حتى آخر أبريل، بينما مددته أخرى حتى إشعار آخر. وفي ظل توقف المباريات، تجد الأندية نفسها عاجزة عن تحصيل مداخيل التذاكر أو عائدات البث التلفزيوني، ما يدفع غالبية المعنيين باللعبة إلى إبداء خشيتهم من تسجيل خسائر مالية فادحة.

ففي انكلترا، تشير التقارير إلى ان دوري الدرجة الممتازة "برميرليغ" قد يخسر 762 مليون جنيه استرليني من الصفقات مع الشبكتين المحليتين المالكتين لحقوق البث، أي "سكاي سبورتس" و"بي تي سبورت". وأشارت دراسة أجرتها شركة كاي" بي أم جي" الرائدة عالميا في مجال المحاسبة إلى أن إلغاء الموسم بشكل كامل فيالدوريات الخمس الكبرى، سيكبدتها خسائر بقيمة إجمالية تتخطى أربع مليارات يورو. بالنظر إلى هذه الأرقام التي يصعب تعويضها، يمكن تفهم قلق البطولات والأندية من ان تطول فترة توقف المنافسات. وفي السياق نفسه لا يعود من الصعب تفهم رغبتها باستئناف المباريات وإن خلف أبواب موصدة بوجه المشجعين، لتضمن أقله إيرادات النقل التلفزيوني التي ستساعدها في تغطية رواتب لاعبيها وموظفيها في ظل أزمة "كوفيد19"

في فرنسا، وضعت أندية عدة منها مرسيليا وليون لاعبيها في حالة البطالة الجزية لتوفير الأموال. وفي هذه الحالة. تقوم الأندية بدفع 70 بالمئة من الراتب الإجمالي (ما) يوازي 84 بالمئة تقريبا من الراتب الصافي)، على ان تتكفل الدولة بدفع الجزء المتبقي، بحد أقصى هو 4850 يورو لكل موظف، وهو مبلغ يشكل نقطة في بحر رواتب معظم اللاعبين المحترفين. وفي ألمانيا، كان لاعبو بوروسيا مونشنغلادباخ أول من اقترح تخفيض الرواتب في البوندسليغا، تبعهم لاعبي فيردر بريمن شالكه وبوروسيا دورتموند فيما أشارت صحيفة بيلد المحلية إلى ان لاعبي العملاق البافاري وافقوا على حسم بنسبة 20 في المئة من رواتهم.

في ألمانيا، أعلنت رابطة الدوري الألماني لكرة القدم ان أربعة أندية كبيرة هي بايرن ميونيخ وبوروسيا دورتموند ولايبزيغ وباير ليفركوزن، قررت تقديم مبلغ إجمالي قدره 20 مليون يورو لمساعدة الأندية الأخرى في ظل الصعوبات المالية التي يسببها فيروس كورونا المستجد.

• في الأمريكيتين:

قال اتحاد أميكا الجنوبية لكرة القدم (الكونميبول) إنه سيساعد الأندية التي تتنافس في كأس ليبرتادوريس وكأس سودامريكانا ماليا بالحصول مقدما على 60 في المئة من مكافآت المشاركة للتغلب على آثار توقف النشاط بسبب تفشي فيروس كورونا.

وقامت بعض الأندية بخفض رواتب موظفيها ويتدرب الكثير من اللاعبين في بيوتهم خلال العزل الذاتي، وقال أليخاندر دوميغز رئيس اتحاد الكونميبول "هذه الظروف تتطلب ردود فعل سريعة واستثنائية،" حصول هذه الأندية على مكافآتها مقدما سيساعدها على تلبية التزاماتها المالية تجاه العاملين والأجهزة الفنية واللاعبين والمتعاقدين. "وتوقف النشاط الكروي في أمريكا الجنوبية خلال الأسابيع الأخيرة بسبب تفشي وباء كورونا في القارة، وسيقام نهائي كأس ليبرتادوريس وكأس سودامريكانا في نوفمبر.

• أستراليا:

سرح الاتحاد الأسترالي لكرة القدم 70 في المئة من عامليه إذ يكافح لمواجهة تأثير انتشار فيروس كورونا الذي أدى إلى الحجر الصحي في البلاد. وقال جيمس جونسون الرئيس التنفيذي للاتحاد الأسترالي في بيان يوم الجمعة "كان قرارا صعبا للغاية لكنه ضروري للحفاظ على استقرار الاتحاد من أجل مواصلة خدمة اللعبة وإن كان بأسلوب مختلف تماما،" كل الصناعات حول العالم تأثرت بشدة من وباء كوفيد -

19- وكرة القدم في أستراليا ليست استثناء"، وأوقف الاتحاد الأسترالي دوري المحترفين يوم الثلاثاء بعد فرض قيود على السفر وهو ما يستحيل معه استمرار المنافسات.

وسبق أن توقفت كل المباريات الدولية حول العالم بالإضافة إلى كل الأنشطة المتعلقة بكرة القدم، وأضاف جونسون "هذه التطورات أثرت على العديد من إيرادات الاتحاد الأسترالي ومن بينها رسوم التسجيل والبيت التلفزيوني والرعاة ومبيعات التذاكر والتمويل الحكومي لذا كنا بحاجة لتعديل عملياتنا لضمان استمرار العمل. واقترب عدد المصابين بفيروس كورونا في أستراليا من ثلاثة آلاف شخص مقابل أقل من 100 حالة في بداية مارس لتزيد المخاوف بشأن انتشار الوباء. وتوفي 13 شخصا في البلاد، وكان دوري المحترفين هو آخر بطولة رياضية بارزة في أستراليا تتوقف بعد كرة القدم الأسترالية ودوري الرجبي المحلي ودوري الرجبي للمحترفين.

• في آسيا:

"بحسب المنظمين اعترف منظمو أولمبياد طوكيو التي كان من المقرر اقامتها صيف 2020، بأن قرار تأجيلها لعام 2021، سيؤدي إلى تكاليف باهظة جدا"، ولفتوا إلى تشكيل مجموعة عمل للبدء بهذه المهمة المعقدة و"غير المسبوقة".

ويمثل تأجيل أولمبياد طوكيو إلى صيف 2021 على أبعد تقدير، تحديا لوجستيا كبيرا للمنظمين، في حين لم تحدد بعد المواعيد الجديدة لأكبر حدث رياضي في العالم، وقال الرئيس التنفيذي لأولمبياد طوكيو 2020 توشيرو موتو الخميس في أول اجتماع للجنة العمل "علينا التأكد من إمكانية حل المشاكل التي نواجهها، واحدة تلو الأخرى.

"واضاف رئيس لجنة التنظيم "تعتقد ان التكاليف الاضافية الناتجة عن التأجيل ستكون باهظة جدا" من دون ان يقدم أي تقديرات، ووفقا لصحيفة "نيكاي" اليابانية اليومية، فإن التأجيل قد يكلف 2.7 مليار دولار بما في ذلك رسوم تأجير المواقع والتغييرات في حجوزات الفنادق والاجور الاضافية للموظفين وأفراد الأمن إلى أمور أخرى. ونقلت "نيكاي" عن مصدر مقرب من الملف ان هذه التكاليف الاضافية يمكن ان تتقلص بحسب نتائج المفاوضات بين مختلف الأطراف، واكد موتو بان المنظمين لن يمزقوا خططهم الحالية لكنه اضاف "اعتقد بانه يتعين علينا العودة خطوة إلى الوراء. في بعض الاحيان يتعين عليك ان تعيد النظر في الخطط" وقدر المنظمون في ديسمبر الماضي، التكلفة الإجمالية لأولمبياد طوكيو بـ 1,350 مليار ين (11,5 مليار يورو)، وذكر رئيس اللجنة المنظمة لطوكيو 2020 ورئيس الوزراء

السابق يوشيرو موري بأنه لم يسبق أن عانت الألعاب الأولمبية هكذا صعوبات في وقت السلم مشيرا إلى أن العاملين في طوكيو 2020 سيواجهون مشاكل لم يواجهوها في السابق. انا واثق من انهم سيكونون على قدر المسؤولية، لكنها ستكون مهمة صعبة للغاية " (coverage, 2020)

• في افريقيا:

واصل وباء فيروس كورونا تأثيره السلبي على عالم الرياضة ولم يكن موقف كرة القدم الإفريقية مختلفاً، حيث تواصل التأثير على الدوريات الإفريقية.

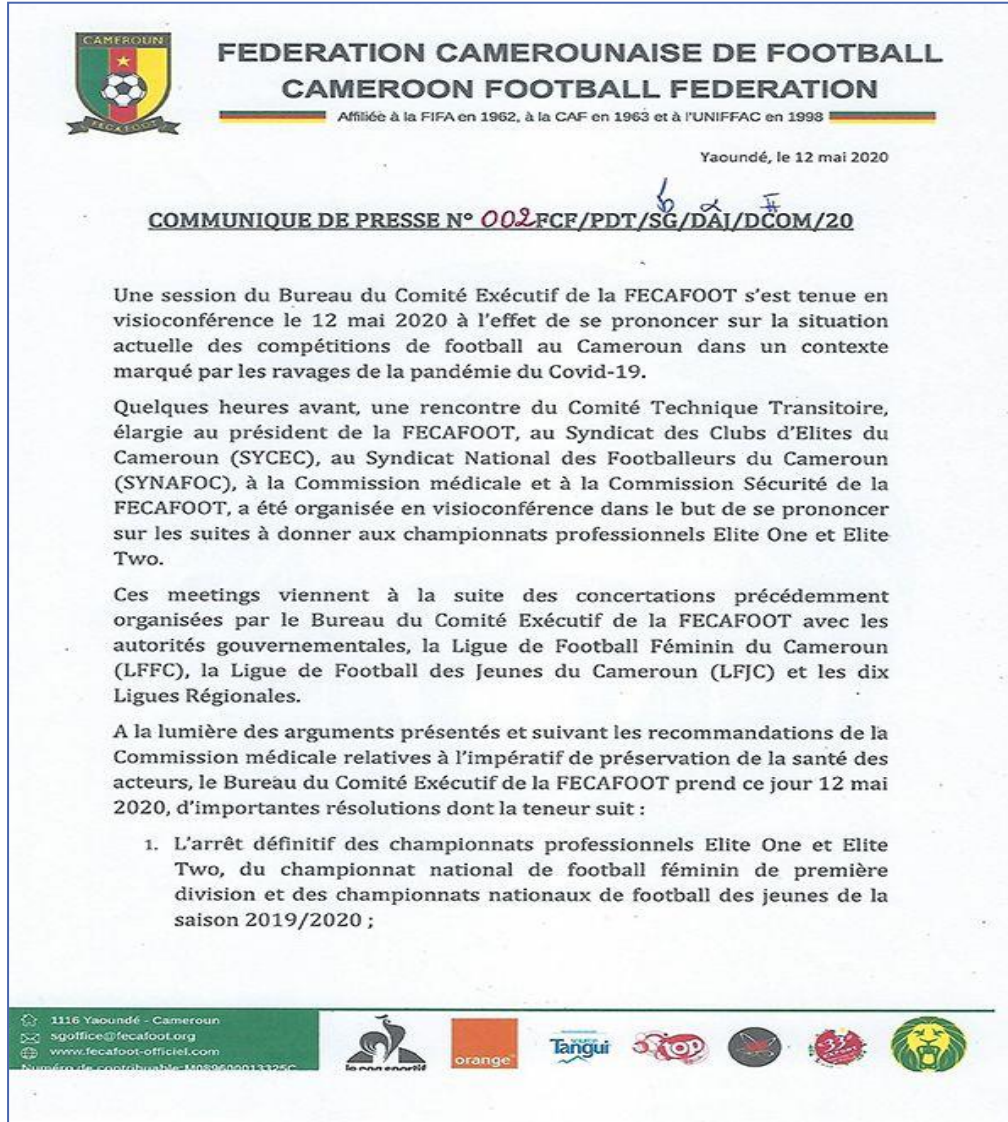
- **موريشيوس:** أصبحت موريشيوس أول بلد إفريقي ينهي موسم كرة القدم به بسبب الوباء بعدما تم تأجيله بصورة مبدئية يوم 19 مارس، اتحاد كرة القدم من خلال أمينه العام ديديه جنانا براجاسا تواصل مع الأندية ليصل لقرار إلغاء الموسم في البلاد بسبب عدم وضوح الصورة حول موعد انحسار الوباء. القرار لم يتخذ بعد بشأن ممثلي البلاد في مسابقات CAF للأندية الموسم المقبل. تاريخ القرار: 6 إبريل 2020



المصدر: (موقع الاتحاد الإفريقي لكرة القدم، "CAF"، 2020)

- **كينيا:** قرر الاتحاد الكيني لكرة القدم إنهاء موسم كرة القدم في كل الأقسام السبعة للرجال وكذلك قسمي دوري السيدات، بسبب الظروف القهرية المذكورة في اللوائح، تحدد بطل الدوري عبر الترتيب في منتصف الموسم، جور ماهيا توج بطلاً للدوري الكيني الممتاز للمرة الـ19 فيما هبط سكر شيمليل وسكر سوني، بينما فاز نيروبي سيتي ستارز بدوري القسم الثاني ليصعد للدوري الممتاز مع بيدكو يوناييتد. بينما تم إلغاء قسمي دوري السيدات حيث لم يتم خوض سوى جولة وحيدة من الموسم الجديد. تاريخ القرار: 30 إبريل 2020.
- **أنجولا:** بعد اجتماع أندية القسم الممتاز، اتخذ الاتحاد الأنجولي لكرة القدم أيضاً قراراً بإلغاء الموسم مع تبقي خمس جولات على نهايته. بترودي لواندا كان متصدراً لدوري القسم الأول برصيد 54 نقطة فيما كان بريميرو دي أجوستو في المركز الثاني. وتم التوصل لقرار بأن يمثل الفريقين أنجولا في بطولة توتال CAF دوري الأبطال، أما بخصوص ممثل البلاد في CAF كأس الكونفيدرالية فسيتم اتخاذ قرار في وقت لاحق، بالنظر إلى الأمور المادية وموقف فيروس كورونا. تاريخ القرار: 30 إبريل 2020
- **غينيا:** أعلن رئيس رابطة دوري غينيا للمحترفين (LGFP) الجنرال ماتورين بانجورا أنه لن يتم التمكن من استكمال دوري القسمين الأول والثاني بسبب الوباء. مع عدم الوضوح فيما يخص نهاية الجائحة، قال بانجورا أنه تم التوصل لقرار بالإجماع بإلغاء الموسم دون تحديد بطل، صعود أو هبوط. الدوري كان في منتصف الطريق مع تصدر هورويا له برصيد 29 نقطة، بفارق 4 نقاط عن واكيريا الثاني. وسيتخذ الاتحاد قراراً بشأن ممثليه في مسابقات CAF. تاريخ القرار: 30 إبريل 2020. (الاتحاد الإفريقي لكرة القدم CAF، 2020)
- **بوركينافاسو:** اتخذت لجنة الطوارئ باتحاد بوركينافاسو لكرة القدم قراراً بإلغاء موسم القسم الأول مع تبقي ست جولات على النهاية، لن يكون هناك بطل أو هبوط بالقسم الأول، بينما انتهى بالفعل دوري القسم الثاني وسيتم صعود أول فريقين وهو ما يعني أن الموسم المقبل للدوري الممتاز سيضم 18 فريقاً. في نفس الوقت، تم اختيار فريق رحيمو لتمثيل بوركينافاسو في بطولة توتال CAF دوري الأبطال، فيما سيلعب سالييتاس في CAF كأس الكونفيدرالية. تاريخ القرار: 4 مايو 2020
- **إثيوبيا:** أعلنت اللجنة التنفيذية باتحاد إثيوبيا لكرة القدم، بالتشاور مع الجهات الحكومية وإدارة الدوري عن إلغاء كل أقسام دوري كرة القدم في البلد الشرق إفريقي دون تحديد بطل، صعود أو

- هبوط. الدوري توقف في بداية مارس حين بدأ وباء كورونا في الانتشار، وكان فاصل كينيا يتصدر الترتيب برصيد 30 نقطة، ميكيل انديرتا ثانياً برصيد 28 نقطة مثل سان جورج الثالث بالتبعية، أعلن الاتحاد الإثيوبي لكرة القدم أن إثيوبيا لن يكون لها ممثل في مسابقات الأندية القارية الموسم المقبل. تاريخ القرار: 5 مايو 2020. (الاتحاد الإفريقي لكرة القدم، CAF، 2020)
- **الكونغو:** أعلن اتحاد الكونغو لكرة القدم فريق AS أوتوهو بطلاً لموسم 2019-2020 بعد إلغاء أنشطة كرة القدم بسبب وباء فيروس كورونا. اللجنة التنفيذية اتخذت القرار بعد اجتماع لتقييم الموقف وتمت الموافقة بالإجماع على صعوبة استئناف الأنشطة الرياضية في وقت قريب. أوتوهو الذي كان يتصدر الترتيب بفارق 14 نقطة مع تبقي ست مباريات على نهاية الموسم الملغي سيشارك في توتال CAF دوري الأبطال، فيما سيشارك صاحب المركز الثاني ديابل نوار في CAF كأس الكونفيدرالية. تاريخ القرار: 5 مايو 2020
- **ليبيريا:** أعلن اتحاد ليبيريا لكرة القدم إلغاء كل دوريات كرة القدم دون تحديد بطل، صعود أو هبوط بعد اجتماع اللجنة التنفيذية. مع تبقي تسع جولات على نهاية الدوري، كان ماي تي بارول يتصدر الترتيب برصيد 23 نقطة، بفارق نقطة وحيدة عن BEA ماونت و نقطتين عن ثالث الترتيب MC بريوريز، الدوري كان مازال مفتوحاً للمنافسة مع فارق أربع نقاط فقط بين المتصدر وصاحب المركز الثامن. في الوقت ذاته سيتشاور اتحاد ليبيريا لكرة القدم في تنظيم دورة بين الفرق الأربعة الأولى لتحديد ممثلي البلاد في مسابقات CAF الموسم المقبل. تاريخ القرار: 5 مايو 2020
- **الكاميرون:** التحقت الكاميرون بالدول التي قامت بإلغاء موسم كرة القدم بسبب الجائحة بعد أن توصل اجتماع الاتحاد الكاميروني لكرة القدم مع الأندية لقرار باستحالة استكمال الموسم. المناقشات أسفرت عن إعلان فريق PWD باميندا بطلاً لدوري النخبة ليمثل الكاميرون في بطولة توتال CAF دوري الأبطال 2020-2021. في الوقت ذاته تم إعلان فريق ياوندي لوف مينبروف بطلاً للدرجة الأولى من دوري الكاميرون لكرة النسائية. تاريخ القرار: 12 مايو 2020. (الاتحاد الإفريقي لكرة القدم، CAF، 2020)



المصدر: (موقع الإتحاد الإفريقي لكرة القدم، "CAF"، 2020)

- أوغندا: قرر الاتحاد الأوغندي لكرة القدم تفعيل بند الظروف القاهرة ليقوم بإنهاء الموسم بسبب COVID-19. وكان فايبرز يعتلي الترتيب برصيد 54 نقطة بفارق أربع نقاط عن كمبالا سيتي كاونسيل أوثيريتي (KCCA) الثاني بعد 25 جولة من المباريات. وسيمثل فايبرز أوغندا في بطولة توتال CAF دوري الأبطال الموسم المقبل فيما يلعب KCCA في توتال CAF كأس الكونفيدرالية. في سياق متصل، هبطت أندية مارونز، برولاين وتورو يونايتد للقسم الثاني من الدوري الأوغندي، فيما صعد فريقا UPDF و MYDA في الوقت ذاته، تم إلغاء مسابقة الدوري الممتاز للسيدات. تاريخ القرار: 20 مايو 2020
- الكونغو الديمقراطية: قررت اللجنة التنفيذية لاتحاد الكونغو الديمقراطية لكرة القدم إنهاء الموسم بسبب الآثار الناجمة عن جائحة COVID-19. وتم إعلان TP مازيمبي الذي كان متصدراً

لترتيب عند توقف المسابقة بطلاً ليمثل الكونغو الديمقراطية في بطولة توتال CAF دوري الأبطال 2020-21، برفقة فريق AS فيتا الذي كان بالمركز الثاني بفارق خمس نقاط. بينما سيمثل فريقا AS مانينا و DC موتينا ببمبي صاحباً المركزين الثالث والرابع بالترتيب على التوالي البلد الوسط إفريقي في توتال CAF كأس الكونفيدرالية. تاريخ القرار: 14 مايو 2020

- **جنوب السودان:** التحقت جنوب السودان بكل اتحادات CAF الأعضاء التي أعلنت إلغاء الموسم بسبب جائحة COVID-19 التي تسببت في توقف النشاط الرياضي عبر العالم، وبجانب إلغاء الدوري الممتاز، قرر اتحاد جنوب السودان لكرة القدم أيضاً إلغاء الصعود والهبوط في كل درجات الدوري، ولن يكون لجنوب السودان أي ممثل في بطولة توتال CAF دوري الأبطال 2020-21. فيما حجز فريق الرابطة جوبا مقعده في بطولة CAF كأس الكونفيدرالية بعدما فاز ببطولة الكأس التي اختتمت قبل توقف النشاط الكروي. تاريخ القرار: 20 مايو 2020



المصدر: (موقع الاتحاد الإفريقي لكرة القدم، "CAF"، 2020)

- * **بوروندي:** أصبحت بوروندي أول دولة إفريقية تعود مسابقة الدوري بها للحياة مع عودة النشاط الكروي في العالم تدريجياً عقب التوقف بسبب وباء COVID-19 وتم استئناف مسابقة الدوري بمباراة موسونجاتي وأتليتكو أولمبيك يوم 21 مايو 2020. تاريخ الاستئناف: 21 مايو 2020
- **تنزانيا:** قررت الحكومة التنزانية استئناف النشاط الكروي اعتباراً من بداية يونيو 2020. الدوري التنزاني عاد للحياة بعدما توقف اعتباراً من 17 مارس. وحسم فريق سيمبا لقب الدوري قبل ست جولات على نهايته. تاريخ الاستئناف: 1 يونيو 2020
- **رواندا:** توج الجيش الرواندي بطلاً لدوري رواندا الممتاز للمرة الـ 18 في تاريخه ليعزز رقمه القياسي، بعدما قرر الاتحاد الرواندي لكرة القدم إنهاء الموسم بسبب وباء COVID-19. اللجنة التنفيذية للاتحاد الرواندي اتخذت القرار بما يتفق مع المادة 33 من لائحة النظام الأساسي والمادة 28 من لوائح الاتحاد الداخلية. وتم اعتماد جدول الترتيب بعد مباريات الجولة 23 ليحصد الجيش الرواندي اللقب بعدما تصدر الترتيب برصيد 57 نقطة. تاريخ القرار: 22 مايو 2020
- **توجو:** أعلنت توجو إلغاء المسابقات الوطنية بها بسبب تفشي وباء COVID-19 الاتحاد التوجولي لكرة القدم أعلن نهاية موسم 2019-20 بعد توقف استمر لمدة شهرين. بعد مباحثات جمعت الاتحاد بالسلطات الحكومية في الأسابيع الأخيرة تم اتخاذ القرار بإلغاء كافة الأنشطة الكروية. نتيجة لذلك تم إعلان فريق جمعية كوزا (ASKO) بطلاً للقسم الأول بعدما تصدر الترتيب برصيد 39 نقطة، بفارق ست نقاط عن ثاني الترتيب أونيسبور حين توقفت المسابقة بعد إقامة 20 جولة من المباريات، ومع تبقي ست جولات على النهاية. تاريخ القرار: 26 مايو 2020. (الاتحاد الإفريقي لكرة القدم CAF، 2020)



المصدر: (موقع الإتحاد الإفريقي لكرة القدم، "CAF"، 2020)

- **بوتسوانا:** تم إعلان فريق جوانينج جالاكسي بطلاً للدوري بعد قرار اتحاد بوتسوانا لكرة القدم إلغاء الموسم بسبب التحديات التي فرضها وباء COVID-19. اللجنة التنفيذية للاتحاد قررت يوم 14 يونيو 2020 إنهاء المسابقة مع اعتماد الترتيب القائم حين توقفها في مارس. وتصدر جالاكسي الترتيب برصيد 41 نقطة بفارق نقطة واحدة عن تاونشيب رولرز الثاني وأورابا يوناييتد الثالث قبل 10 جولات على النهاية. وسيمثل جالاكسي بوتسوانا في بطولة توتال CAF دور الأبطال الموسم المقبل. تاريخ القرار: 14 يونيو 2020
- **الجابون:** قرر الاتحاد الجابوني لكرة القدم إلغاء موسم 2019-2020 بسبب جائحة COVID-19. القرار تم بعد اجتماع الاتحاد الجابوني مع شركة LINAFP التي تدير مسابقة الدوري بالإضافة لمجموعتي عمل من السلطات الفنية والصحية، وجاء بسبب الوضع الحالي والمعايير الحكومية الرامية لمكافحة انتشار الفيروس في البلاد. ولن يكون هناك صعود أو هبوط، بينما سيمثل فريقا

بونجيدي وAS مانجاسبور اللذين اعتليا قمة الترتيب حين توقفت المسابقة في مارس، سيمثلا الجابون في مسابقات CAF للأندية الموسم المقبل. تاريخ القرار: 10 يوليو 2020

- **نيجيريا:** أنهى الاتحاد النيجيري لكرة القدم موسم 2019-20 بسبب وباء كورونا المستجد. وقرر الاتحاد إرسال أسماء الأندية الثلاثة التي احتلت المراكز الأولى في المسابقة باتباع نظام معدل النقاط عن كل مباراة إلى CAF باعتبارها ممثلي نيجيريا في مسابقات الأندية 2020-21، بواقع مقعدين في CAF دوري الأبطال ومقعد واحد في CAF كأس الكونفيدرالية، فيما سيذهب المقعد الآخر لمسابقة CAF كأس الكونفيدرالية لبطل كأس الاتحاد النيجيري 2019. وأعلن الاتحاد أنه لن يكون هناك صعود إلى أو هبوط من FLNB للموسم 2019-20 وكذلك بالنسبة لدوري القسم الثاني، دوري نيجيريا الوطني (NFL)، فيما تم تأجيل مناقشة ما يخص موسم 2019-20 من دوري نيجيريا للسيدات (NWFL) والذي لم يبدأ بع تاريخ القرار: 11 يوليو 2020. (الإتحاد الإفريقي لكرة القدم CAF، 2020)

3-2-6- فيروس كوفيد 19 يثقل الرياضة الجزائرية:

السرعة الفائقة لانتشار العدوى عجلت بإصدار المنظمة العالمية للصحة، تعليمات تقضي بتقليص التجمعات التي قد تساعد على استفحال الفيروس، وهو ما دفع السلطات العمومية بالجزائر في 16 مارس الماضي إلى الاعلان عن تجميد النشاطات الرياضية كلها وبدون استثناء.

• تأجيل وإلغاء للمنافسات:

أمام هذه الوضعية الصحية، أجلت أو حتى ألغيت تظاهرات رياضية كبرى وهكذا، تم تأجيل منافسات الطبعة الـ 19 لألعاب البحر الأبيض المتوسط بوهران، التي كانت مقررة في 2021، إلى السنة التي بعدها أي 2022، قصد تجنب إجرائها في زمن واحد مع الألعاب الاولمبية طوكيو-2020 التي هي الأخرى أُرجئت إلى سنة 2021. كما أجلت أحداث رياضية أخرى بالجزائر إلى 2021، على غرار كأس افريقيا للدراجات على الطريق بوهران والبطولة الافريقية للدراجات الجبلية (VTT)، بينما ألغي طواف الجزائر الدولي الذي كان مبرمجا شهر مارس الفارط.

في كرة السلة، غاب الفريق الوطني عن التصفيات المؤهلة لبطولة افريقيا-2021 للعبة، والتي نظمت دورتها التأهيلية الاولى من 27 إلى 29 نوفمبر الماضي بكيغالي، بسبب انعدام مخطط رحلة للالتحاق برواندا، بعد غلق المجال الجوي.

ونفس الشيء بالنسبة للمنتخبين الجزائريين لفئة اقل من 18 سنة، ذكور واثاث، اللذين ضيعا المرحلة النهائية للبطولة الافريقية-2020 لكرة السلة بمصر لنفس السبب.(الجزائرية للأنباء APS، 2020)

• تأثر أندية كرة القدم في الجزائر:

كبقية بلدان العالم، لم تشذ الجزائر عن القاعدة، حيث اتخذت السلطات اجراءات احترازية من خلال تجميد كل المنافسات من بينها كرة القدم، فبعدها اعتبرت منظمة الصحة العالمية أن وباء كورونا اصبح جائحة، قررت وزارة الشباب والرياضة توقيف جميع النشاطات الرياضية ابتداء من 16 مارس 2020، ليجد لاعبو البطولة الوطنية أنفسهم بين ليلة وضحاها دون منافسة.

وبالرغم من مواصلة التدريبات الفردية، إلا أنهم انتظروا طويلا، الأمر الذي بعث حالة من الملل في نفوس معظم اللاعبين، كما فتح توقف البطولة الباب أمام كل التخمينات حول مصير الموسم الكروي الفارط.وبعد أربعة أشهر " قررت الاتحادية الجزائرية (فاف) الحسم في الموضوع، حيث أعلن المكتب الفيدرالي، في اجتماع طارئ له نهاية يوليو، انتهاء بطولة الرابطة الاولى بسبب ارتفاع حالات الاصابة بفيروس كورونا واعتبار فريق شباب بلوزداد بطلا للموسم الكروي 2019-2020 للمرة السابعة في تاريخه، من خلال استشارة كتابية قدمت لأعضاء الجمعية العامة للاتحادية.

وحملت هذه الاستشارة ايضا تغييرا على مستوى نظام المنافسة الهرمي، بإقرار بطولة رابطة أولى محترفة تضم 20 ناديا، في حين تم تغيير الرابطة الثانية إلى قسم ثاني هواة من مجموعتين، كل واحدة تضم 18 فريقا، وبعد الإعلان عن توقيف البطولة، تقرر أيضا إلغاء النهائي لمنافسة كأس الجزائر، المتوقفة في ذهاب الدور ربع النهائي الذي جرى يومي 10 و11 مارس.

وتلقت أندية الرابطة الأولى الضوء الأخضر لاستئناف التدريبات يوم 20 سبتمبر، استعدادا للموسم الرياضي 2020-2021 والذي انطلق بتاريخ 27 نوفمبر الفارط، وتم اتخاذ القرار عملا بتعليمات الوزير الأول الذي كلف وزير الشباب والرياضة بمشاوره مختلف الاتحادات الرياضية الوطنية، حول استئناف تدريجي للنشاطات الرياضية دون جمهور، بعد المصادقة على البروتوكول الصحي الذي وضعته كل من اللجنة العلمية لرصد ومتابعة فيروس كورونا والمركز الوطني لطب الرياضة، وخضع اللاعبون قبل الاستئناف لمختلف الاختبارات للكشف عن فيروس كورونا، تطبيقا للبروتوكول الصحي.(وكالة الجزائرية للأنباء APS، 2020)

• رفع الحجر عن رياضيي النخبة واستئناف النشاطات الرياضية:

ابتداء من 9 جويلية، طرأ بعض التحسن بالجزائر بعد قرار وزارة الشباب والرياضة، السماح للرياضيين "المتأهلين أو المرشحين للتأهل" إلى الألعاب الاولمبية أو شبه الاولمبية بطوكيو، باستئناف النشاط الرياضي وهذا باحترام تدابير الوقاية من فيروس كورونا. لتبدأ الاتحاديات الوطنية بتنظيم تربية وتجمعات على مستوى المنشآت الرياضية بتيكجدة (البويرة)، السويدانية (الجزائر العاصمة) وسرايدي (عنابة) تحسبا للاستحقاقات المقبلة. ومن أجل التكفل الامثل بالجانب الصحي للرياضيين، وضع المركز الوطني لطب الرياضة بروتوكولا صحيا للوقاية من كوفيد-19، بالتنسيق مع لجنة رصد ومتابعة فيروس كورونا.

وكإجراء احترازي ثاني للاستئناف التدريجي للنشاطات الرياضية، سمحت الوصاية بانطلاق - وبمدرجات خالية من الجماهير - بطولة الرابطة الأولى لكرة القدم 2020-2021، وهو ما تحقق يوم 27 نوفمبر، بينما منح الضوء الاخضر للرابطة الثانية لاستئناف التدريبات ابتداء من يوم الاحد الماضي. وبعد أيام قلائل كذلك، سمحت السلطات العمومية بالعودة إلى ممارسة الرياضة في الهواء الطلق لعدد من الاختصاصات، ويتعلق الأمر بألعاب القوى، الدراجات، التنس، التجذيف والكانوي كياك، الريشة الطائرة، الشراع، الرياضات الميكانيكية، التزلج والرياضات الجبلية، الفروسية، الرياضات التقليدية والترياتلون. (الجزائرية للأنباء APS، 2020)

• تأثير كوفيد - 19 على تعاقدات اللاعبين ورواتبهم:

كانت هناك العديد من المفاوضات بين الأندية ولاعبها بشأن تخفيض عقودهم كردة فعل على الأثر الكبير الذي خلفته الجائحة على دخلها بسبب توقف بث المباريات وكذا عدم دخول الجماهير وغيرها من الظروف الأخرى مما جعل العديد من الأندية تعاني ماليا خاصة وأن معظم هذه العقود ذات قيمة مالية عالية، كما أن عقود الرعاية أصبحت أيضا محل تردد وشك بسبب عدم اليقين المتأني من العودة الفعلية للأنشطة الرياضية والبطولات.

ويشير (كربوعة، 2020) ان المنظمات الرياضية المختلفة قامت باتفاقات ودية في إطار مجابهة آثار كوفيد اتخذت حزمة من الإجراءات ذات الطابع الاقتصادي مثل تقليص منتسببها ونسبة معينة لأجورهم ومستحقاتهم المالية كما اتخذت الهيئات العالمية الوصية على مختلف الأنشطة الرياضية، قرارات للحد من ظهور فيما بعد النزاعات ذات الطابع الرياضي، وحث المنظمات الرياضية على تمديد آجال

العقود الرياضية العاجلة وفقا للبرنامج التي ستبت فيها فيما بعد لاستكمال المنافسات الرياضية المقامة الموسم الحالي، بالإضافة إلى اتخاذ الدول المنظمة للتظاهرات والمنافسات الرياضية لقرارات استعجالية تخص تأجيل أقامتها بتواريخ متباعدة. (ناصر وأخرون، 2021، ص371)

• العجز المالي للفاف:

سجل التقرير المالي لسنة 2021 للاتحادية الجزائرية لكرة القدم "الفاف"، عجزا كبيرا في الميزانية بقيمة 130 مليار سنتيم. وتحصلت "النهار" على نسخة من هذا التقرير المالي للفاف، والذي أبرز بالتفصيل، كل المبالغ المالية التي تم صرفها، وكشف هذا التقرير، عن تقديم "الفاف" منحة اجمالية بقيمة 61 مليار سنتيم، كعلاوة عن تأهل الخضر لنهائيات أمم إفريقيا بالكاميرون، كما تم صرف قيمة 55 مليار سنتيم، كأجور للطواقم الفنية للمنتخبات الوطنية، و25 مليار سنتيم قيمة الألبسة الخاصة بسنة 2021. (النهار أونلاين، 2021) (أنظر الملحق).

3-2-7- الرياضة في فترة ما بعد كوفيد 19:

تسببت لجائحة فيروس كورونا (COVID-19) خسائر كبيرة في مجال الرياضة. لذلك من الصحيح في أن يقدم الخبراء الذين يتعاملون مع مشاكل الرياضة إرشاداتهم وتوصياتهم حول إيجاد طرق لتحقيق الاستقرار في قطاع الرياضة في هذه الأوقات الصعبة. وفي محاولة لمنع انتشار الفيروس، اتخذت العديد من دوريات المحترفين والهواة في جميع القارات ومن جميع الألعاب الرياضية خطوة مسؤولة لتأخير أو تعليق مواسمها التنافسية لتجنب التجمعات الجماهيرية للأحداث الرياضية، وزيادة انتشار الفيروس. فهناك نوعين من المساعدة المباشرة من الميزانية من خلال الإعانات والمنح الدراسية، المساعدة غير المباشرة من خلال الحوافز الضريبية، وتشجيع التعاون بين قطاع الاقتصاد والرياضة من أجل تطوير الرياضة.

والحقيقة هي أن المؤسسات الحكومية ستكون في وضع أفضل لمساعدة قطاع الرياضة في المستقبل . ومع ذلك، قبل أن تبدأ جميع الاتحادات والفرق الرياضية في معالجة المشاكل للمؤسسات الحكومية، سيكون من الصحيح أن نسأل ما إذا كانت الدولة الآن جاهزة لتلبية احتياجاتها المالية (وإلى أي مدى). ومن الصواب أن نسأل أنفسنا ما إذا كانت الدولة الآن مستعدة مالياً للمساعدة (وإلى أي مدى)، وما إذا كان ذلك كافياً.

لهذه الأسباب، نقدم بعض الإرشادات التي قد تكون مفيدة لتطوير الرياضة في الفترة المقبلة:

- أن الرياضيين أنفسهم يمكنهم المساعدة بشكل أفضل في رفع الرياضة إلى المستوى المطلوب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال المساعدة المالية المباشرة منهم (خاصة المحترفين الرياضيين المؤثرين) أو من خلال التخلي عن بعض الموارد المالية التي تشكل جزءًا من مشاركتهم.
- إيلاء أهمية أكبر والتركيز على الرياضيين الشباب الذين يجب معاملتهم بشكل صحيح وتعليمهم بطريقة مناسبة لنجوم الرياضة في المستقبل. من ناحية، فإن ذلك من شأنه أن يقلل بشكل كبير من الميزانيات السنوية للأندية الرياضية، خاصة في التكاليف المرتبطة بالرياضيين على دفعات شهرية أعلى، ولكن من ناحية أخرى، سيكون حافزًا قويًا لتشجيع المواهب والنجوم الرياضية الجديدة، سواء من الناحية الرياضية أو وجهة النظر الاقتصادية (سوق الانتقالات). لقد حان الوقت لوضع حد أقصى للرواتب في الرياضة الأوروبية على غرار الدوري الأميركي للمحترفين.
- أن تبني الأندية الرياضية تخطيطها المستقبلي على إشراك المهنيين المحليين والأشخاص ذوي التعليم العالي في مجال الرياضة. يوجد في كل دولة مثل هؤلاء الموظفين والعاملين الرياضيين أو المحترفين الحقيقيين الذين يتمتعون بالنزاهة والمعرفة والمهارات اللازمة للإدارة في الرياضة.
- رفع الوعي الذاتي حول حب الرياضة من خلال شراء تذاكر لحضور الفعاليات الرياضية (يومية، موسمية، فردية أو عائلية)، شراء المنتجات الرياضية من النادي الرياضي، شراء الهدايا التذكارية من النادي الرياضي، وبالتالي مساعدة النادي الرياضي نفسه. في لحظات العزلة والحجر الصحي هذه، يرى كل منا أهمية مشاهدة المباريات الرياضية، وهو ما نفتقده كثيرًا حقًا.
- أحدثت جائحة كوفيد-19 تغييرات في وعينا وفي أماكن عملنا وفي مجتمعنا. من كل هذه الرياضة يجب أن تخرج أقوى. ففي نهاية المطاف، هذا هو دور الرياضة. ابقَ على مسافة اجتماعية، ابقَ آمنًا، ابقَ قويًا. (sportanddev.org.2020)

خلاصة:

أدت جائحة كوفيد-19 إلى تعليق الأنشطة الرياضية في الجزائر كجزء من الإجراءات الوقائية التي اتخذتها الحكومة للحد من انتشار الفيروس، تأثرت جميع المستويات الرياضية، من الرياضة الاحترافية إلى الرياضة الشعبية والجماعية، تم إيقاف الدوريات الرياضية، مثل الدوري الجزائري لكرة القدم، مما أدى إلى خسائر مالية كبيرة للأندية واللاعبين. كما تم تأجيل أو إلغاء المسابقات الدولية والمحلية، مثل كأس الجزائر وبطولات الألعاب الفردية. عانت الأندية من نقص في الإيرادات بسبب توقف المباريات وفقدان الدعم المالي من الرعاة والجمهور.

على مستوى الرياضة الشعبية والجماعية، تم إغلاق الصالات الرياضية، الملاعب، والمراكز الرياضية، مما أثر على ممارسة الرياضة اليومية للأفراد، انخفضت مشاركة المواطنين في الأنشطة الرياضية بسبب القيود المفروضة على التجمعات والحركة، بذلت الحكومة والاتحادات الرياضية جهوداً لتخفيف الآثار السلبية للجائحة، حيث تم تطبيق بروتوكولات صحية صارمة لعودة التدريبات والمنافسات الرياضية بشكل تدريجي. كما قدمت الحكومة والاتحادات الرياضية دعماً مالياً جزئياً للأندية واللاعبين المتضررين.

على الرغم من التحديات التي فرضتها الجائحة، مثل استمرار تأثيرها على الاقتصاد الرياضي وصعوبة استعادة اللياقة البدنية للاعبين بعد التوقف الطويل، فإن الأزمة قدمت فرصاً لإعادة التفكير في استراتيجيات تطوير الرياضة. تم تعزيز استخدام التكنولوجيا في التدريبات والمنافسات الافتراضية، وازداد الوعي بأهمية الرياضة والصحة البدنية. كان لجائحة كوفيد-19 تأثير كبير على الرياضة في الجزائر، سواء على المستوى الاحترافي أو الشعبي، أو الرياضي ومع ذلك، فإن هذه الأزمة قد تكون نقطة تحول لإعادة بناء قطاع رياضي أكثر مرونة واستدامة.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يسعى الباحث من خلاله إلى تجسيد الأبعاد النظرية بشكل ميداني قصد التحقق من مدى مطابقة الفرضيات الموضوعية مع الواقع العملي، ولأجل ذلك تم الاعتماد في البداية على دراسة استطلاعية مكّنت من ضبط بعض الجوانب المرتبطة بموضوع البحث وتوجيهه نحو الصياغة المنهجية الدقيقة، كما تم تحديد المنهج الملائم للدراسة، واختيار مجتمع البحث والعينة الممثلة له بما يضمن تحقيق الموضوعية والصدق في النتائج، واعتمد الباحث أداة الاستبيان المصممة بعناية لقياس متغيرات الدراسة، حيث خضعت هذه الأداة لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها العلمية، ثم تم تطبيقها ميدانيًا على أفراد العينة المستهدفة وفق إجراءات مضبوطة، وتتكون متغيرات الدراسة من متغير مستقل يتمثل في الاستراتيجيات المالية للاتحادات الرياضية الجزائرية خلال أزمة كورونا، ومتغير تابع يتمثل في انعكاس هذه الاستراتيجيات على معالجة المشكلات المالية للفرق الرياضية، وقد استعان الباحث بمجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات وتحليلها، في مقدمتها اختبار (ت) للعينة الواحدة، إلى جانب بعض المؤشرات الوصفية كالمتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك قصد الوصول إلى استنتاجات دقيقة تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضه.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحث في أي دراسة ميدانية كانت، أي الأساس الجوهري، بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات.

وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية: معرفة المكان المعني للدراسة، وهل سهل الوصول له دون عناء، ومشقة، أو إمكانيات مالية، التعرف على طريقة العمل من حيث الوقت وايام الأسبوع، وطريقة التواصل مع أعضاء المكاتب الفدرالية للاتحادات الرياضية المراد دراستها، التأكد من واقعية إشكالية الدراسة، إعداد أراضية تناسب العمل والتنبؤ بالمشاكل المحتملة وقوعها لتجنبها، تحديد أفراد المجتمع والعينة من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني، شرح أهم نقاط الدراسة المراد القيام بها تمهيدا لتوزيع الاستبيان المنجز سابقا، وشرح كيفية الاجابة عن الاستبيان مع السعي لجمع البريد الإلكتروني ورقم الهاتف الشخصي من كل عضو في المكتب الفدرالي، إمكانية جمع البيانات بطريقة موضوعية تخدم البحث.

وقد قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 17 جانفي 2022 إلى 30 من نفس الشهر على عينة قوامها (16) عضو من المكاتب الفدرالية موزعة على الاتحادية الجزائرية لكرة القدم (04) أعضاء، والاتحادية الجزائرية لكرة اليد والاتحادية (04) أعضاء، الجزائرية لرياضة الجيدو (04) أعضاء، والاتحادية الجزائرية لرياضة ألعاب القوى (04) واستثنينا هذه العينة الاستطلاعية من العينة الأساسية حيث تمت هذه الدراسة الاستطلاعية بمقر الاتحادات الرياضية الجزائرية في دالي براهيم بالجزائر العاصمة.

ومن خلال دراستنا الاستطلاعية قمنا بمقابلة مع بعض المسؤولين في الاتحادات الرياضية وعلى رأسهم رئيس الاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى السيد "لوعيل ياسين"، ورئيسة الاتحادية الجزائرية لكرة اليد السيدة "أمينة طالب"، من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، والحصول على معلومات كافية عن أعضاء الاتحادات الرياضية المعنية بالدراسة. وهذا طبعا بعد الموافقة التي منحت لنا نتيجة بعض التسهيلات المقدمة من المسؤولين عن هذه الاتحادات الرياضية، والمساعدة التي قدمها لنا رؤساء الرابطات الولائية لولاية البويرة

وكذلك بعض الإجراءات الإدارية، المتمثلة في تسهيل مهمة المقدمة من قبل قسم الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق هراس المقدمة يوم 13 جانفي 2022 من طرف مدير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية السيد "العيداني فؤاد".

ومن خلال ذلك اتضحت لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد دراستها وعلى واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة، كذلك ساعدتنا هذه الدراسة الاستطلاعية في ضبط فرضيات الدراسة، وتحديد وقت توزيع أداة الاستبيان من أجل ضمان أن الأعضاء الخاضعين بالمكاتب الفدرالية يكونون في الخدمة (مقر عملهم) ولكي لا يتم إزعاجهم أثناء تأدية مهامهم.

4-2- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج المناسب لدراستنا وذلك باعتبار أن اختيار المنهج الصحيح يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة نفسها ولأننا لا نستطيع حل جميع المشكلات بنفس الطريقة فالهدف من هذه الدراسة هو معرفة الإستراتيجية المتبعة من قبل الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد 19.

وعليه فإن المنهج الوصفي طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (سرحان والمحمودي، 2019، ص46)

4-3- مجتمع الدراسة:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث". (الساسي، 2018، ص214)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، وعليه فمجتمع دراستنا يتكون من جميع أعضاء المكتب الفدرالي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، والاتحادية الجزائرية لكرة اليد، والاتحادية الجزائرية لرياضة الجيدو، والاتحادية الجزائرية لألعاب القوى، ونظرا لوجود عدد محدد من أعضاء المكاتب الفدرالية والبالغ عددهم (63) عضو قررنا أن نقوم بدراسة تشملهم جميعا.

حيث بلغ حجم أفراد المجتمع حسب معطيات المقدمة من طرف المسؤولين عن الاتحادات الرياضية، بالتالي يمكن القول إن مجتمع الدراسة حدد بـ 63 فرداً، موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم 4: يوضح عدد افراد مجتمع الدراسة

نوع الإتحاد الرياضي	عدد أعضاء المكتب الفدرالي للاتحاد الرياضي
الإتحادية الجزائرية لكرة القدم	22 عضو
الإتحادية الجزائرية لكرة اليد	16 عضو
الإتحادية الجزائرية للجيدو	11 عضو
الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى	14 عضو
المجموع	63 عضو

المصدر: من إعداد الطالب

4-4- عينة الدراسة:

يقصد بالعينة انها مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه. (المشهداني، 2019، ص85)

تكوّنت عينة الدراسة من أعضاء المكاتب الفدرالية لكلٍ من الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، والاتحادية الجزائرية لكرة اليد، والاتحادية الجزائرية لألعاب القوى، والاتحادية الجزائرية للجيدو، حيث بلغ حجمها (47) عضواً لسنة 2023، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية من بين (54) اتحادية رياضية، لتمثيل كلٍ من الألعاب الجماعية (كرة القدم وكرة اليد) والألعاب الفردية (ألعاب القوى والجيدو)، مع التركيز على اتحادات ذات وزن تنافسي بارز وارتباط مباشر بالتحضير للألعاب الأولمبية والبطولات الدولية، مما يجعلها الأكثر تأثراً بالأزمات المالية مثل جائحة كوفيد-19، كما جاء اختيار هذه الاتحادات تحديداً لأنها تضم رياضات ذات قاعدة جماهيرية واسعة (كرة القدم وكرة اليد) إلى جانب رياضات فردية ذات إنجازات أولمبية وتقنيات إعداد مكلفة (ألعاب القوى والجيدو)، وهو ما يعكس التنوع في طبيعة التمويل والاحتياجات، وقد فُرض اعتماد العينة القصدية نتيجة صعوبات ميدانية تمثلت في محدودية تواجد الأعضاء بمقرات الاتحادات، وازدواجية مناصبهم، والقيود الصحية التي فرضت صعوبة التواصل المباشر معهم، إلى جانب كثرة تنقلاتهم للمشاركة في البطولات، وقد سمح هذا الاختيار بإجراء حصر شامل لكافة أفراد العينة واستعادة جميع استمارات الاستبيان، بما يضمن دقة البيانات وصلاحياتها للتحليل العلمي.

ومن مميزات هذه العينة الحصول على:

- الأفراد الدائمين لأن أغلبية اعضاء المكاتب الفدرالية بالاتحادية أو الهياكل التابعة لها متطوعين غالبا ما نجدهم وكل أعمالهم تتم إلكترونيا سواء عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، حيث اختيار هذه العينة القصدية أعاد علينا بفائدة كبيرة وسهولة العمل التطبيقي للدراسة.
- تغطية شاملة للمجتمع المدروس بما أن العينة تمثل المجتمع بأكمله، فإن البحث يعكس الواقع الفعلي دون الحاجة إلى تعميم النتائج.
- التركيز على الفاعلين الرئيسيين بحيث يضمن الحصول على معلومات دقيقة من الجهات المعنية بإدارة الأزمات المالية.
- تمكنا من الحصول على مصداقية وموثوقية البيانات فالبيانات المستمدة من مسئولي الاتحادات الرياضية أكثر دقة ومصدقية مقارنة بمصادر أخرى.
- تحليل معمق للظاهرة بحيث يتيح البحث في المجتمع بأكمله تحليلا دقيقا لإستراتيجيات كل اتحاد رياضي دون الحاجة إلى استقراء البيانات من عينة صغيرة.
- سهولة الوصول إلى البيانات بما أن الدراسة تركز على عدد محدد من الاتحادات، فإن الوصول إلى المعلومات يكون أكثر تنظيما وسهولة.

فكانت عينة الدراسة الحالية وفق متغير نوع الرياضة حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: يبين توزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة

النسب المئوية (%)	التكرارات	نوع الرياضة
36.17	17	الألعاب الرياضية الفردية
63.83	30	الألعاب الرياضية الجماعية
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

4-5- متغيرات الدراسة:

-**المتغير المستقل:** هو المتغير الذي نبحث في تأثيره على متغيرات أخرى وبالتحديد على المتغير التابع. (سلامة، 2013، ص 65) وفي دراستنا هذه فإنه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة هو إستراتيجية الاتحادات الرياضية.

-**المتغير التابع:** هو النتيجة التي تنشأ نتيجة تأثير المتغير المستقل، وغالباً ما يكون موضوع البحث. (سلامة، 2013، ص 65) والمتغير التابع في الدراسة هو الهيئات الرياضية (حل المشكلات المالية للفرق الرياضية).

-**المتغير الوسيط:** هو الأداة التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل، والمتغير الوسيط في دراستنا هاته هو أزمة كوفيد 19. ويشمل طبيعة الأزمة، نوع الرياضة، والهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي.

4-6- الخصائص السيكميتريّة للأداة:

4-6-1- الصدق:

إن صدق الاداة المستخدمة في الدراسة مهما اختلف أسلوب القياس فهي تعني القدرة على قياس ما أعدت لقياسه فقط، ولقد رأى الباحث أن صدق الاتساق الداخلي هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبانة، حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته للوقوف على مدى تناسب عبارات أداة الدراسة مع أهداف الدراسة.

• صدق المحكمين:

طريقة إيجاد صدق المحتوى للعبارات الخاصة بالأداة العلمية، وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية على لجنة من الأساتذة المحكمين المختصين في هذا المجال، وقد بلغ عددهم (07) أساتذة محكمين من أعضاء هيئة التدريس من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة سوق هراس، ومعهد الجزائر 03، ومعهد البويرة، ومعهد التربية البدنية والرياضية بالعراق. حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوح معناها ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وهناك بعض العبارات استبعدت بعد الإجماع عليها من قبل الخبراء وإعادة الصياغة لبعض العبارات.

• الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) لأداة الدراسة:

أشار "كيرلنجر" إلى أن هنالك الكثير من الطرق للتعرف على الصدق البنائي لأدوات القياس، منها حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، فدرجة الارتباط تعتبر مبدأ مهم للحكم على مدى صدق كالفقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية إلى قياسها، ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه، ومن خلال التحليل الإحصائي وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل

عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه وذلك لكل محور من محاور الدراسة. (بوزكري جيلالي، 2016، ص219)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (16) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وعلى بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، لاستخراج صدق الاتساق البنائي لاستبيان الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 6: يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل المحاور بالدرجة الكلية لمحوره

الرقم	عنوان المحور	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
01	مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا	0.92	0.000	دالة
02	مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا	0.94	0.000	دالة
03	مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا	0.97	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ أن احتمالية معامل الارتباط بين محاور الاستبيان الثلاثة: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا والدرجة الكلية للاستبيان والبالغة 0.000 لكل منها وهذا ما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين محاور الاستبيان الثلاثة: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا والدرجة الكلية للاستبيان، ما يدل على أن محاور الاستبيان الثلاثة تتمتع بمعامل صدق بنائي عال.

• الصدق التمييزي لاستبيان الدراسة:

لاستخراج الصدق التمييزي لاستبيان الدراسة تم حساب اختبار ت بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7: يبين الصديق التمييزي لاستبيان الدراسة

الرقم	عنوان المحور	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
01	مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا	3.05	0.01	دالة
02	مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا	3.55	0.004	دالة
03	مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا	5.18	0.000	دالة
04	الاستبيان ككل	5.62	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ أن احتمالية ت بين الدرجات الدنيا والعلوية المحاور الاستبيان الثلاثة: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا والاستبيان ككل والبالغة 0.01، 0.004، 0.000، 0.000 على التوالي وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات الدنيا والعلوية في محاور الاستبيان الثلاثة: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا، مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا والاستبيان ككل، ما يدل على أن استبيان الدراسة تتمتع بمعامل صدق تمييزي عال.

4-6-2- ثبات الأداة:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6) وتحديدا في البحوث الإدارية والسلوكية، حيث تم التحصيل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج النهائية فيما يلي:

الجدول رقم 8: يبين ثبات استبيان الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	
15	0.96	المحور الأول
15	0.92	المحور الثاني
15	0.94	المحور الثالث
45	0.97	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الثبات لمحاور استبيان الدراسة والاستبيان ككل والبالغة: 0.96، 0.92، 0.94، 0.97 على التوالي وهي قيم مرتفعة تقترب من الواحد وهذا ما يدل على أن استبيان دراستنا يتمتع بمعامل ثبات عال.

7-4- أدوات جمع البيانات:

من الأدوات المستخدمة التي ساعدتنا في جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببحثنا سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وكذا التمكن من رصد الحقائق والدلائل العلمية التي تسعى الدراسة لإثباتها، والمتمثلة في أكثر من أداة والمتمثلة في المصادر والمراجع العربية والأجنبية ليتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تهدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، حيث استخدم الباحث مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات التي تقيد في الوصول إلى أهداف هذا البحث، وقد اعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على ما يلي:

- أدوات الجانب النظري: وتمثلت في الكتب، المعاجم، أطروحات الدكتوراه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، البحوث العلمية المنشورة في المجلات العلمية المتخصصة، مجلدات المؤتمرات العلمية، المواقع الإلكترونية.
- أدوات الجانب التطبيقي: قام الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة.

● استمارة الاستبيان:

بعد دراسة موضوعنا هذا والاطلاع على الدراسات السابقة والمشابهة ذات صلة بالموضوع واستطلاع رأي عينة من المختصين في المناهج في ضوء الأهداف التي تسعى إليها البحث، رأينا أن أنسب أداة لجمع البيانات والمعلومات وهي أداة الاستبانة.

وعرفها المشهداني بأنها "أداة للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان الإجابة عليها". (المشهداني، 2019، ص170)

وعليه قمنا بإعداد الاستبيان الخاص ببحثنا تحت ظروف عادية وتكييفه وفقا ما يتماشى مع البيئة الجزائرية، من خلال تحليل المراجع والدراسات السابقة والمشابهة.

كما قام الباحث بالاتصال مع الأساتذة المختصين في مجال الإدارة والتسيير الرياضي من أجل معرفة كيفية البحث في هكذا موضوع، ولتحكم في جوانبه، وهذا إضافة إلى قراءة في بعض المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة ذات العلاقة، بموضوع البحث، قبل الشروع في الدراسة.

وبعد الانتهاء من تحليل المراجع والدراسات السابقة والمشابهة التي من خلالها قمنا بتصميم وصياغة العبارات التي تقيس محاور بحثنا قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة لذلك. وقد رعينا في صياغة الفقرات ما يلي:

- صياغة العبارات بلغة واضحة وسهلة.
- صياغة الفقرات بطريقة مختصرة ومعبرة عن موضوع البحث.
- الابتعاد عن الكلمات المتشعبة واستخدام كلمات متداولة كثيرا في المجال الرياضي.

• تصميم الاستبيان:

من أسباب استعمال الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي له الأثر البارز والكبير كون المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي دائما ما يعتمد في الغالب على الاستبيانات كأداة في جمع البيانات.

قام الباحث بتصميم استبيان خاص بالدراسة في صورته الابتدائية بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والأدب التربوي، اتبع من خلاله قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان من خلال ما يلي:

- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة بالبحث
- يحتوي الاستبيان على عنوان الدراسة والجهة المعنية وما القيمة العلمية التي نسعى لتحقيقها من ذلك، جراء مساعدتهم في الإجابة على كل سؤال بارتياحيه.
- تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان ووضعها جميعا في استمارة استبيان في صورتها الأولية وهي تحتوي على 3 محاور كل محور يخدم فرضية معينة، وعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الإدارة الرياضية لتحديد المحاور والعبارات الخاصة بالاستبيان وبعد أخذ رأي المحكمين توصلت الباحث إلى تصميم نهائي لأداة الدراسة حيث تكونت من سبع محاور بهدف معرفة الإستراتيجية المتبعة من قبل الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد 19.

وكانت استمارة الاستبيان كالآتي:

الجدول رقم 9: يبين توزيع محاور وعبارات الاستبيان

المحور	العبارات
المحور الأول: استراتيجية التمويل الحكومي المعتمد من قبل الاتحادات الرياضية.	من 01 إلى 15
المحور الثاني: استراتيجية التمويل الذاتي المعتمد من قبل الاتحادات الرياضية.	من 16 إلى 30
المحور الثالث: استراتيجية التمويل الأهلي المعتمد من قبل الاتحادات الرياضية.	من 31 إلى 45

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد صيغت عبارات الاستبانة بالشكل المغلق الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل عبارة على نحو يتيح لأفراد البحث الإجابة عنها تبعا للخيارات المطروحة، حيث اعتمد الباحث "مقياس ليكرث الخماسي" الذي يحتمل 5 إجابات، المتمثلة فيما يلي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تم منح موافق بشدة 05 درجات، موافق 04 درجات، محايد 03 درجات، غير موافق 02 درجة، غير موافق درجة 01.

4-8- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد أن تأكدنا من مناسبة وثبات أداة الدراسة تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة في الفترة الممتدة من 23 فيفري 2022 إلى 17 جانفي 2023، على عينة الدراسة التي بلغت (47) عضو في المكتب الفدرالي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم والاتحادية الجزائرية لكرة اليد والاتحادية الجزائرية للجيدو والإتحادية الجزائرية لألعاب القوى، ثم تم استرجاع الاستبيانات الموزعة لتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتحليلها، وقد تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاعها كاملة أي (47) استمارة وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (47) استمارة.

4-9- الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها بالرمز "SPSS" كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وكذا الاختبارات المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

- **المعالجة بألفا كرو نباخ:** يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، بالتالي ثبات فقرات الاستبيان.
- **معامل الارتباط:** تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير مدى صدق أداة الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم، حيث استخدمنا قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة بعد حساب التكرارات كل منها. النسب المئوية = عدد الإجابات * 100 / المجموع الكلي.
- **المتوسط الحسابي:** لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس "خماسي" في محاور الدراسة لتوزيع استجابات العينة على عبارات الاستبانة بحيث أن أمام لكل عبارة خمس استجابات تحدد درجة الموافقة عليها على النحو التالي:

الجدول رقم 10: يوضح درجات القيمة الوزنية ودرجة الاستجابة والموافقة على العبارات الإيجابية

الرأي	الوزن	المتوسط المرجح للعبارة
أوافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5
أوافق	4	من 3.40 إلى 4.19
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
لا أوافق	2	من 1.80 إلى 2.59
لا أوافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

ويلاحظ هنا أن طول الفترة المستخدمة هنا هو 5/4 أي حوالي 0.80. فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

- **الانحراف المعياري:** الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- **اختبار (T) للعينة الواحدة:** اعتمد عليه الباحث للتحقق من صحة الفرضيات، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي للعينة بالقيمة المعيارية للاستبيان، في حالة البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.

- **قيمة Sig:** وقد تم استخدامها في الدراسة من أجل تحديد دلالة النتائج الإحصائية لاختبار T ، لمعرفة ما إذا كانت الفروقات في تقييم مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا دالة إحصائيًا أم لا.
- **درجة الحرية (df):** وقد تم استخدامها من أجل تحديد عدد القيم المستقلة التي يمكن أن تختلف في العينة، وهو عامل مهم لتفسير نتائج اختبار T وتحديد دلالة الفروقات بين متوسطات تقييم مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا.

4-9- حدود الدراسة:

- تنقسم مجالات الدراسة إلى قسمين والمتمثلة في المجال المكاني، أي المنطقة التي يجري فيها الدراسة والمجال الزمني، أي المدة التي استغرقتها دراستنا وهي مبنية كآتي:
- **الحدود المكانية:** يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في " الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، والإتحادية الجزائرية لكرة اليد، والإتحادية الجزائرية للجيدو، والاتحادية الرياضية الجزائرية لألعاب القوى بمقر الاتحادات الرياضية بدالي براهيم الجزائر العاصمة ".
 - **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة العلمية بداية من الجانب المعرفي النظري إلى الجانب المعرفي التطبيقي خلال الموسم ثلاث سنوات من 2022/2024.
 - **الحدود البشرية:** يتمثل المجال البشري في "أعضاء المكاتب الفدرالية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، وكرة اليد، والجيدو، وألعاب القوى".

خلاصة:

تناولنا من خلال هذا الفصل كيف تم الجانب التطبيقي العلمي، من خلال الدراسة الاستطلاعية المراد قيام دراستنا فيها، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة فيها، تمهيدا للإجابة عن أسئلة الدراسة وعرض نتائجها في الفصل التالي.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول إن الاتحادات الرياضية الجزائرية محل الدراسة (كرة القدم، كرة اليد، ألعاب القوى، الجيدو) قد بذلت جهوداً واضحة لتحسين أساليب التسيير ومواكبة التطورات الحديثة في المجال الرياضي، سواء من خلال اعتماد استراتيجيات أكثر فاعلية في إدارة الموارد المالية أو توظيف الوسائل التكنولوجية لدعم نشاطها وضمان استمراريتها، كما عملت هذه الاتحادات على تعزيز عنصر القيادة وتنمية روح المسؤولية داخل هياكلها بما يضمن أداءً أكثر كفاءة ومرونة في مواجهة الأزمات والتحديات الراهنة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

واختبار الفرضيات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل وتفسير دقيق للنتائج التي تم الحصول عليها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة التي وضعها الباحث مسبقاً، يتم ذلك من خلال دراسة البيانات التي جُمعت باستخدام أدوات الدراسة المختلفة، وتطبيق الاختبارات الإحصائية الملائمة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. يتناول الفصل تحليل فقرات الاستبانة والمتغيرات المرتبطة بالدراسة، مع التركيز على الدلالات الإحصائية التي تظهر أهمية النتائج وقيمتها العلمية، إذ أن الاعتماد على الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها لا يكفي لاستخلاص نتائج ذات دلالة علمية، بل يتطلب الأمر إجراء عمليات تحليل ومناقشة معمقة للبيانات لضمان أن تكون النتائج ذات قيمة علمية وتساهم في إثراء البحث العلمي بشكل عام. من خلال هذا الفصل، سيتم عرض النتائج التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت على بعض الاتحادات الرياضية، مع تقديم تحليلات واستنتاجات تهدف إلى إزالة الغموض وتوضيح النقاط المهمة التي طرحت خلال الدراسة. يهدف هذا النهج إلى تقديم فهم أعمق للبيانات، وتقديم رؤى علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير المجال الرياضي، بالإضافة إلى تعزيز المصداقية العلمية للبحث من خلال مناقشة النتائج بشكل منهجي ومنظم.

5-1- عرض وتحليل فرضيات البحث:

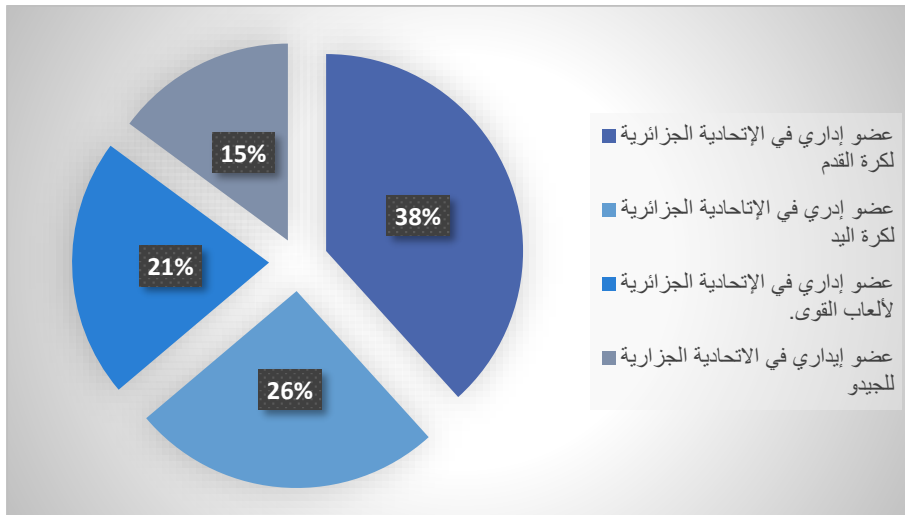
5-1-1- البيانات الشخصية:

- توزيع العينة وفق متغير الصفة الإدارية للمستجيبين:

الجدول رقم 11: يبين توزيع نتائج العينة حسب الصفة الإدارية للمستجيبين

الصفة الإدارية	التكرارات	النسب المئوية (%)
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	18	38.30
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة اليد	12	25.53
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى	10	21.28
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية للجيدو	07	14.89
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 8: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الصفة الإدارية للمستجيبين

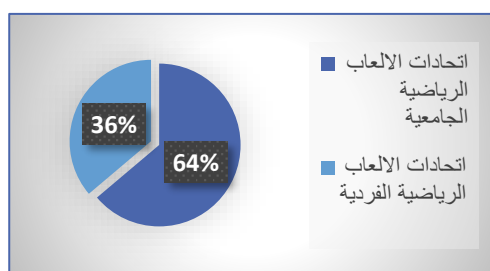
نلاحظ أن النسبة الأكبر من المستجيبين، والبالغة 38,3%، يشغلون منصب عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، تليها نسبة 25,53% لشغل منصب عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة اليد، بينما تبلغ نسبة 21,28% لشغل منصب عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى، وأخيراً النسبة الأقل، 14,89% تشغل منصب عضو إداري في الاتحادية الجزائرية للجيدو.

• توزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة:

الجدول رقم 12: بين توزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة

نوع الرياضة	التكرارات	النسب المئوية (%)
اتحادات الألعاب الرياضية الفردية	17	36.17
اتحاديات الألعاب الرياضية الجماعية	30	63.83
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 9: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير نوع الرياضة

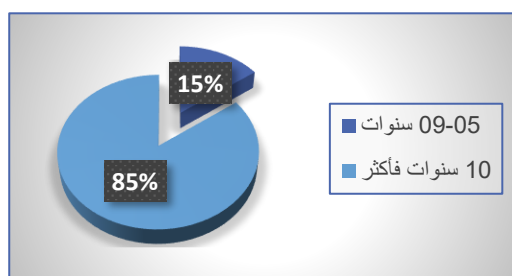
نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 63.83% منخرطون في الاتحاديات الرياضية للرياضات الجماعية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 36.17% منخرطون في الاتحاديات الرياضية للفردية.

• توزيع العينة وفق متغير نوع الخبرة المهنية:

الجدول رقم 13: يبين توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

التكرارات	النسب المئوية (%)	
09-05 سنوات	14.90	
10 سنوات فأكثر	85.10	
المجموع	100	47

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 10: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 85.10% تساوي أو تفوق خبرتهم المهنية عشر سنوات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 14.90% تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 09 سنوات.

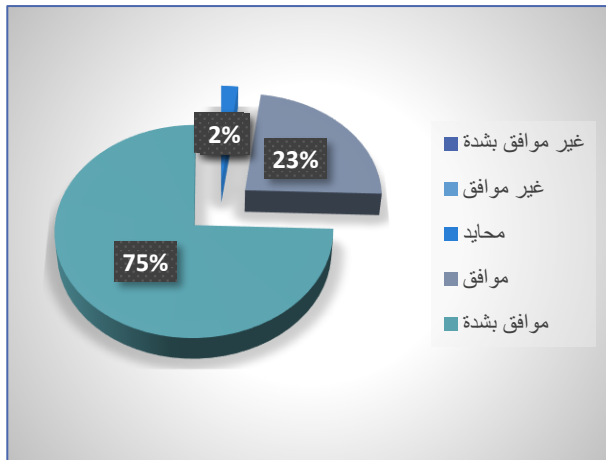
5-1-2- عرض وتحليل المحور الأول: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا

- العبارة الأولى: يتغير الدعم الحكومي لكل اتحادية مع حدوث أزمات معينة.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الحكومة تزيد أو تخفض الدعم المالي المقدم لكل اتحادية رياضية عند حدوث أزمة مثل كوفيد -19، مما يساعد في تقييم مدى اعتماد الاتحادات على التمويل الحكومي في مواجهة الأزمات.

الجدول رقم 14: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الأولى

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.72	0.50	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
01	2.10			محايد
11	23.40			موافق
35	74.50			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 11: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 01

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 74.50% يوافقون بشدة على أن الدعم الحكومي لكل اتحادية يتغير مع حدوث أزمات معينة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% التزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.72 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن

مسيري المكتب الفدرالي موافقون بشدة على أن الدعم الحكومي لكل اتحادية يتغير مع حدوث أزمات معينة.

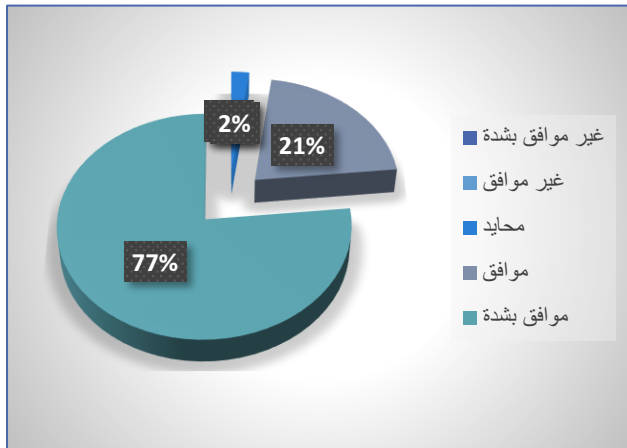
- الاستنتاج: الدعم الحكومي المقدم للاتحاد الرياضي يتغير مع الأزمات، مما يشير إلى أن الدولة تعدل تمويلها وفقاً للظروف الطارئة.

- العبارة الثانية: التوقف والانقطاع عن إقامة البطولات والدورات الرياضية لأي غرض ما لا يعد معيار يتحدد عليه الدعم الحكومي لكل اتحاد.
- الغرض من العبارة: هو معرفة ما إذا كان الدعم الحكومي للاتحادات الرياضية مرتبطاً باستمرار أو توقف البطولات والدورات الرياضية، مما يساعد في تحديد مدى تأثير النشاط الرياضي على حجم التمويل المقدم من الدولة.

الجدول رقم 15: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.74	0.49	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
01	2.10			محايد
10	21.30			موافق
36	76.60			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 12: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 02

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 76.60% يوافقون بشدة على أن التوقف والانقطاع عن إقامة البطولات والدورات الرياضية لأي غرض ما لا يعد معياراً يتحدد عليه الدعم الحكومي لكل اتحاد، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% التزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.74 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي

موافقون بشدة على أن التوقف والانقطاع عن إقامة البطولات والدورات الرياضية لأي غرض ما لا يعد معياراً يتحدد عليه الدعم الحكومي لكل اتحاد.

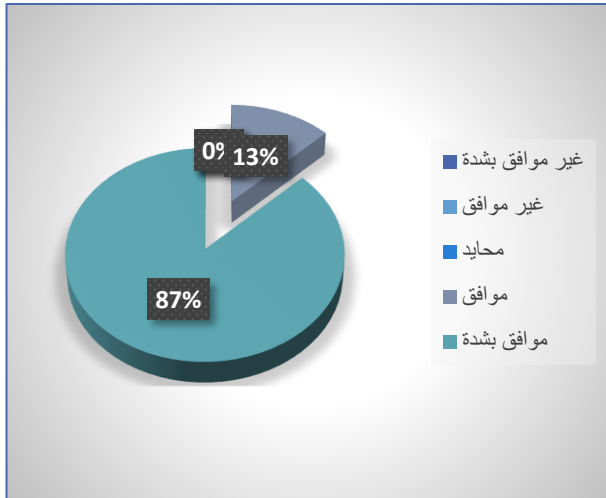
- **الاستنتاج:** نستنتج أن توقف أو انقطاع إقامة البطولات والدورات الرياضية لا يؤثر بشكل مباشر على مقدار الدعم الحكومي المقدم للاتحادات، هذا يعني أن الحكومة تقيم الدعم وفق معايير وسياسة مالية وإدارية أخرى، وليس فقط بناء على استمرارية الأنشطة الرياضية، وبالتالي حتى في حال توقف البطولات خلال الأزمات، فإن الدعم الحكومي يعتبر مستقلاً عن هذا العامل ويعتمد على اعتبارات أوسع تتعلق بأهداف واستراتيجيات الدولة لدعم الرياضة.

- العبارة الثالثة: يمكن أن تؤثر العلاقة بين القيادات في الحكومة ورؤساء الاتحادات على مقدار نسبة التمويل الحكومي خاصة عند وقوع الأزمات.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت العلاقة الشخصية بين المسؤولين الحكوميين ورؤساء الاتحادات الرياضية تلعب دورا في تحديد مقدار الدعم المالي المقدم للاتحادات الرياضية خاصة خلال الأزمات مثل كوفيد 19، مما يساعد في فهم مدى شفافية وعدالة توزيع التمويل الحكومي.

الجدول رقم 16: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.87	0.34	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
06	12.80			موافق
41	87.20			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 13: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 03

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 87.20% يوافقون بشدة على أن العلاقة بين القيادات في الحكومة ورؤساء الاتحادات يمكن أن تؤثر على مقدار نسبة التمويل الحكومي خاصة عند وقوع الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 12.80% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.87 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا

ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن العلاقة بين القيادات في الحكومة ورؤساء الاتحادات يمكن أن تؤثر على مقدار نسبة التمويل الحكومي خاصة عند وقوع الأزمات.

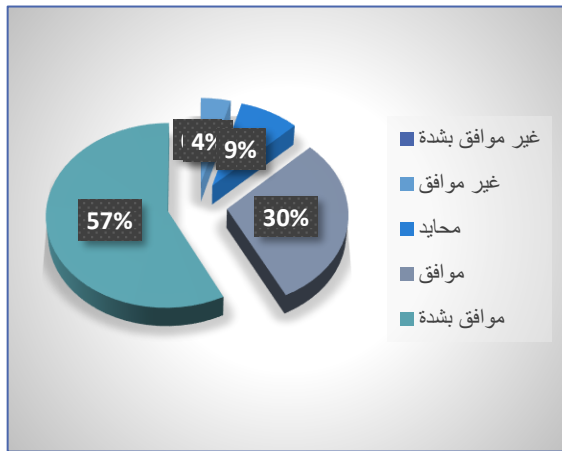
- الاستنتاج: نستنتج أن هناك قناعة قوية بأن العلاقة بين المسؤولين الحكوميين ورؤساء الاتحادات تلعب دورا مؤثرا في تحديد حجم التمويل الحكومي، أي أن التمويل قد لا يتم توزيعه فقط بناء على الحاجة الفعلية أو المعايير الموضوعية، بل يمكن أن يكون متأثرا بالعلاقة الشخصية والتقارب بين الأطراف المعنية، مما قد يؤدي إلى تفاوت في توزيع الدعم بين الاتحادات.

- العبارة الرابعة: في حال حدوث الأزمات أي كان نوعها (أزمة كوفيد) هل الدولة مسؤولة لإجراء إعفاءات ضريبية لكل من يساهم في تمويل الاتحادات.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الدولة تقدم حوافز ضريبية للجهات أو الأفراد الذين يمولون الاتحادات الرياضية خلال الأزمات، مما يساعد في تقييم دور السياسة الضريبية في دعم التمويل الرياضي.

الجدول رقم 17: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.40	0.83	غير موافق بشدة
02	4.30			غير موافق
04	8.50			محايد
14	29.80			موافق
27	57.40			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 14: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 04

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 57.40% يوافقون بشدة على أن الدولة مستعدة لإجراء إعفاءات ضريبية لكل من يساهم في تمويل الاتحادات في حال حدوث الأزمات أي كان نوعها (أزمة كوفيد)، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 4.30% لا يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو

البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي موافقون بشدة على أن الدولة مستعدة لإجراء إعفاءات ضريبية لكل من يساهم في تمويل الاتحادات في حال حدوث الأزمات أي كان نوعها (أزمة كوفيد).

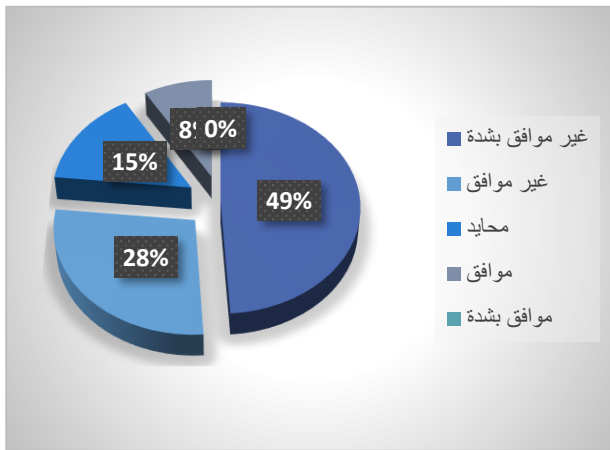
- الاستنتاج: نستنتج أن الدولة تقدم إعفاءات ضريبية للممولين الذين يساهمون في دعم الاتحادات الرياضية خلال الأزمات، مما يشجع على زيادة التمويل من مصادر خارجية.

- العبارة الخامسة: توجد موضوعية ومصداقية في توزيع مقدار التمويل الحكومي على الاتحادات الرياضية المختلفة أثناء وجود أزمة معينة.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى عدالة وشفافية توزيع الدعم الحكومي بين الاتحادات الرياضية خلال الأزمات

الجدول رقم 18: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة

العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات
غير موافق	غير موافق	0.99	1.83	48.90	23
				27.70	13
				14.90	07
				8.50	04
				00	00
				100	47

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 15: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 05

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 48.90% لا يوافقون على أنه توجد موضوعية ومصداقية في توزيع مقدار التمويل الحكومي على الاتحادات الرياضية المختلفة أثناء وجود أزمة معينة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 8.50% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.83 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال

[1.81، 2.60] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "غير موافق"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي لا يوافقون على أنه توجد موضوعية ومصداقية في توزيع مقدار التمويل الحكومي على الاتحادات الرياضية المختلفة أثناء وجود أزمة معينة.

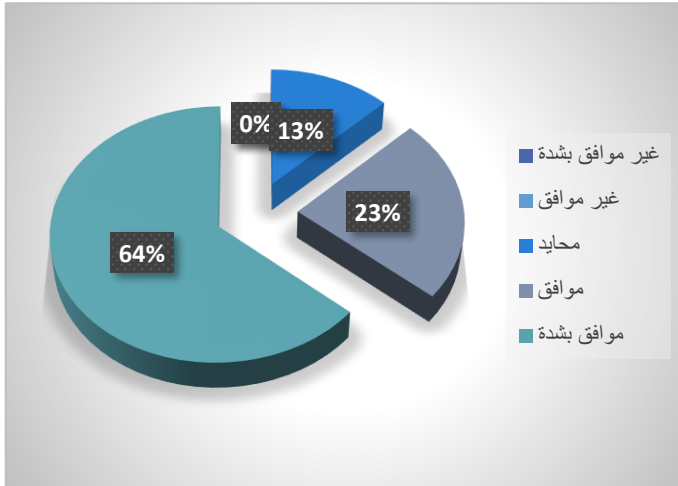
- الاستنتاج: لا يتم توزيع التمويل الحكومي بموضوعية ومصداقية بين الاتحادات الرياضي أثناء حدوث الأزمات.

- العبارة السادسة: توجد آلية محددة لتوزيع التمويل الحكومي بين مختلف الأندية الرياضية لمعالجة الفجوة أثناء حدوث الأزمات.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان هناك نظام واضح لتوزيع التمويل الحكومي، لضمان تقليل الفجوات المالية بين الأندية خلال الأزمات.

الجدول رقم 19: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.51	0.72	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
06	12.80			محايد
11	23.40			موافق
30	63.80			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 16: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 06

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 63.80% يوافقون بشدة على أنه توجد آلية محددة لتوزيع التمويل الحكومي بين مختلف الأندية الرياضية لمعالجة الفجوة أثناء حدوث الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 12.80% التزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.51 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال

[4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي موافقون بشدة على أنه توجد آلية محددة لتوزيع التمويل الحكومي بين مختلف الأندية الرياضية لمعالجة الفجوة أثناء حدوث الأزمات.

- الاستنتاج: نستنتج أن هناك آلية محددة تعتمد عليها الحكومة لضمان توزيع عادل للتمويل بين الأندية أثناء الأزمات.

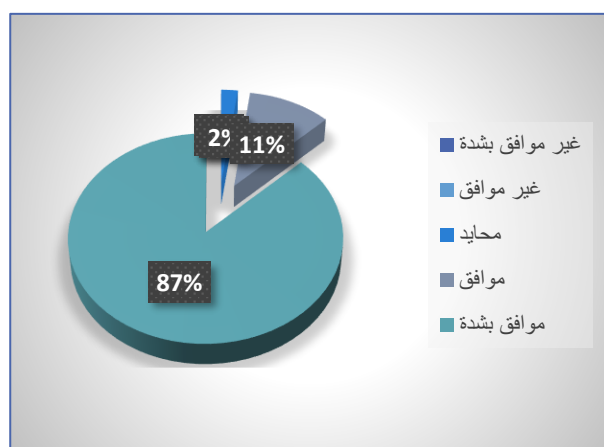
- العبارة السابعة: يؤثر التمويل الحكومي في تحقيق الاستقرار المالي لرؤساء الأندية خلال أزمة كوفيد-19.

- الغرض من العبارة: تقييم مدى مساهمة الدعم الحكومي في استقرار الأوضاع المالية لرؤساء الأندية خلال أزمة كوفيد-19.

الجدول رقم 20: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.85	0.42	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
01	2.10			محايد
05	10.60			موافق
41	87.20			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 17: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 07

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 87.20% يوافقون بشدة على أن التمويل الحكومي أثر على الاستقرار المالي لرؤساء الأندية خلال أزمة كوفيد، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% التزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.85 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب لفدرالي موافقون بشدة على أن التمويل الحكومي أثر على الاستقرار المالي لرؤساء الأندية خلال أزمة كوفيد.

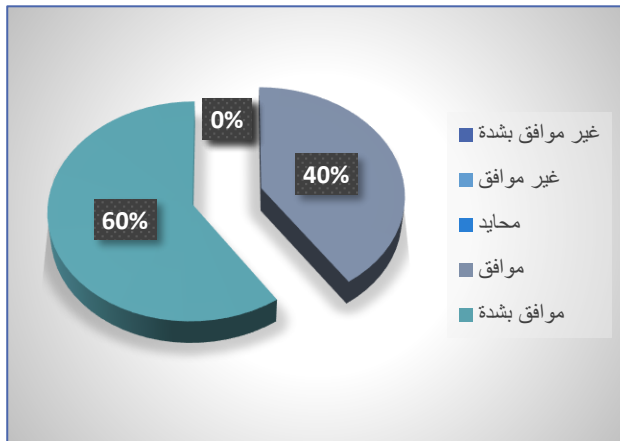
- الاستنتاج: نستنتج أن التمويل الحكومي ساعد بشكل كبير في استقرار الأوضاع المالية لرؤساء الأندية خلال الأزمة، مما منع حدوث انهيارات مالية كبيرة أو إفلاس الأندية.

- العبارة الثامنة: تعتمد الوزارة الوصية والحكومات شروط معينة يجب أن تلتزم بها الأندية للحصول على دعم مالي.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت هناك معايير محددة تفرضها الحكومة على الأندية الرياضية للاستفادة من التمويل.

الجدول رقم 21: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.60	0.50	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
19	40.40			موافق
28	59.60			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 18: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 08

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 59.60% يوافقون بشدة على أن الوزارة الوصية والحكومات تعتمد شروطا معينة يجب أن تلتزم بها الأندية للحصول على دعم مالي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 40.40% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.17 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام

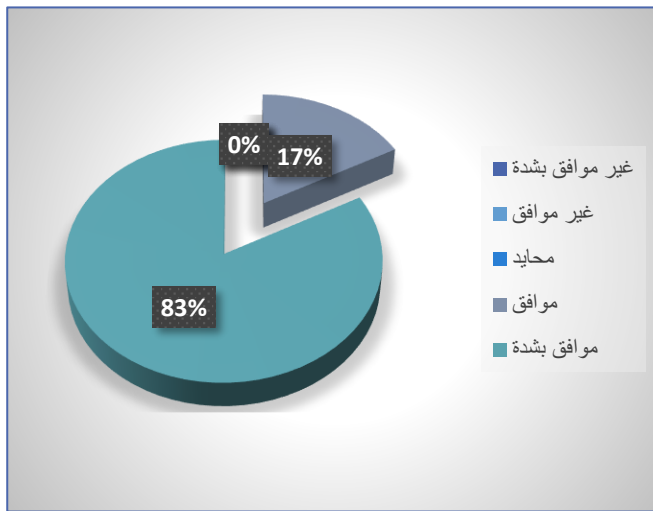
- للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الوزارة الوصية والحكومات تعتمد شروطا معينة يجب أن تلتزم بها الأندية للحصول على دعم مالي.
- الاستنتاج: الموافقة العالية لهذا الطرح تعني ان الحكومة لا تقدم تمويل بشكل عشوائي، بل تفرض معايير وشروط على الأندية لضمان ان الدعم يستخدم بشكل فعال وموجه لتحقيق اهداف محددة.

- العبارة التاسعة: يتم تقديم تمويل حكومي إضافي خلال الأزمات الطارئة.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الدولة تزيد من الدعم المالي للاتحادات والأندية عند حدوث أزمة مفاجئة.

الجدول رقم 22: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.83	0.38	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
08	17			موافق
39	83			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 19: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 09

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 83% يوافقون بشدة على أنه يتم تقديم تمويل حكومي إضافي خلال الأزمات الطارئة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.83 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي

يوافقون بشدة على أنه يتم تقديم تمويل حكومي إضافي خلال الأزمات الطارئة.

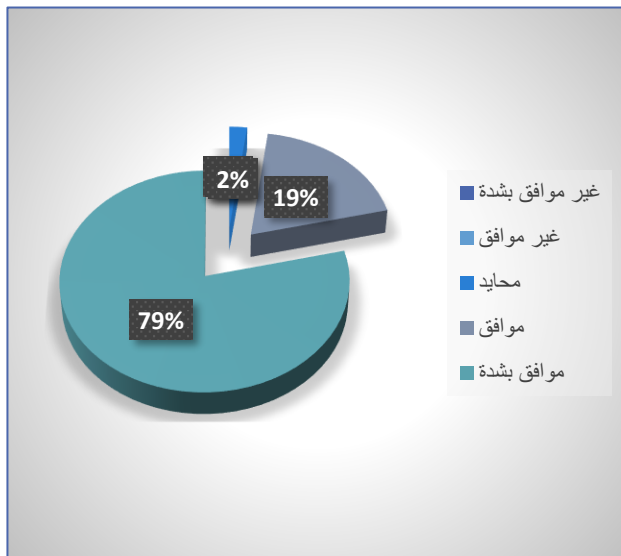
- الاستنتاج: نستنتج أن الدولة تتدخل بزيادة الدعم المالي عندما تواجه الأندية والاتحادات أزمة غير متوقعة، مثل كوفيد-19 مما يعكس التزاماتها بمساندة القطاع الرياضي في الظروف الصعبة.

- العبارة العاشرة: يتم ضبط آليات محددة لاستخدام الأموال الحكومية وتحديد الجهات المستحقة عند حدوث أزمات معينة.
- الغرض من العبارة: تقييم مدى وجود آليات رقابية تضمن استخدام التمويل الحكومي بطريقة منظمة وعادلة خلال الأزمات.

الجدول رقم 23: يبين التحليل الإحصائي للعبارة العاشرة

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.77	0.48	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
01	2.10			محايد
09	19.10			موافق
37	78.70			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 20: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 10

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 78.70% يوافقون بشدة على أنهم يتم ضبط آليات محددة لاستخدام الأموال الحكومية وتحديد الجهات المستحقة عند حدوث أزمات معينة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% التزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.21 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [2.17، 4.21] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري

المكتب الفدرالي موافقون بشدة على أنه يتم ضبط آليات محددة لاستخدام الأموال الحكومية وتحديد الجهات المستحقة عند حدوث أزمات معينة.

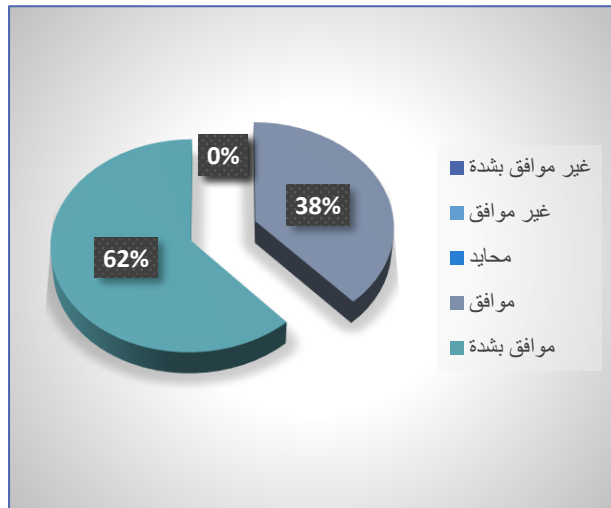
- الاستنتاج: نستنتج أنه توجد لوائح وإجراءات واضحة تحدد كيفية توزيع وإنفاق التمويل الحكومي خلال الأزمات، مما يقلل من احتمالية الفساد أو سوء الاستخدام.

- العبارة الحادية عشر: تتفاعل الفرق ورؤساء الأندية الرياضية والجهات الحكومية لمعالجة التحديات المالية.
- الغرض من العبارة: قياس مستوى التعاون بين الفرق الرياضية ورؤساء الأندية والجهات الحكومية لمواجهة الأزمات المالية.

الجدول رقم 24: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الحادية عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.62	0.49	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
18	38.30			موافق
29	61.70			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 21: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 11

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 61.70% يوافقون بشدة على أن الفرق ورؤساء الأندية الرياضية والجهات الحكومية تتفاعل لمعالجة التحديات المالية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 38.30% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.62 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل

على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الفرق ورؤساء الأندية الرياضية والجهات الحكومية تتفاعل لمعالجة التحديات المالية.

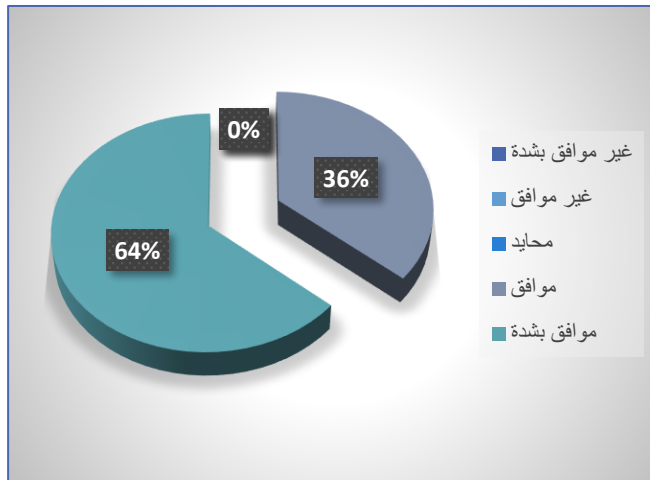
- الاستنتاج: نستنتج أنه يوجد هناك تفاعل وتعاون وتنسيق بين الفرق الرياضية ورؤساء الأندية والجهات الحكومية لمواجهة الأزمات المالية، مما يسهل إيجاد حلول مستدامة للأزمات المالية.

- العبارة الثانية عشر: يمكن تعزيز إستراتيجية عمل للتمويل الحكومي لمختلف الفرق الرياضية خلال الأوقات الصعبة والأزمات.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كان بالإمكان تطوير وتحسين سياسة التمويل الحكومي لمساعدة الفرق الرياضية خلال الأزمات.

الجدول رقم 25: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.64	0.49	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
17	36.20			موافق
30	63.80			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 22: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 12

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 63.80% يوافقون بشدة على أنه يمكن تعزيز إستراتيجية عمل للتمويل الحكومي لمختلف الفرق الرياضية خلال الأوقات الصعبة والأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 20.36% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.17 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [05، 4.21] أي أن الاتجاه العام

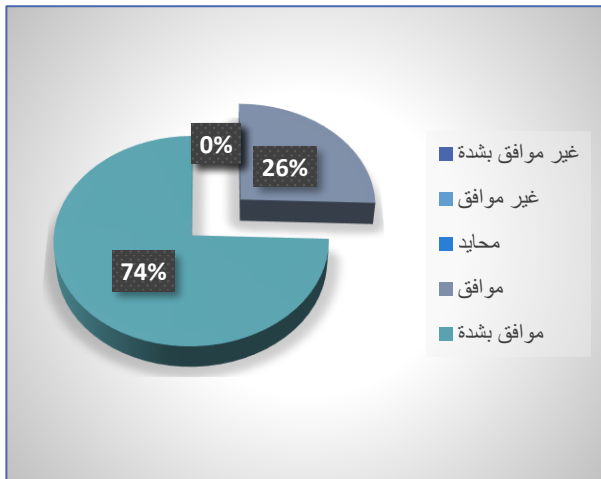
- للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أنه يمكن تعزيز إستراتيجية عمل للتمويل الحكومي لمختلف الفرق الرياضية خلال الأوقات الصعبة والأزمات.
- الاستنتاج: نستنتج أن هناك اعتراف بإمكانية تحسين السياسة المالية المتبعة حالياً سواء من خلال زيادة الدعم، أو تحسين آليات توزيعية، أو تقديم حوافز إضافية للجهات الداعمة.

- العبارة الثالثة عشر: هناك مرافقة دورية من الوزارة الوصية والحكومة لاستخدام وتوزيع الأموال الحكومية الموجهة لدعم الأندية في حال حدوث أزمات طارئة.
- الغرض من العبارة: تقييم مدى متابعة الحكومة لكيفية استخدام الأندية التمويل الحكومي أثناء الأزمات.

الجدول رقم 26: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.49	0.88	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
12	25.50			موافق
35	74.50			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 23: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 13

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 74.50% يوافقون بشدة على أن هناك مرافقة دورية من الوزارة الوصية والحكومة لاستخدام وتوزيع الأموال الحكومية الموجهة لدعم الأندية في حال حدوث أزمات طارئة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 25.50% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.49 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة

نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هناك مرافقة دورية من الوزارة الوصية والحكومة لاستخدام وتوزيع الأموال الحكومية الموجهة لدعم الأندية في حال حدوث أزمات طارئة.

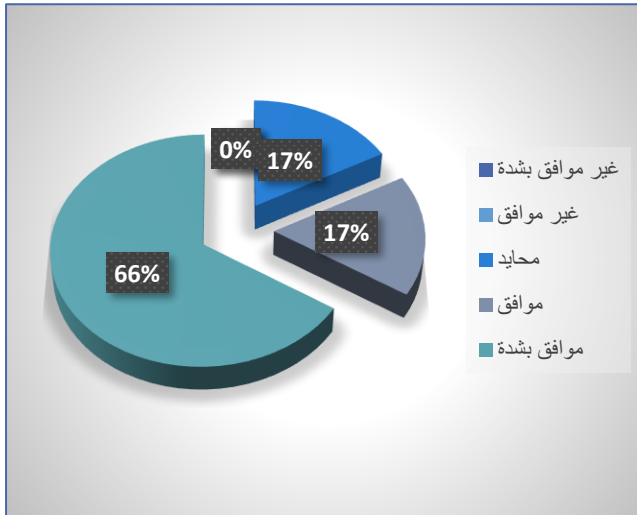
- الاستنتاج: نستنتج أن الحكومة لا تكتفي بتقديم التمويل، بل تتابع كيفية استخدامه وتراقب مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة، مما يضمن توزيعاً أكثر كفاءة وشفافية.

- العبارة الرابعة عشر: —تعتقد أن التمويل الحكومي يجب أن يكون مشروطاً بتحسينات محددة في بنية الفرق الرياضية وإدارتها.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى قبول فكرة ربط التمويل الحكومي بالإصلاحات في الهيكلة والإدارة داخل الفرق الرياضية وبنيتها.

الجدول رقم 27: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة عشر

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق بشدة	0.78	4.49	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			17	08	محايد
			17	08	موافق
			66	31	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 24: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 14

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 66% يوافقون بشدة على أن التمويل الحكومي يجب أن يكون مشروطاً بتحسينات محددة في بنية الفرق الرياضية وإدارتها، في حين أن نسبة 17% يوافقون على ذلك، أما 17% الأخرى فالتزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.49 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل

"موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي موافقون بشدة على أن التمويل الحكومي يجب أن يكون مشروطاً بتحسينات محددة في بنية الفرق الرياضية وإدارتها.

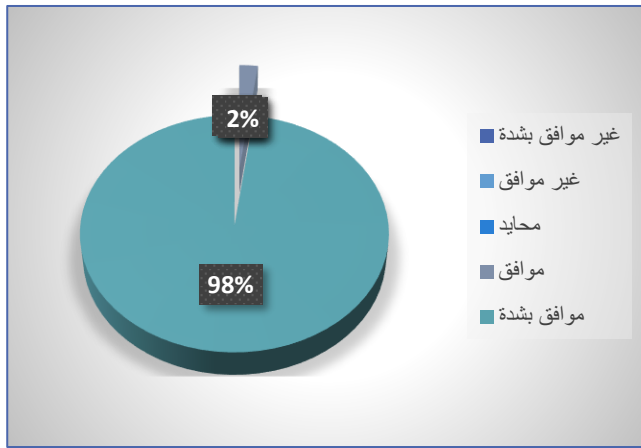
- الاستنتاج: نستنتج أن هناك توجهاً عاماً نحو ربط التمويل الحكومي بإصلاحات في الإدارة والبنية التحتية للأندية، لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الدعم المالي.

- العبارة الخامسة عشر: تعتقد أن هناك ضرورة لإجراء تقييم دوري لفعالية استخدام التمويل الحكومي في دعم الفرق الرياضية خلال الأزمات.
- الغرض من العبارة: قياس مدى الحاجة إلى تقييم مستمر لكيفية استخدام الدعم الحكومي ومدى تأثيره.

الجدول رقم 28: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.98	0.15	موافق بشدة
00	00			
00	00			
01	2.10			
46	97.90			
47	100			
المجموع				

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 25: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 15

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 97.90% يوافقون بشدة على أن هناك ضرورة لإجراء تقييم دوري لفعالية استخدام التمويل الحكومي في دعم الفرق الرياضية خلال الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.98 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21،

05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هناك ضرورة لإجراء تقييم دوري لفعالية استخدام التمويل الحكومي في دعم الفرق الرياضية خلال الأزمات.

- **الاستنتاج:** نستنتج أن هناك حاجة ملحة لمراجعة وتقييم مدى نجاح الدعم الحكومي في تحقيق أهدافه، مما يساعد في تحسين السياسة المالية المستقبلية وضمان استدامة الدعم الفعال للرياضة خلال الأزمات.

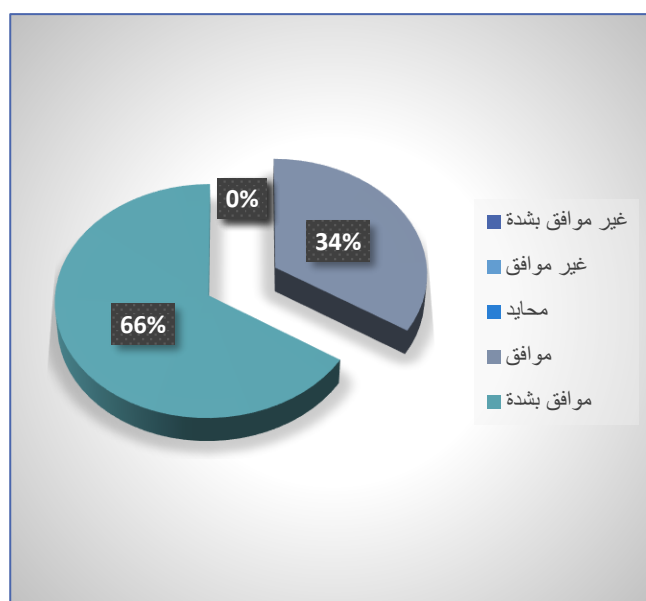
5-1-3- عرض وتحليل المحور الثاني: مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا.

- العبارة السادسة عشر: تعتمد الاتحادات الرياضية على التمويل الذاتي كمصدر من مصادر التمويل في دعم الخطة المالية للاتحاد.
- الغرض من العبارة: هو معرفة مدى اعتماد الاتحادات الرياضية على التمويل الذاتي كمصدر رئيسي لدعم خططها المالية خلال الأزمات.

الجدول رقم 29: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.66	0.48	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
16	34			موافق
31	66			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 26: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 16

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 66% يوافقون بشدة على أن الاتحادات الرياضية تعتمد على التمويل الذاتي كمصدر من مصادر التمويل في دعم الخطة المالية للاتحاد، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 34% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.66 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي

يوافقون بشدة على أن الاتحادات الرياضية تعتمد على التمويل الذاتي كمصدر من مصادر التمويل في دعم الخطة المالية للاتحاد.

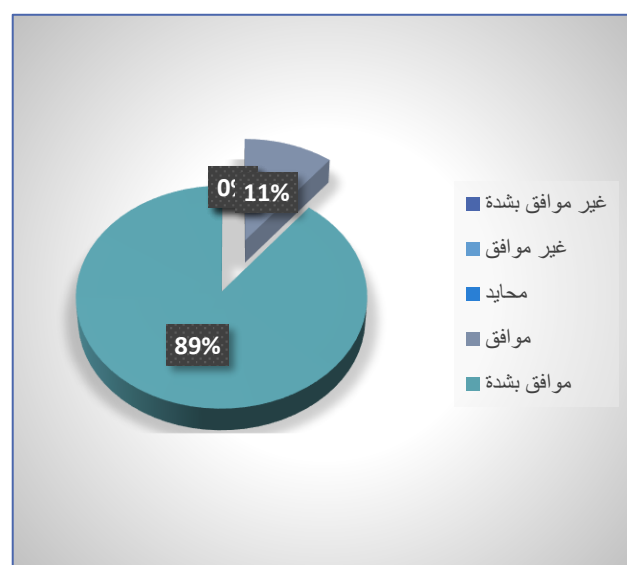
- **الاستنتاج:** نستنتج أن التمويل الذاتي يشير إلى أن التمويل الذاتي يلعب دورا مهما في استقرار الاتحادات الرياضية، مما يعني أن هذه الأخيرة لا تعتمد كلياً على التمويل الحكومي، بل تسعى إلى تحقيق استقلال مالي نسبي.

- العبارة السابعة عشر: القيود التي فرضتها أزمة كورونا أدت إلى ضعف التمويل المالي للاتحادات الرياضية بسبب قلة وتراجع الاشتراكات.
- الغرض من العبارة: معرفة تأثير جائحة كوفيد -19 على قدرة الأندية والاتحادات في جمع الإيرادات الذاتية، خاصة من خلال اشتراكات الأعضاء.

الجدول رقم 30: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.89	0.31	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
05	10.60			موافق
42	89.40			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 27: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 17

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 89.40% يوافقون بشدة على أن القيود التي فرضتها أزمة كورونا أدت إلى ضعف التمويل المالي للاتحادات الرياضية بسبب قلة وتراجع الاشتراكات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10.60% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.89 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري

المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن القيود التي فرضتها أزمة كورونا أدت إلى ضعف التمويل المالي للاتحادات الرياضية بسبب قلة وتراجع الاشتراكات.

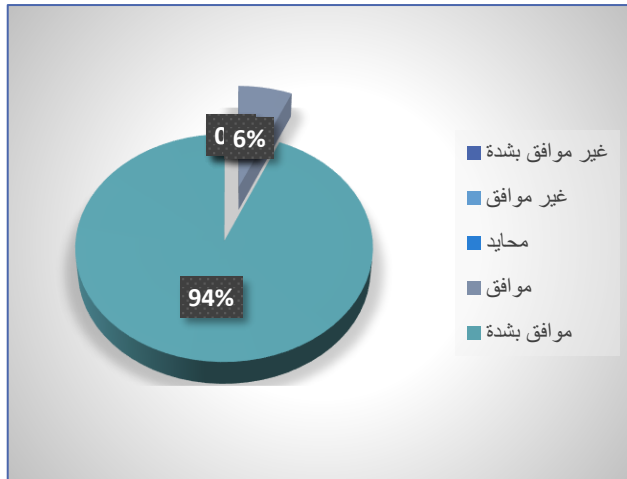
- **الاستنتاج:** نستنتج أن اشتراكات الأعضاء تعتبر مصدراً مهماً للتمويل، وأن القيود الصحية والتباعد الاجتماعي أثّر بشكل سلبي على تحصيل هذه الاشتراكات، مما زادت من الضغوط المالية على الاتحادات.

- العبارة الثامنة عشر: توقف المنافسات الرياضية بسبب مخاوف أزمة كورونا وعدم البث الفضائي للفعاليات الرياضية أدى إلى تراجع الاعتماد المالي للاتحادات الرياضية.
- الغرض من العبارة: تقييم مدى تأثير توقف البطولات الرياضية وانقطاع البث التلفزيوني على الاستقرار المالي للاتحادات.

الجدول رقم 31: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة عشر

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.94	0.25	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
03	6.40			موافق
44	93.60			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 28: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 18

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 93.60% يوافقون بشدة على أنتوقف المنافسات الرياضية بسبب مخاوف أزمة كورونا وعدم البث الفضائي للفعاليات الرياضية أدى إلى تراجع الاعتماد المالي للاتحادات الرياضية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 6.40% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.17 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [05، 4.21] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن توقف المنافسات الرياضية بسبب مخاوف أزمة كورونا وعدم البث الفضائي للفعاليات الرياضية أدى إلى تراجع الاعتماد المالي للاتحادات الرياضية.

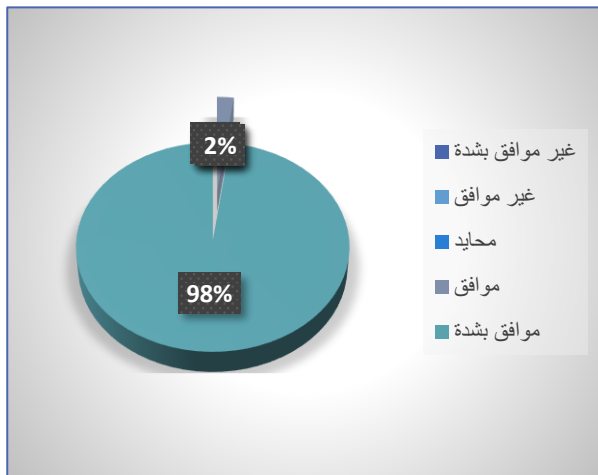
- الاستنتاج: نستنتج أن الإيرادات القادمة من حقوق البث التلفزيوني والرعاية التجارية تراجعت بشكل كبير خلال الجائحة، مما أدى إلى تراجع كبير في التمويل الذاتي للاتحادات الرياضية.

- العبارة التاسعة عشر: هل تعتقد أن الفرق الرياضية يجب أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز قدرتها في جني الإيرادات الذاتية.
- الغرض من العبارة: التعرف على مدى أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في تمويل مصادر الدخل وتحقيق الاستدامة المالية.

الجدول رقم 32: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة عشر

العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات
موافق بشدة		0.15	4.98	00	00
				00	00
				00	00
				2.10	01
				97.90	46
				100	47

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 29: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 19

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 97.90% يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز قدرتها في جني الإيرادات الذاتية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.98 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة

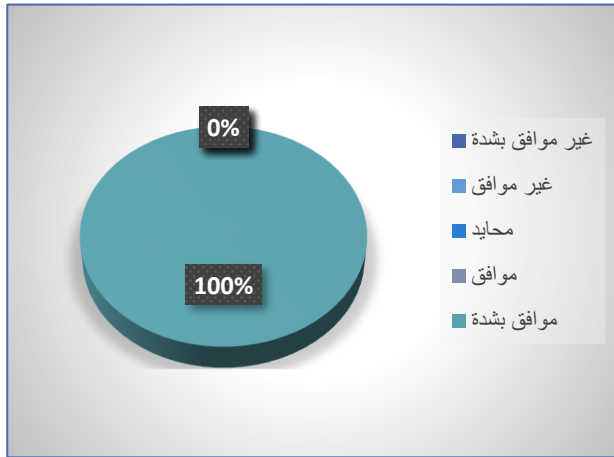
- نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز قدرتها في جني الإيرادات الذاتية.
- **الاستنتاج:** بما أن أغلب الإجابات كانت "موافق بشدة" فإن ذلك يعكس وعياً بأهمية التحول الرقمي مثل البث المباشر عبر الإنترنت، وتقديم الخدمات الرقمية، والتسويق الإلكتروني، كوسائل لتعزيز الإيرادات الذاتية للأندية والاتحادات الرياضية.

- العبارة العشرون: تراجع تقريبا إقامة كل الفعاليات الرياضية سواء المحلية أو العالمية أدى لضعف العائد المالي لمختلف الاتحادات.
- الغرض من العبارة: تمكنا هذه العبارة من معرفة تأثير توقف الفعاليات الرياضية على الدخل المالي للاتحادات.

الجدول رقم 33: يبين التحليل الإحصائي للعبارة العشرون

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق بشدة	00	05	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			00	00	محايد
			00	00	موافق
			100	47	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 30: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 20

نلاحظ أن كل مسيري المكتب الفدرالي بنسبة 100% يوافقون بشدة على أن تراجع إقامة كل الفعاليات الرياضية سواء المحلية أو العالمية أدى لضعف العائد المالي لمختلف الاتحادات، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 05 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي

يوافقون بشدة على أن تراجع إقامة كل الفعاليات الرياضية سواء المحلية أو العالمية أدى لضعف العائد المالي لمختلف الاتحادات.

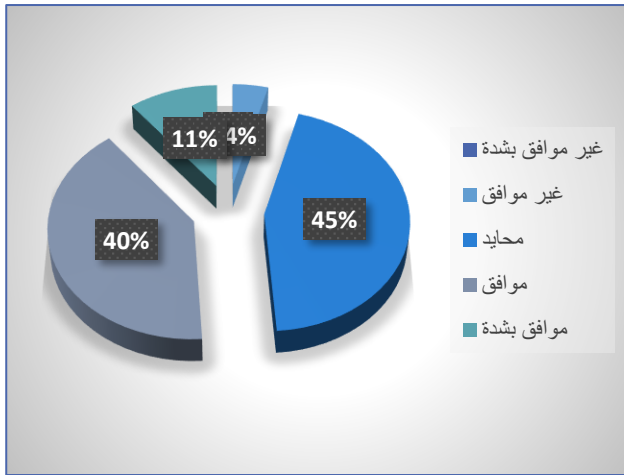
- الاستنتاج: تأكد النتائج أن إيرادات الاتحادات تعتمد بشكل كبير على تنظيم البطولات والفعاليات الرياضية، مما يعني ان غياب هذه الفعاليات يؤدي إلى تراجع كبير في الدخل من التذاكر، البث التلفزيوني، والرعاة.

- العبارة الواحدة والعشرون: للاتحاد أرصدة وودائع بنكية تزيد من التمويل وتمثل ركيزة أساسية من مصادر التمويل الذاتي أثناء حدوث الأزمات.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى اعتماد الاتحادات الرياضية على مدخراتها المالية وأرصدة البنوك كوسيلة لمواجهة الأزمات.

الجدول رقم 34: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الواحدة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	3.57	0.74	غير موافق بشدة
02	4.30			غير موافق
21	44.70			محايد
19	40.40			موافق
05	10.60			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 31: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 21

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 44.70% التزموا الحياد فيما يخص امتلاك الاتحاد لأرصدة وودائع بنكية تزيد من التمويل وتمثل ركيزة أساسية من مصادر التمويل الذاتي أثناء حدوث الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 4.30% لا يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.57 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال

[4.20، 3.41] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي التزموا الحياد فيما يخص امتلاك الاتحاد لأرصدة وودائع بنكية تزيد من التمويل وتمثل ركيزة أساسية من مصادر التمويل الذاتي أثناء حدوث الأزمات.

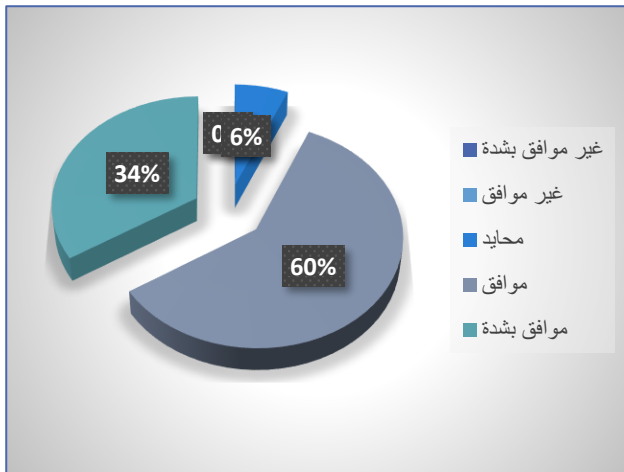
- الاستنتاج: نستنتج أن الموافقة القوية لهذه العبارة تعني ان بعض الاتحادات الرياضية لديها سياسة مالية احترازية، حيث تعتمد على ودائعها المالية لمواجهة الطوارئ مما يعزز الاستقرار المالي خلال الأزمات.

- **العبرة الثانية والعشرون:** يوجد بالاتحادات ما يسمى بالتسويق التفاعلي عن طريق استخدام العديد من وسائل الاتصال من مجالات ودوريات رياضية تعمل على زيادة الدخل المادي للاتحاد.
- **الغرض من العبرة:** معرفة مدى اعتماد الاتحادات الرياضية على التسويق التفاعلي كوسيلة لزيادة الدخل.

الجدول رقم 35: يبين التحليل الإحصائي للعبرة الثانية والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
00	00	4.28	0.58	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
03	6.40			محايد
28	59.60			موافق
16	34			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 32: يوضح النسب المئوية لإجابات العبرة 22

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 59.60% يوافقون على أنه يوجد بالاتحادات ما يسمى بالتسويق التفاعلي عن طريق استخدام العديد من وسائل الاتصال من مجالات ودوريات رياضية تعمل على زيادة الدخل المادي للاتحاد، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 6.40% التزموا الحياد فيما يخص ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبرة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أنه يوجد بالاتحادات ما يسمى بالتسويق التفاعلي عن طريق استخدام العديد من وسائل الاتصال من مجالات ودوريات رياضية تعمل على زيادة الدخل المادي للاتحادات.

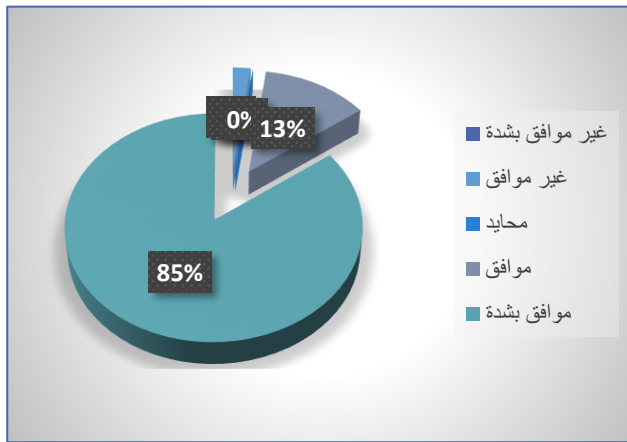
- **الاستنتاج:** بما أن الإجابات كانت "موافق بشدة" ذلك يشير إلى أن التسويق الإعلامي عبر المجالات والنشرات الرياضية، يعتبر وسيلة فعالة لتعزيز الإيرادات المالية للاتحادات، مما يعكس أهمية الاستفادة من وسائل الإعلام الحديثة.

- العبارة الثالثة والعشرون: تعتقد أن الفرق الرياضية يجب أن تبحث عن فرص للتسويق والرعاية والتبرعات لزيادة إيراداتها الخاصة.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى أهمية استغلال الفرص التجارية والرعاية لزيادة التمويل الذاتي للأندية.

الجدول رقم 36: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.79	0.66	غير موافق بشدة
01	2.10			غير موافق
00	00			محايد
06	18.80			موافق
40	85.10			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 33: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 23

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 85.10% يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تبحث عن فرص للتسويق والرعاية والتبرعات لزيادة إيراداتها الخاصة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.10% لا يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.79 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة

نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تبحث عن فرص للتسويق والرعاية والتبرعات لزيادة إيراداتها الخاصة.

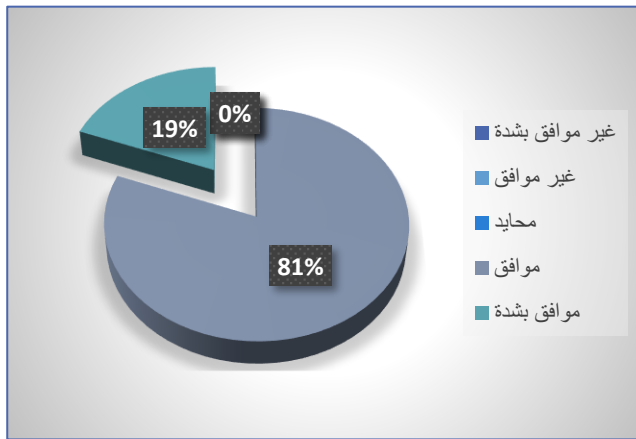
- الاستنتاج: الإجماع على هذه الفكرة يدل على أن البحث عن عقود رعاية وتوسيع مصادر الدخل عبر التبرعات والمشاريع التجارية يعد إستراتيجية ضرورية لضمان الاستدامة المالية للأندية الرياضية.

- العبارة الرابعة والعشرون: هناك استراتيجيات محددة لتعزيز استدامة مصادر التمويل الذاتي لمختلف الأندية خلال الأزمات المالية.
- الغرض من العبارة: التأكد من وجود خطط واضحة تدعم استمرارية التمويل الذاتي للأندية الرياضية في ظل الأزمات.

الجدول رقم 37: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	00	4.19	0.40	موافق
غير موافق	00			
محايد	00			
موافق	80.90			
موافق بشدة	19.10			
المجموع	100			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 34: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 24

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 80.90% يوافقون على أن هناك استراتيجيات محددة لتعزيز استدامة مصادر التمويل الذاتي لمختلف الأندية خلال الأزمات المالية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 19.10% يوافقون بشدة على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.17 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [3.41، 4.20]

أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون على أن هناك استراتيجيات محددة لتعزيز استدامة مصادر التمويل الذاتي لمختلف الأندية خلال الأزمات المالية.

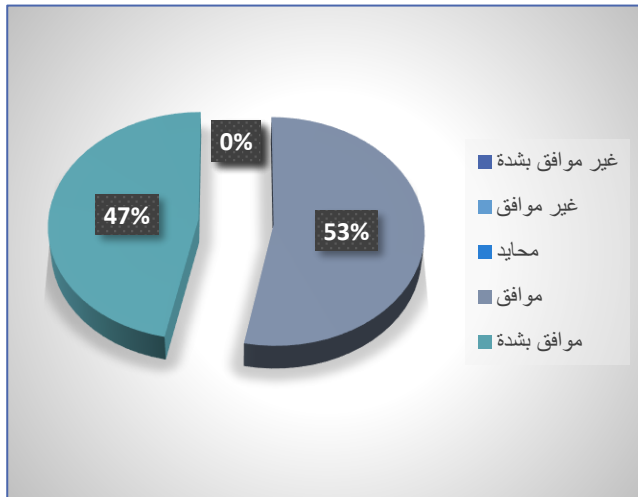
- **الاستنتاج:** الموافقة الكبيرة على هذه العبارة تعني أن الأندية لا تعتمد فقط على التمويل الحكومي، بل تسعى إلى تطوير إستراتيجيات محددة، مثل الاستثمار في العلامات التجارية والتسويق لضمان إيرادات إضافية.

- العبارة الخامسة والعشرون: هناك توجيهات خاصة لإدارة كل الأندية لتحقيق تمويل ذاتي فعال.
- الغرض من العبارة: معرفة ان كانت هناك وجود توجيهات رسمية أو إستراتيجية موضوعة لمساندة الأندية على تحقيق التمويل الذاتي بفعالية، خاصة خلال الأزمات.

الجدول رقم 38: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.47	0.50	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
25	53.20			موافق
22	46.80			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 35: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 25

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 53.20% يوافقون بشدة على أن هنالك توجيهات خاصة لإدارة كل الأندية لتحقيق تمويل ذاتي فعال، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 46.80% يوافقون بشدة على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.47 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هنالك توجيهات خاصة لإدارة كل الأندية لتحقيق تمويل ذاتي فعال.

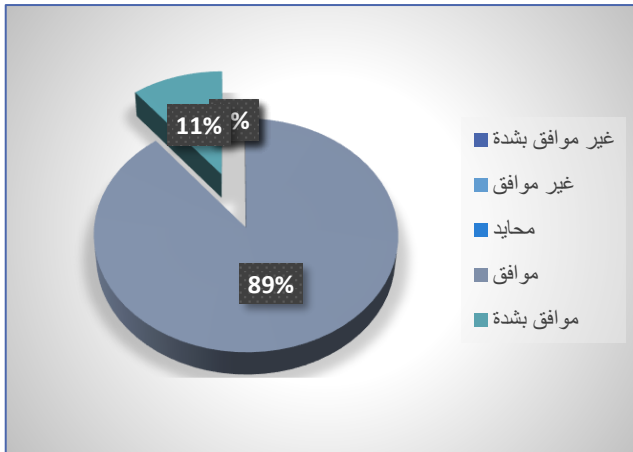
- الاستنتاج: بما أن الإجابة كانت "موافق" فهذا يدل ان هناك بالفعل توجيهات أو سياسات واضحة توجه للأندية نحو تحقيق التمويل الذاتي، هذا يعني أن الأندية لا تترك وحدها لمواجهة الأزمات المالية، بل يتم دعمها بإرشادات واستراتيجيات تساعد على تنويع مصادر دخلها وتعزيز استدامتها المالية، مثل البحث عن الرعاية، تطوير أنشطة تجارية، واستثمار الأصول الرياضية.

- العبارة السادسة والعشرون: يستند عموماً تمويل الأندية الذاتي إلى استراتيجيات محددة لتحفيز الإيرادات.
- الغرض من العبارة: معرفة إن كانت الأندية تمتلك إستراتيجيات واضحة لزيادة دخلها الذاتي.

الجدول رقم 39: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة والعشرون

العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات
موافق		0.31	4.11	00	00
				00	00
				00	00
				89.40	42
				10.60	05
				100	47

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 36: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 26

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 89.40% يوافقون على أن تمويل الأندية الذاتي يستند عموماً إلى استراتيجيات محددة لتحفيز الإيرادات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10.60% يوافقون بشدة على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [3.41، 4.20] أي أن الاتجاه

العام للعبارة نحو البديل "موافق"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون على أن تمويل الأندية الذاتي يستند عموماً إلى استراتيجيات محددة لتحفيز الإيرادات.

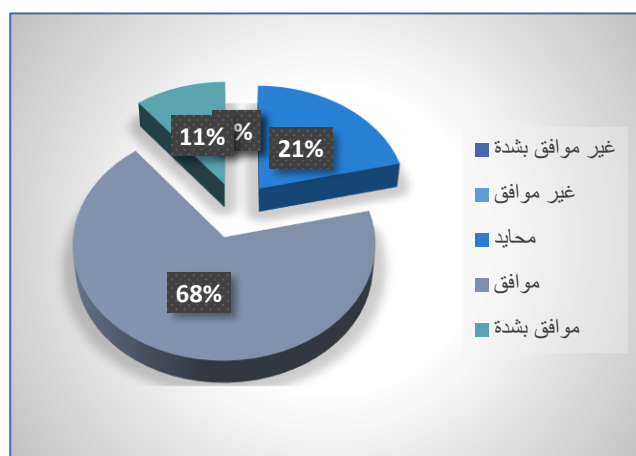
- الاستنتاج: الموافقة الكبيرة على هذه العبارة تعني أن الأندية لا تعتمد فقط على التمويل الحكومي، بل تسعى إلى تطوير إستراتيجيات محددة، مثل الاستثمار في العلامات التجارية والتسويق، لضمان إيرادات إضافية.

- العبارة السابعة والعشرون: برزت أثناء تفاقم أزمة كوفيد خطط لتعزيز مشاركة مختلف أطراف المجتمع المدني في الدعم المالي الذاتي للأندية الرياضية.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى مساهمة المجتمع المدني في دعم الأندية الرياضية خلال الأزمة.

الجدول رقم 40: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	3.89	0.56	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
10	21.30			محايد
32	68.10			موافق
05	10.60			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 37: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 27

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 68.10% يوافقون على أنه أثناء تفاقم أزمة كوفيد برزت خطط لتعزيز مشاركة مختلف أطراف المجتمع المدني في الدعم المالي الذاتي للأندية الرياضية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10.60% يوافقون بشدة على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 وهذه القيمة تنتمي إلى

المجال [3.41، 4.20] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون على أنه أثناء تفاقم أزمة كوفيد برزت خطط لتعزيز مشاركة مختلف أطراف المجتمع المدني في الدعم المالي الذاتي للأندية الرياضية.

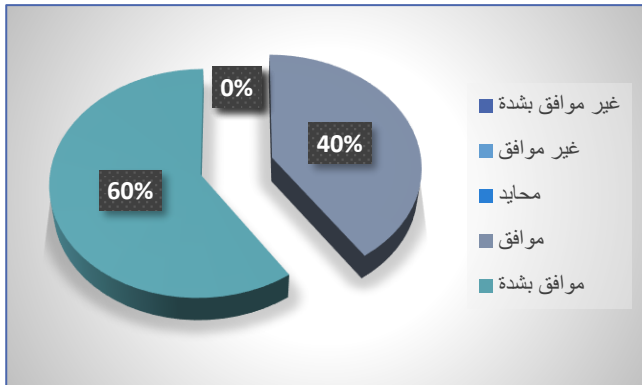
- الاستنتاج: بما أن الإجابات كانت "بموافق جدا" فإن ذلك يشير إلى أن الأزمة دفعت الأندية الرياضية إلى البحث عن تمويل مجتمعي، سواء من خلال حملات تبرع أو شركات مع جمعيات ومؤسسات محلية.

- العبارة الثامنة والعشرون: برزت تحديات أثناء الأزمة الصحية العالمية كورونا لتوجيه الاستثمارات الداخلية لمختلف الأندية الرياضية (سواء الألعاب الفردية أو الجماعية) لتحسين بنية الأندية وزيادة إيراداتها.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى تأثير الأزمات الصحية على قرارات الأندية فيما يخص توجيه استثماراتها الداخلية.

الجدول رقم 41: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
غير موافق بشدة	00	4.60	0.50	موافق بشدة
غير موافق	00			
محايد	00			
موافق	40.40			
موافق بشدة	59.60			
المجموع	100			

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 38: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 28

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 59.60% يوافقون بشدة على أنه برزت تحديات أثناء الأزمة الصحية العالمية كورونا لتوجيه الاستثمارات الداخلية لمختلف الأندية الرياضية (سواء الألعاب الفردية أو الجماعية) لتحسين بنية الأندية وزيادة إيراداتها، في حين أن النسبة الأقل والذين

يمثلون 40.40% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.60 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أنه برزت تحديات أثناء الأزمة الصحية العالمية كورونا لتوجيه الاستثمارات الداخلية لمختلف الأندية الرياضية (سواء الألعاب الفردية أو الجماعية) لتحسين بنية الأندية وزيادة إيراداتها.

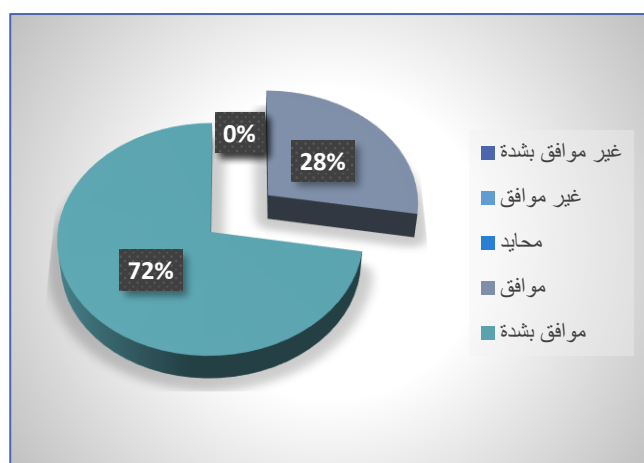
- الاستنتاج: نستنتج من خلال الإجماع على هذه العبارة يشير إلى أن الأندية واجهت صعوبات في إدارة استثماراتها، حيث اضطرت إلى إعادة ترتيب أولوياتها المالية بسبب الضغوط الاقتصادية التي فرضتها الأزمة.

- العبارة التاسعة والعشرون: تعتقد أن الفرق الرياضية يجب أن تتبنى نهجاً إستراتيجياً أكثر احترافية في إدارة الامور المالية والموارد المالية خلال الأزمات.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى قناعة المبحوثين بأهمية تبني الفرق الرياضية لأساليب إدارة مالية احترافية ووضع استراتيجيات فعالة لضمان استمرارية النشاط الرياضي أثناء الأزمات.

الجدول رقم 42: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة والعشرون

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.72	0.45	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
13	27.70			موافق
34	72.30			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 39: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 29

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 72.30% يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تتبنى نهجاً إستراتيجياً أكثر احترافية في إدارة الامور المالية والموارد المالية خلال الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 27.70% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.72 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21،

05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تتبنى نهجاً إستراتيجياً أكثر احترافية في إدارة الامور المالية والموارد المالية خلال الأزمات.

الاستنتاج: أظهرت النتائج إجماعاً شبه كامل بين أفراد العينة على ضرورة أن تعتمد الفرق الرياضية نهجاً استراتيجياً أكثر احترافية في إدارة شؤونها المالية والموارد المتاحة، بما يضمن تحقيق قدر أكبر من الاستقرار والاستمرارية، ويعزز قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

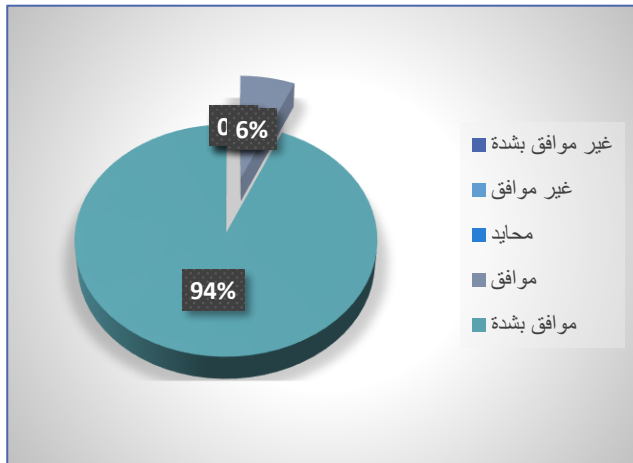
- العبارة الثلاثون: تعتقد أن هناك حاجة لتطوير نماذج تمويل جديدة للفرق الرياضية تعتمد على الابتكار والإبداع.

- الغرض من العبارة: معرفة أهمية الحاجة إلى ابتكار نماذج جديدة لتمويل الفرق الرياضية.

الجدول رقم 43: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثلاثين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.94	0.25	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
03	6.40			موافق
44	93.60			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 40: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 30

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 93.60% يوافقون بشدة على أن هناك حاجة لتطوير نماذج تمويل جديدة للفرق الرياضية تعتمد على الابتكار والإبداع، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 6.40% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.94 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة

نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هناك حاجة لتطوير نماذج تمويل جديدة للفرق الرياضية تعتمد على الابتكار والإبداع.

- الاستنتاج: نستنتج أنه كانت الموافقة بشدة على هذه العبارة تدل على إدراك واسع بضرورة تبني حلول تمويلية مبتكرة، مثل التمويل الجماعي، والاستثمارات الرقمية، وتوسيع الشركات التجارية، لضمان الاستدامة المالية للأندية والاتحادات الرياضية.

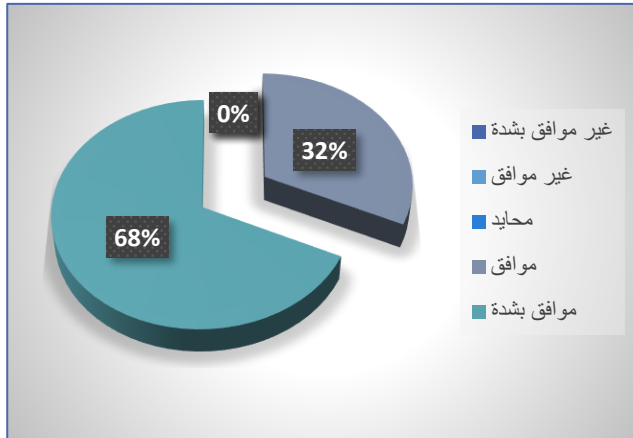
5-1-4- عرض وتحليل المحور الثالث: مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا.

- العبارة الواحدة والثلاثون: توجد خطة لجذب التمويل الأهلي للمساهمة في أنشطة الاتحادات الرياضية عند حدوث الأزمات.
- الغرض من العبارة: معرفة ما إذا كانت الاتحادات الرياضية تمتلك خططا واضحة لاستقطاب التمويل الأهلي في الأزمات.

الجدول رقم 44: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الواحدة والثلاثين

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق بشدة	0.47	4.68	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			00	00	محايد
			31.90	15	موافق
			68.10	32	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 41: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 31

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 68.10% يوافقون بشدة على أنه توجد خطة لجذب التمويل الأهلي للمساهمة في أنشطة الاتحادات الرياضية عند حدوث الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 31.90% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.68 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن

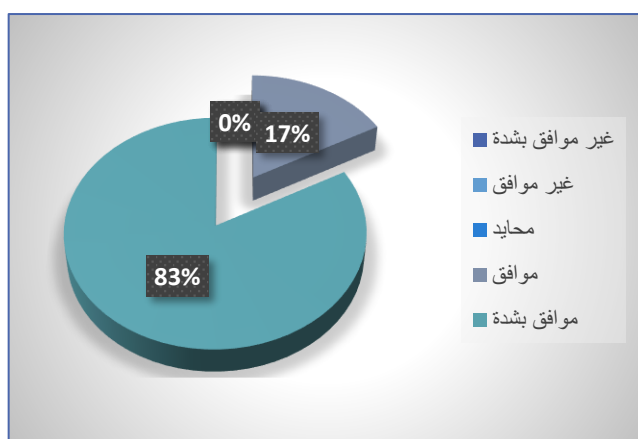
- الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أنه توجد خطة لجذب التمويل الأهلي للمساهمة في أنشطة الاتحادات الرياضية عند حدوث الأزمات.
- الاستنتاج: تؤكد النتائج ان الاتحادات الرياضية الجزائرية لديها خطط فعالة لجذب التمويل الأهلي عند الأزمات، مما يعزز قدرتها على الاستمرارية في تقديم خدماتها.

- العبارة الثانية والثلاثون: في حال حدوث أزمات ولزيادة الدخل المالي يتم تفعيل وسائل اتصال تشجع رجال الأعمال والمؤسسات الخاصة لزيادة الدخل المالي للاتحادات.
- الغرض من العبارة: هو تقييم دور وسائل الاتصال في تشجيع رجال الأعمال والمؤسسات على دعم الاتحادات ماليا أثناء الأزمات.

الجدول رقم 45: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية والثلاثين

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق بشدة	0.38	4.83	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			00	00	محايد
			17	08	موافق
			83	39	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 42: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 32

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 83% يوافقون بشدة على أنه في حال حدوث أزمات ولزيادة الدخل المالي يتم تفعيل وسائل اتصال تشجع رجال الأعمال والمؤسسات الخاصة لزيادة الدخل المالي للاتحادات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.83 وهذه القيمة

تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أنه في حال حدوث أزمات ولزيادة الدخل المالي يتم تفعيل وسائل اتصال تشجع رجال الأعمال والمؤسسات الخاصة لزيادة الدخل المالي للاتحادات.

- الاستنتاج: تستخدم الاتحادات الرياضية وسائل اتصال فعالة لحث رجال الأعمال على تقديم الدعم المالي، مما يدل على وعيها بأهمية التواصل مع القطاع الخاص في فترات الأزمات.

- الجدول رقم 46: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة والثلاثين**

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق	0.56	3.83	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			25.50	12	محايد
			66	31	موافق
			8.50	04	موافق بشدة
			100	47	المجموع

الرد	النسبة المئوية
موافق	66%
غير موافق	26%
محايد	8%
غير موافق بشدة	0%

الشكل رقم 43: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 33

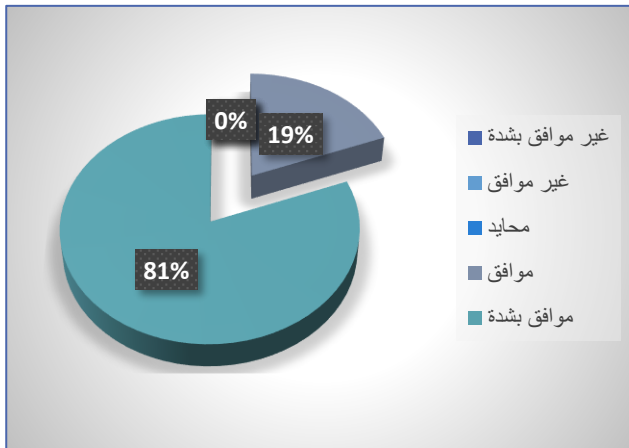
- **الاستنتاج:** تمتلك الاتحادات الرياضية آليات واضحة لتحفيز الجماهير على المشاركة المالية، مما يعكس إدراكها لدور المشجعين في استدامة الأندية خلال الأزمات.

- العبارة الرابعة والثلاثون: عند حدوث أزمات وكطريقة وقائية يتم النظر في تعزيز العلاقات بين الأندية والمؤسسات الخاصة للحصول على دعم مالي.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى اهتمام الأندية بتقوية علاقاتها مع القطاع الخاص للحصول على تمويل مستدام.

الجدول رقم 47: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة والثلاثين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.81	0.40	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
09	19.10			موافق
38	80.90			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 44: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 34

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 80.90% يوافقون بشدة على أنه عند حدوث أزمات وكطريقة وقائية يتم النظر في تعزيز العلاقات بين الأندية والمؤسسات الخاصة للحصول على دعم مالي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 19.10% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.81 وهذه القيمة تنتمي

إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أنه عند حدوث أزمات وكطريقة وقائية يتم النظر في تعزيز العلاقات بين الأندية والمؤسسات الخاصة للحصول على دعم مالي.

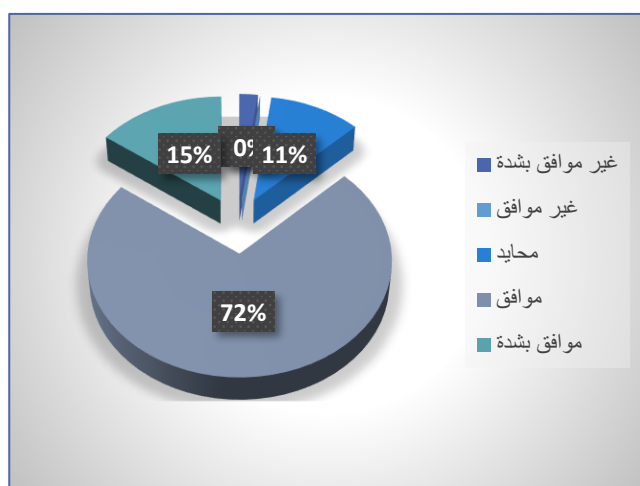
- الاستنتاج: تترك الأندية أهمية بناء شركات مع المؤسسات الخاصة قبل حدوث الأزمات، مما يشير إلى تبنيها إستراتيجيات استباقية لتأمين الدعم المالي.

- العبارة الخامسة والثلاثون: هناك برامج خاصة ومتعددة لاستقطاب التمويل الأهلي خلال الأزمات المالية.
- الغرض من العبارة: هو التأكد من وجود برامج متنوعة مخصصة لاستقطاب التمويل الأهلي خلال الأزمات المالية.

الجدول رقم 48: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة والثلاثين

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق	0.68	3.98	2.10	01	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			10.60	05	محايد
			72.30	34	موافق
			14.90	07	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 45: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 35

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 72.30% يوافقون على أن هنالك برامج خاصة ومتعددة لاستقطاب التمويل الأهلي خلال الأزمات المالية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 2.20% لا يوافقون بشدة على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.20، 3.41] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق"، وهذا ما يدل على أن

مسيري المكتب الفدرالي يوافقون على أن هنالك برامج خاصة ومتعددة لاستقطاب التمويل الأهلي خلال الأزمات المالية.

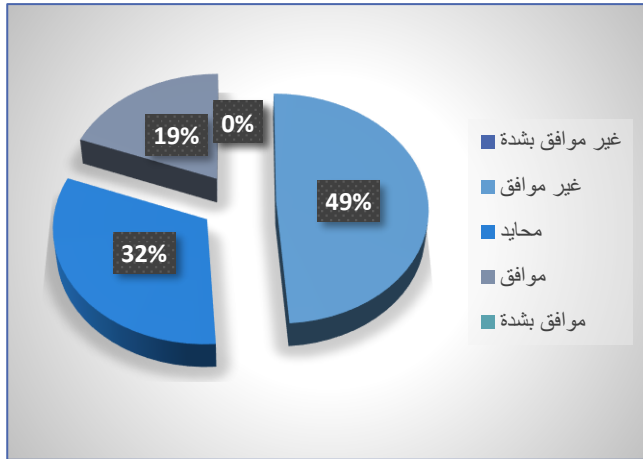
- الاستنتاج: تعكس الإجابات الإيجابية ان هناك جهودا واضحة من الاتحادات الرياضية لإنشاء برامج متعددة لجذب التمويل الأهلي، مما يعزز مرونتها المالية في الأزمات.

- العبارة السادسة والثلاثون: توجد استراتيجيات وطرق لتحفيز الجماهير للمساهمة المالية بشكل دوري ومستدام لتعزيز الاستقرار المالي.
- الغرض من العبارة: التحقق مما إذا كانت هناك آليات دائمة لتحفيز الجماهير بشكل مستدام وليس فقط خلال الأزمات، مما يساهم في تحقيق استقرار مالي للأندية على المدى الطويل.

الجدول رقم 49: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السادسة والثلاثين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	2.70	0.78	محايد
23	48.90			
15	31.90			
09	19.10			
00	00			
47	100			
غير موافق بشدة				
غير موافق				
محايد				
موافق				
موافق بشدة				
المجموع				

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 46: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 36

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 48.90% يوافقون على أنها توجد استراتيجيات وطرق لتحفيز الجماهير للمساهمة المالية بشكل دوري ومستدام لتعزيز الاستقرار المالي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 19.10% يوافقون على وجود ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.70 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال

[2.61، 3.40] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "محايد"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي التزموا الحياد فيما يخص وجود استراتيجيات وطرق لتحفيز الجماهير للمساهمة المالية بشكل دوري ومستدام لتعزيز الاستقرار المالي.

- الاستنتاج: تعمل الاتحادات الرياضية على تحفيز الجماهير بشكل مستدام وليس فقط خلال الأزمات، مما يساهم في تحقيق استقرار مالي للأندية على المدى الطويل.

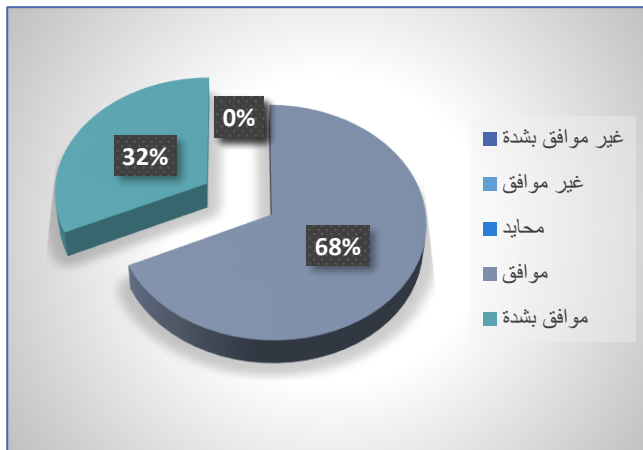
- العبارة السابعة والثلاثون: تظهر استفادة الأندية من الشراكات الإستراتيجية مع المستثمرين في حال حدوث الأزمات.

- الغرض من العبارة: معرفة مدى استفادة الأندية من الشراكات مع المستثمرين عند الأزمات.

الجدول رقم 50: يبين التحليل الإحصائي للعبارة السابعة والثلاثين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.32	0.47	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
32	68.10			موافق
15	31.90			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 47: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 37

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 68.10% يوافقون على أن الأندية تستفيد من الشراكات الإستراتيجية مع المستثمرين في حال حدوث الأزمات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 31.90% يوافقون على ذلك بشدة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.32 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام

للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الأندية تستفيد من الشراكات الإستراتيجية مع المستثمرين في حال حدوث الأزمات.

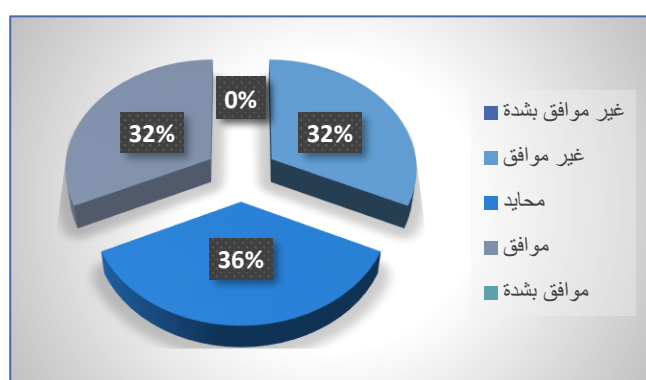
- الاستنتاج: الشراكات الإستراتيجية مع المستثمرين كانت مفيدة للأندية خلال الأزمات، مما يشير إلى نجاح هذه الإستراتيجية في تعويض نقص التمويل الحكومي أو التقليدي.

- العبارة الثامنة والثلاثون: يتم طرح مبادرات خاصة لجذب التمويل الأهلي في الظروف الصعبة.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى اهتمام الاتحادات الرياضية بطرح مبادرات جديدة لجذب التمويل الأهلي.

الجدول رقم 51: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثامنة والثلاثين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	03	0.81	غير موافق بشدة
15	31.90			غير موافق
17	36.20			محايد
15	31.90			موافق
00	00			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 48: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 38

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 36.20% التزموا الحياد فيما يخص طرح مبادرات خاصة لجذب التمويل الأهلي في الظروف الصعبة، أما نسبة 31.90% لا يوافقون على ذلك، في حين أن نسبة 90.31% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 03 وهذه القيمة

تتنمي إلى المجال [2.61، 3.40] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "محايد"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي التزموا الحياد فيما يخص طرح مبادرات خاصة لجذب التمويل الأهلي في الظروف الصعبة.

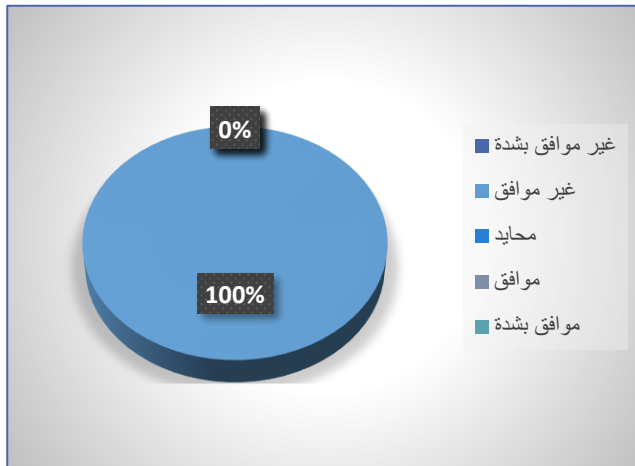
- الاستنتاج: نستنتج ان المسيرين ليس لديهم تأكيد واضح على فعالية أو وجود مبادرات محددة لجذب التمويل الأهلي في الظروف الصعبة، مما قد يعكس غموضا في الإستراتيجيات المتبعة أو تفاوتها في تطبيقها على مستوى الاتحادات.

- العبارة التاسعة والثلاثون: تعتقد أن التمويل الأهلي الذي تم جمعه خلال الجائحة كان كافيا لتغطية الاحتياجات الأساسية للفرق الرياضية.
- الغرض من العبارة: تقييم مدى كفاية التمويل الأهلي في تلبية الاحتياجات الأساسية للفرق خلال الجائحة.

الجدول رقم 52: يبين التحليل الإحصائي للعبارة التاسعة والثلاثين

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
غير موافق	00	02	00	00	غير موافق بشدة
			100	47	غير موافق
			00	00	محايد
			00	00	موافق
			00	00	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 49: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 39

نلاحظ أن كل مسيري المكتب الفدرالي وبنسبة 10% يوافقون على أن التمويل الأهلي الذي تم جمعه خلال الجائحة لم يكن كافيا لتغطية الاحتياجات الأساسية للفرق الرياضية، في كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 02 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [1.81، 2.60] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "غير موافق"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي

يوافقون على أن التمويل الأهلي الذي تم جمعه خلال الجائحة لم يكن كافيا لتغطية الاحتياجات الأساسية للفرق الرياضية.

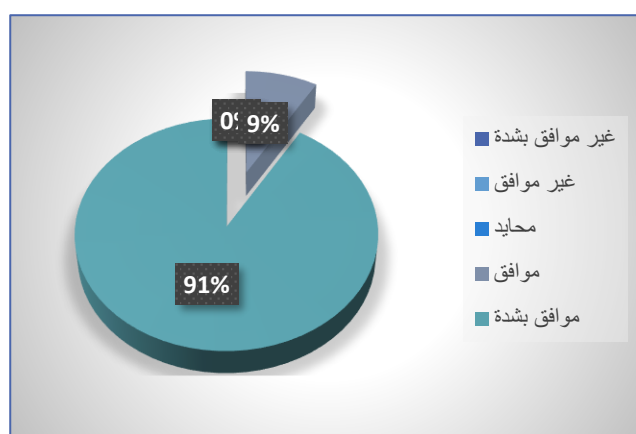
- الاستنتاج: توضح النتائج أن المسيرين يرون أن التمويل الأهلي الذي تم جمعه خلال الجائحة لم يكن كافيا لتغطية الاحتياجات الأساسية للفرق الرياضية، مما يشير إلى قصور في السياسات أو الإستراتيجيات المتبعة في جمع التمويل خلال الأزمات.

- العبارة الأربعون: تعتقد أن الاتحادات الرياضية ينبغي أن تشجع الفرق على البحث عن مصادر تمويل أهلية لتجاوز التحديات المالية التي تواجهها.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى أهمية توجيه الأندية نحو البحث عن مصادر تمويل أهلية.

الجدول رقم 53: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الأربعين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.92	0.28	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
04	8.50			موافق
43	91.50			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 50: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 40

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 91.50% يوافقون بشدة على أن الاتحادات الرياضية ينبغي أن تشجع الفرق على البحث عن مصادر تمويل أهلية لتجاوز التحديات المالية التي تواجهها، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 8.50% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.92 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21،

05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الاتحادات الرياضية ينبغي أن تشجع الفرق على البحث عن مصادر تمويل أهلية لتجاوز التحديات المالية التي تواجهها.

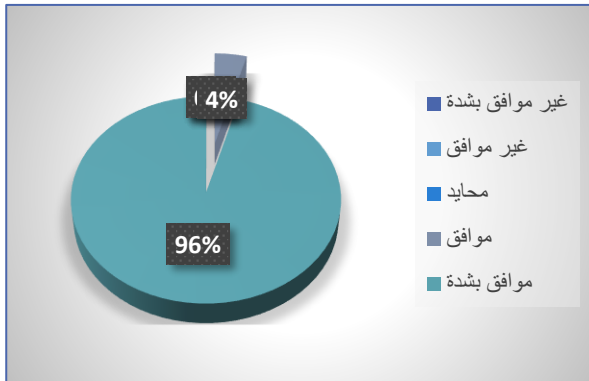
- الاستنتاج: هناك إجماع على ضرورة ان تحفيز الاتحادات الرياضية الفرق على تنوع مصادر تمويلها عبر التمويل الأهلي، مما يشير إلى إدراك الأندية لأهمية الاستقلال المالي.

- العبارة الواحدة والأربعون: تعتقد أن استخدام مصادر التمويل الأهلي يجب أن يكون مشروطا بتحقيق الأهداف الرياضية أو المجتمعية.
- الغرض من العبارة: التحقق مما إذا كان هناك توجيه نحو تنظيم استخدام التمويل الأهلي لتحقيق أهداف رياضية ومجتمعية.

الجدول رقم 54: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الواحدة والأربعين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.96	0.20	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
02	4.30			موافق
45	95.70			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 51: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 41

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 95.70% يوافقون بشدة على أن استخدام مصادر التمويل الأهلي يجب أن يكون مشروطا بتحقيق الأهداف الرياضية أو المجتمعية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 4.30% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.96 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال

[4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن استخدام مصادر التمويل الأهلي يجب أن يكون مشروطا بتحقيق الأهداف الرياضية أو المجتمعية.

- الاستنتاج: نستنتج أنه يوجد وعي بضرورة تنظيم التمويل الأهلي بحيث يخدم أهدافا واضحة، مما يعزز الشفافية في إدارته.

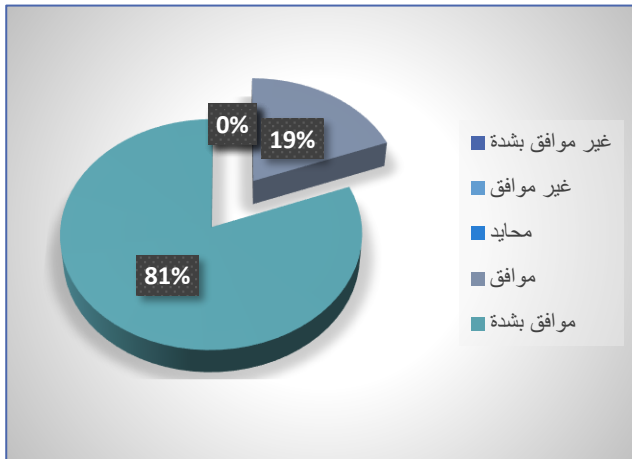
- العبارة الثانية والأربعون: ترى أن هناك حاجة لتطوير سياسات تنظيمية لتوزيع التمويل الأهلي بين الفرق الرياضية بشكل أكثر عدالة.

- الغرض من العبارة: تقييم الحاجة إلى سياسات تنظيمية لتوزيع التمويل الأهلي بعدالة بين الفرق.

الجدول رقم 55: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثانية والأربعين

التكرارات	النسب المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
00	00	4.81	0.40	غير موافق بشدة
00	00			غير موافق
00	00			محايد
09	19.10			موافق
38	80.90			موافق بشدة
47	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 52: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 42

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 80.90% يوافقون بشدة على أن هناك حاجة لتطوير سياسات تنظيمية لتوزيع التمويل الأهلي بين الفرق الرياضية بشكل أكثر عدالة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 19.10% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.81 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه

العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هناك حاجة لتطوير سياسات تنظيمية لتوزيع التمويل الأهلي بين الفرق الرياضية بشكل أكثر عدالة.

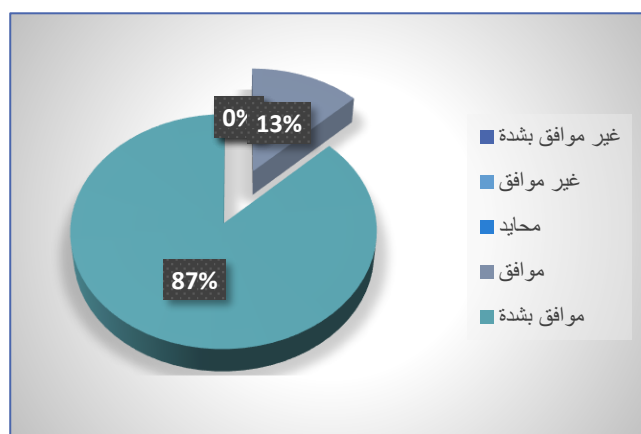
- **الاستنتاج:** نستنتج ان هناك إدراك واسع بضرورة وضع سياسات لضمان توزيع عادل للتمويل الأهلي، مما يعكس وجود تحديات تتعلق بعدم التوازن في التمويل بين الفرق.

- العبارة الثالثة والأربعون: الفرق الرياضية يجب أن تتخذ خطوات إضافية لتوضيح أو توثيق شروط وضوابط استخدام التمويل الأهلي.
- الغرض من العبارة: التأكد مما إذا كان هناك وعى بضرورة توثيق وضبط استخدام التمويل الأهلي.

الجدول رقم 56: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الثالثة والأربعين

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق بشدة	0.34	4.87	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			00	00	محايد
			12.80	06	موافق
			87.20	41	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 53: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 43

نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 87.20% يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تتخذ خطوات إضافية لتوضيح أو توثيق شروط وضوابط استخدام التمويل الاهلي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 12.80% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.87 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي

أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن الفرق الرياضية يجب أن تتخذ خطوات إضافية لتوضيح أو توثيق شروط وضوابط استخدام التمويل الاهلي.

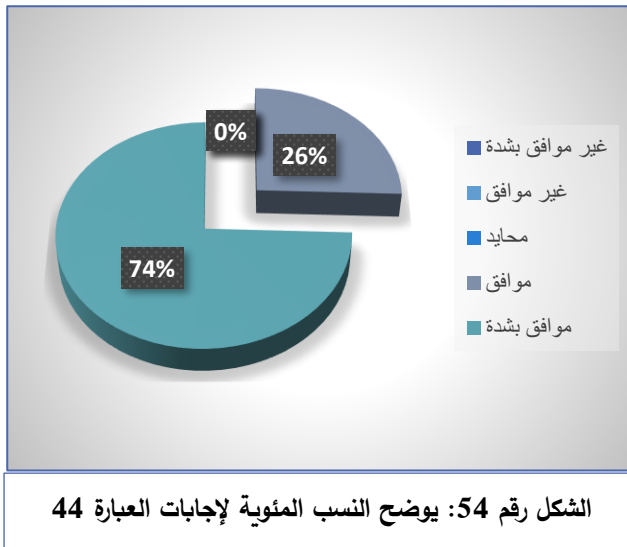
- الاستنتاج: نستنتج أن هناك اعتراف بضرورة توضيح شروط استخدام التمويل الأهلي، مما قد يشير إلى وجود ثغرات في الشفافية تحتاج معالجة.

- العبارة الرابعة والأربعون: تعتقد أن هنالك أهمية لتوجيه الفرق الرياضية نحو استراتيجيات تنويع مصادر التمويل الأهلي.
- الغرض من العبارة: تمكننا هذه العبارة من معرفة مدى أهمية تنويع مصادر التمويل الأهلي لتجنب الاعتماد على مصدر واحد.

الجدول رقم 57: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الرابعة والأربعين

العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات
موافق بشدة		0.44	4.74	00	00
				00	00
				00	00
				25.50	12
				74.50	35
				100	47

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



نلاحظ أن النسبة الأكبر من مسيري المكتب الفدرالي والتي تمثل 74.50% يوافقون بشدة على أن هنالك أهمية لتوجيه الفرق الرياضية نحو استراتيجيات تنويع مصادر التمويل الأهلي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 25.50% يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.74 وهذه القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو

البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هنالك أهمية لتوجيه الفرق الرياضية نحو استراتيجيات تنويع مصادر التمويل الأهلي.

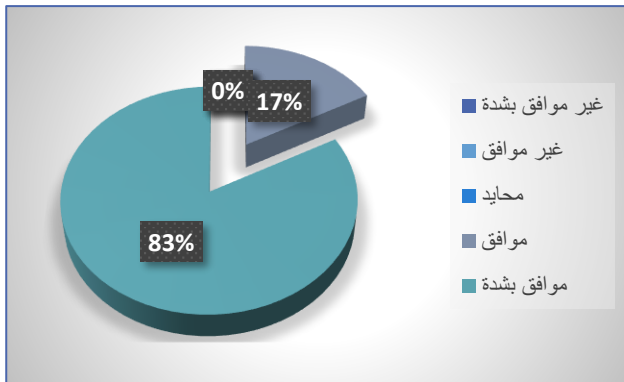
- الاستنتاج: هناك قناعة بضرورة تنويع مصادر التمويل الأهلي لتجنب الأزمات المالية، مما يعكس رغبة في تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل.

- العبارة الخامسة والأربعون: ترى أن هنالك حاجة لتشجيع الشركات والأفراد على التبرعات والتمويل الأهلي لدعم الفرق الرياضية خلال فترات الأزمات المالية.
- الغرض من العبارة: معرفة مدى أهمية تشجيع الشركات والأفراد على دعم الفرق الرياضية ماليا أثناء الأزمات.

الجدول رقم 58: يبين التحليل الإحصائي للعبارة الخامسة والأربعين

الاتجاه العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية (%)	التكرارات	
موافق بشدة	0.38	4.83	00	00	غير موافق بشدة
			00	00	غير موافق
			00	00	محايد
			17	08	موافق
			83	39	موافق بشدة
			100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25



الشكل رقم 55: يوضح النسب المئوية لإجابات العبارة 45

القيمة تنتمي إلى المجال [4.21، 05] أي أن الاتجاه العام للعبارة نحو البديل "موافق بشدة"، وهذا ما يدل على أن مسيري المكتب الفدرالي يوافقون بشدة على أن هنالك حاجة لتشجيع الشركات والأفراد على التبرعات والتمويل الأهلي لدعم الفرق الرياضية خلال فترات الأزمات المالية.

- الاستنتاج: يؤكد المشاركون ان هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة التبرع والاستثمار الأهلي في الرياضة، مما قد يتطلب سياسة تحفيزية إضافية

5-2- تحليل اتجاه إجابات العينة على استبيان الدراسة:

5-2-1- تحليل اتجاه إجابات العينة على محور مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا:

الجدول رقم 59: يبين عرض نتائج محور مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا

العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
01	التكرار	00	00	01	11	35	4.72	07	موافق بشدة
	النسبة	00	00	2.10	23.40	74.50			
02	التكرار	00	00	01	10	36	4.74	06	موافق بشدة
	النسبة	00	00	2.10	21.30	76.60			
03	التكرار	00	00	00	06	41	4.87	02	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	12.80	87.20			
04	التكرار	00	02	04	14	27	4.40	13	موافق بشدة
	النسبة	00	4.30	8.50	29.80	57.40			
05	التكرار	23	13	07	04	00	1.83	14	غير موافق
	النسبة	48.90	27.70	14.90	8.50	00			
06	التكرار	00	00	06	11	30	4.51	10	موافق بشدة
	النسبة	00	00	12.80	23.40	63.80			
07	التكرار	00	00	01	05	41	4.85	03	موافق بشدة
	النسبة	00	00	2.10	10.60	87.20			
08	التكرار	00	00	00	19	28	4.60	09	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	40.40	59.60			
09	التكرار	00	00	00	08	39	4.83	04	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	17	83			
10	التكرار	00	00	01	09	37	4.77	05	موافق بشدة
	النسبة	00	00	2.10	19.10	78.70			
11	التكرار	00	00	00	18	29	4.62	08	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	38.30	61.70			
12	التكرار	00	00	00	17	30	4.64	07	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	36.20	63.80			
13	التكرار	00	00	00	12	35	4.49	11	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	25.50	74.50			
14	التكرار	00	00	08	08	31	4.49	12	موافق بشدة
	النسبة	00	00	17	17	66			
15	التكرار	00	00	00	01	46	4.98	01	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	2.10	97.90			
محور مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا									
موافق بشدة							4.90	0.12	

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

تكشف نتائج الجدول عن صورة واضحة ومعبرة حول مدى اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الحكومي كإستراتيجية مركزية لمواجهة التحديات المالية خلال أزمة كورونا، يبرز المتوسط العام لفقرات هذا المحور، والذي بلغ 4.90 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.12، مستوى عالٍ من الإجماع بين أفراد العينة، وتحديدًا مسيري المكتب الفدرالي، على أهمية الدعم الحكومي كركيزة أساسية لاستدامة الأنشطة الرياضية في ظل الظروف الاستثنائية. هذا المتوسط، الذي يقع ضمن المجال [4.21، 5]، يعكس اتفاقًا قويًا وموافقة بشدة على أن التمويل الحكومي لعب دورًا حاسمًا في تخفيف الضغوط المالية التي واجهتها الفرق الرياضية خلال الجائحة، مما ساهم في الحفاظ على استمرارية الأنشطة الرياضية رغم التحديات غير المسبوق.

تتجلى أبرز النقاط في هذا المحور من خلال الفقرة رقم 15، التي حظيت بأعلى متوسط حسابي (4.98) وانحراف معياري ضئيل (0.15)، مما يؤكد الإجماع شبه الكامل على ضرورة إجراء تقييم دوري لفعالية استخدام التمويل الحكومي، هذا الاتجاه يعبر عن وعي عميق بأهمية الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، خاصة في أوقات الأزمات، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعظيم الفائدة من الدعم الحكومي. يعكس هذا التوجه رغبة قوية في تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتوجيهه نحو دعم الفرق الرياضية بطريقة مستدامة ومنظمة. في المقابل، تكشف الفقرة رقم 05، التي سجلت أدنى متوسط حسابي (1.83) مع انحراف معياري مرتفع نسبيًا (0.99)، عن تحديات جوهرية تتعلق بموضوعية ومصادقية توزيع التمويل الحكومي بين الاتحادات الرياضية. النسبة المرتفعة للمعارضة (48.9% معارض بشدة و27.7% معارض) تشير إلى وجود قلق ملحوظ بين أفراد العينة حول عدالة وشفافية آليات التوزيع، هذا الاتجاه يسلط الضوء على الحاجة إلى تطوير معايير واضحة ومحددة لتخصيص التمويل، بما يضمن تلبية احتياجات الاتحادات الرياضية المختلفة بشكل عادل وفعال، خاصة في ظل الأزمات التي تتطلب استجابة سريعة ومنسقة.

تؤكد نتائج هذا المحور على الدور المحوري للتمويل الحكومي كعامل استقرار للقطاع الرياضي الجزائري خلال أزمة كورونا، مع وجود إدراك واضح لضرورة تحسين إدارة هذا التمويل. فمن جهة، يظهر الاعتماد الكبير على الدعم الحكومي كإستراتيجية لتجاوز الأزمات المالية، ومن جهة أخرى، تبرز الحاجة إلى تعزيز الشفافية والموضوعية في توزيع الموارد لضمان تحقيق العدالة وتعظيم الأثر الإيجابي. هذه النتائج لا تعكس فقط واقع القطاع الرياضي خلال الجائحة، بل تقدم رؤية مستقبلية لتطوير سياسات تمويل أكثر كفاءة واستدامة، مما يعزز من قدرة الاتحادات الرياضية على مواجهة التحديات المستقبلية بثقة وفعالية.

5-2-2- تحليل اتجاه إجابات العينة على محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا:

الجدول رقم 60: يبين عرض نتائج محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا

العبارة		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
16	التكرار	00	00	00	16	31	4.66	0.48	07	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	34	66				
17	التكرار	00	00	00	05	42	4.89	0.31	04	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	10.60	89.40				
18	التكرار	00	00	00	03	44	4.94	0.25	03	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	6.40	93.60				
19	التكرار	00	00	00	01	46	4.98	0.15	02	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	2.10	97.90				
20	التكرار	00	00	00	00	47	05	00	01	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	00	100				
21	التكرار	00	02	21	19	05	3.57	0.74	14	موافق
	النسبة	00	4.30	44.70	40.40	10.60				
22	التكرار	00	00	03	28	16	4.28	0.58	10	موافق بشدة
	النسبة	00	00	6.40	59.60	34				
23	التكرار	00	01	00	06	40	4.79	0.66	05	موافق بشدة
	النسبة	00	2.10	00	18.80	85.10				
24	التكرار	00	00	00	38	09	4.19	0.40	13	موافق
	النسبة	00	00	00	80.90	19.10				
25	التكرار	00	00	00	25	22	4.47	0.50	09	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	53.20	46.80				
26	التكرار	00	00	00	42	05	4.11	0.31	11	موافق
	النسبة	00	00	00	89.40	10.60				
27	التكرار	00	00	10	32	05	3.89	0.56	12	موافق
	النسبة	00	00	21.30	68.10	10.60				
28	التكرار	00	00	00	19	28	4.60	0.50	08	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	40.40	59.60				
29	التكرار	00	00	00	13	34	4.72	0.45	06	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	27.70	72.30				
30	التكرار	00	00	00	03	44	4.94	0.25	03	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	6.40	93.60				
محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا										

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يوضح الجدول صورة واضحة ومعبرة حول مدى اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الذاتي كإستراتيجية لمواجهة التحديات المالية خلال أزمة كورونا. يعكس المتوسط العام لفقرات هذا المحور، والذي بلغ 4.54 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.11، مستوى عالٍ من الإجماع بين أفراد العينة، وتحديدًا مسيري المكتب الفدرالي، على أهمية التمويل الذاتي كركيزة أساسية لدعم استمرارية الأنشطة الرياضية في ظل الظروف الاستثنائية. هذا المتوسط، الذي يقع ضمن المجال [4.21، 5]، يُبرز بوضوح الاتجاه الإيجابي القوي نحو الاعتماد على الموارد الذاتية كحل فعال لتخفيف الضغوط المالية التي واجهتها الفرق الرياضية خلال الجائحة، مما يعكس قدرة الاتحادات على التكيف مع الأزمات من خلال تعبئة مواردها الداخلية.

تتجلى النقاط الرئيسية في هذا المحور من خلال الفقرة رقم 20، التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مثالي قدره 5.00 وانحراف معياري صفري (0.00)، مما يؤكد إجماعًا كاملاً على أن تراجع إقامة الفعاليات الرياضية، سواء المحلية أو العالمية، أدى إلى ضعف كبير في العائد المالي للاتحادات. هذا الاتجاه يكشف عن التحديات الكبيرة التي فرضتها الأزمة على القطاع الرياضي، حيث أدت القيود على الأنشطة إلى توقف مصادر الإيرادات التقليدية مثل الرعاية وبيع التذاكر. في المقابل، احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري 0.74، مما يشير إلى تباين في الآراء حول فعالية الأرصدة والودائع البنكية كمصدر تمويل ذاتي، حيث أظهرت نسبة كبيرة من الإجابات المحايدة (44.7%) تحفظًا حول الاعتماد على هذا المصدر.

تؤكد نتائج هذا المحور على الدور الحيوي للتمويل الذاتي في دعم الاتحادات الرياضية خلال أزمة كورونا، مع وجود تحديات واضحة تتعلق بهشاشة النموذج المالي التقليدي. الإجماع على تأثير تراجع الفعاليات يبرز الحاجة إلى تطوير مصادر تمويل ذاتي مبتكرة، مثل الشراكات مع القطاع الخاص أو استغلال المنصات الرقمية. كما يشير التباين في الآراء حول الأرصدة البنكية إلى ضرورة تعزيز الاحتياطات المالية للاتحادات لضمان استدامتها في الأزمات. هذه النتائج تقدم رؤية مستقبلية لتطوير استراتيجيات مالية مرنة ومتنوعة، تعزز من استقلالية الاتحادات الرياضية وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وثقة.

5-2-3- تحليل اتجاه إجابات العينة على محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا:

الجدول رقم 61: يبين عرض نتائج محور مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا

العبارة		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
31	التكرار	00	00	00	15	32	4.68	0.47	07	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	31.90	68.10				
32	التكرار	00	00	00	08	39	4.83	0.38	04	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	17	83				
33	التكرار	00	00	12	31	04	3.83	0.56	10	موافق
	النسبة	00	00	25.50	66	8.50				
34	التكرار	00	00	00	09	38	4.81	0.40	05	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	19.10	80.90				
35	التكرار	01	00	05	34	07	3.98	0.68	09	موافق
	النسبة	2.10	00	10.60	72.30	14.90				
36	التكرار	00	23	15	09	00	2.70	0.78	12	محايد
	النسبة	00	48.90	31.90	19.10	00				
37	التكرار	00	00	00	32	15	4.32	0.47	08	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	68.10	31.90				
38	التكرار	00	15	17	15	00	03	0.81	11	محايد
	النسبة	00	31.90	36.20	31.90	00				
39	التكرار	00	47	00	00	00	02	00	13	غير موافق
	النسبة	00	100	00	00	00				
40	التكرار	00	00	00	04	43	4.92	0.28	02	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	8.50	91.50				
41	التكرار	00	00	00	02	45	4.96	0.20	01	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	4.30	95.70				
42	التكرار	00	00	00	09	38	4.81	0.40	05	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	19.10	80.90				
43	التكرار	00	00	00	06	41	4.87	0.34	03	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	12.80	87.20				
44	التكرار	00	00	00	12	35	4.74	0.44	06	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	25.50	74.50				
45	التكرار	00	00	00	08	39	4.83	0.38	04	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	17	83				
		محور مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا								
		موافق بشدة								

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يقدم الجدول صورة واضحة ومعبرة حول دور مصادر التمويل الأهلي في دعم الاتحادات الرياضية الجزائرية خلال أزمة كورونا، مسلطاً الضوء على مدى فعالية هذه المصادر في مواجهة التحديات المالية التي فرضتها الجائحة. يعكس المتوسط العام لفقرات هذا المحور، والذي بلغ 4.22 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.12، مستوى توافق مرتفع بين أفراد العينة، وخاصة مسيري المكتب الفدرالي، على أهمية التمويل الأهلي كإستراتيجية داعمة لتخفيف الضغوط المالية واستدامة الأنشطة الرياضية. هذا المتوسط، الذي يقع ضمن المجال [4.21، 5]، يبرز اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو الاعتماد على الموارد الأهلية، مثل التبرعات، الرعاية الخاصة، والمساهمات المجتمعية، كجزء من الحلول المالية للفرق الرياضية خلال الأزمات، مما يعكس قدرة القطاع الرياضي على استثمار الدعم المجتمعي في ظل الظروف الاستثنائية.

تتجلى النقاط البارزة في هذا المحور من خلال الفقرة رقم 41، التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره 4.96 وانحراف معياري منخفض (0.20)، مما يعكس إجماعًا شبه كامل على أهمية مصدر معين من التمويل الأهلي (لم يُحدد في النص لكنه يُفترض أنه يتعلق بمساهمة فعالة من القطاع الخاص أو المجتمع)، هذا الاتجاه يُظهر الثقة الكبيرة في قدرة الموارد الأهلية على تعزيز استقرار الاتحادات الرياضية خلال الأزمات. في المقابل، احتلت الفقرة رقم 39 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي منخفض قدره 2.00 وانحراف معياري صفري (0.00)، مع معارضة تامة (100%) من العينة، مما يشير إلى رفض قاطع لفعالية مصدر تمويل أهلي معين (ربما يتعلق بمصادر غير موثوقة أو محدودة التأثير). هذا التناقض يكشف عن تفاوت في فعالية مصادر التمويل الأهلي المختلفة.

بشكل عام، تؤكد نتائج هذا المحور على الدور المهم للتمويل الأهلي كعامل داعم للقطاع الرياضي الجزائري خلال أزمة كورونا، مع وجود تفاوت في الآراء حول فعالية بعض المصادر، الإجماع القوي على بعض الفقرات، مثل الفقرة 41، يبرز إمكانات الشراكات المجتمعية والرعاية الخاصة في تعزيز الاستدامة المالية، بينما يشير الرفض التام للفقرة 39 إلى ضرورة إعادة تقييم بعض المصادر الأهلية التي قد لا تكون كافية أو موثوقة. هذه النتائج تدعو إلى تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعبئة التمويل الأهلي، مثل تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، تشجيع المبادرات المجتمعية، وتطوير حملات تبرع منظمة، لضمان استدامة القطاع الرياضي في مواجهة الأزمات المستقبلية بمرونة وكفاءة.

5-3- مناقشة الفرضيات:

5-3-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: "تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الحكومي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا"، وقد بلغ المتوسط المرجح لاستجابات أفراد العينة (3)، مما يشير إلى اتجاه آرائهم نحو الموافقة على هذا المحور، وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بالقيمة المعيارية للاستبيان، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 62: يوضح نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الأولى

المحور	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القرار الإحصائي
مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا	03	4.49	0.12	250.25	0.000	46	دال معنويا

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

"من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي والبالغة (4.49) أكبر من قيمة المتوسط المرجح المقدرة بـ (3)، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.12) هذا يعكس تقارب استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، مما يعزز موثوقية النتائج. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (250.25) وذلك عند درجة حرية (46) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من نسبة الخطأ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن "الاتحادات الرياضية الجزائرية تعتمد على مصادر التمويل الحكومي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا".

يرى الباحث أن اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الحكومي خلال جائحة كوفيد-19 جاء كخيار إستراتيجي حتمي فرضته الظروف الاستثنائية التي مر بها القطاع الرياضي محليا ودوليا، فقد شكل التمويل الحكومي صمام الأمان الوحيد أمام العديد من الفرق والاتحادات الرياضية، لاسيما مع توقف الأنشطة الرياضية، وغياب الجماهير، وتراجع العائدات الذاتية والإعلانات والرعاية مما جعل الفرق في حاجة ماسة إلى دعم مالي خارجي لتغطية نفقاتها الأساسية وضمان استمرارية وجودها.

كما يرى الباحث أن هذه الإستراتيجية لم تكن فقط خيارًا ظرفيًا، بل كشفت عن أهمية التمويل الحكومي كركيزة أساسية في إدارة الأزمات الرياضية الكبرى، إذ أن غياب هذا التمويل كان سيؤدي حتمًا إلى انهيار واسع في البنية التحتية الرياضية وفقدان للكوادر الإدارية والفنية وتوقف عجلة الرياضة الوطنية.

وقد دعمت هذه الرؤية العديد من الدراسات السابقة منها دراسة يوسف محمد (2020) التي أبرزت أن الإعانات الحكومية ظلت الركيزة التي استندت عليها الاتحادات والأندية الرياضية المصرية رغم بعض التراجعات، مؤكدًا ضرورة تعزيز هذا الدعم في أوقات الأزمات، كما أظهرت دراسة علي الزهراني (2021) أن الدعم الحكومي كان عاملاً رئيسيًا في الحفاظ على الأنشطة الرياضية داخل اتحادات ألعاب القوى الإفريقية، ودعت إلى تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص كإستراتيجية لتوسيع قاعدة التمويل.

وفي الإطار نفسه، خلصت دراسة أحمد الخليفي (2021) إلى أن التمويل الحكومي في أوروبا ساهم بشكل مباشر في استقرار الأندية والاتحادات عبر تقديم إعفاءات ضريبية ومساعدات مالية، ما سمح بتخفيف حدة الآثار السلبية للأزمة، وأكدت دراسة محمد العمراني (2022) على نجاح التجربة المغربية في دعم القطاع الرياضي عبر تقديم دعم مالي مباشر للأندية والاتحادات، مشيرة إلى أن الرياضات الجماعية استفادت بشكل أكبر من هذا التمويل مقارنة بالرياضات الفردية.

كما أكدت دراسة John Smith (2021) على دور التمويل الحكومي الأوروبي الحاسم في مساعدة الاتحادات الرياضية على تجاوز الأزمة، حيث أظهرت النتائج أن الاستمرارية كانت مرتبطة بشكل مباشر بحجم ونوعية الدعم الحكومي المقدم. وفي ذات السياق، أشارت نتائج دراسة Laura Davis (2021) إلى أن الدعم الحكومي، بجانب التمويل الأهلي، كان ضروريًا لاستمرارية اتحادات ألعاب القوى الإفريقية، مع الدعوة إلى تنمية الشراكات بين مختلف القطاعات.

كما توصلت دراسة نحاوة لونيس (2017) إلى أن الاستراتيجيات المعتمدة من طرف الاتحادات الرياضية الجزائرية في معالجة المشكلات الإدارية تساهم بشكل مباشر في رفع الفعالية التنظيمية خلال المنافسات الرياضية، من خلال الاستخدام الأمثل للتمويل الحكومي، وقد أظهرت الدراسة أن تفعيل اللجان التنظيمية، واعتماد التحليل الاستراتيجي (SWOT)، إلى جانب الأنظمة الخبيرة (PERT و GANTT)، أسهم في تحسين جمع المعلومات وتوجيه الموارد المالية بكفاءة، مما سمح بمعالجة المشكلات المحتملة قبل حدوثها.

بناءً على ما سبق يؤكد الباحث أن النتائج التي توصل إليها تتطابق مع ما ورد في الدراسات السابقة، مما يثبت صحة الفرضية الأولى ويعزز أهمية التمويل الحكومي كوسيلة رئيسية لحماية القطاع الرياضي خلال الكوارث والأزمات الصحية الكبرى، وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بضرورة العمل على تطوير آليات التمويل الحكومي في الأوقات العادية لضمان جاهزية المنظومة الرياضية لمواجهة الأزمات المستقبلية، مع ضرورة تنوع مصادر الدعم وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي فقط. كما يدعو إلى تفعيل سياسات استباقية لإدارة الأزمات تتضمن خطط تمويل طارئة، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لضمان استدامة التمويل الرياضي تحت مختلف الظروف.

5-3-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: "تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الذاتي كاستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا"، وقد بلغ المتوسط المرجح لاستجابات أفراد العينة (3)، مما يشير إلى اتجاه آرائهم نحو الموافقة على هذا المحور، وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بالقيمة المعيارية للاستبيان، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي: "

الجدول رقم 63: يوضح نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثانية

المحور	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القرار الإحصائي
مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا	03	4.54	0.11	271.80	0.000	46	دال معنوي

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

"من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي والبالغة (4.54) أكبر من قيمة المتوسط المرجح المقدر بـ (3)، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.11) هذا يعكس تقارب استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، مما يعزز موثوقية النتائج، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.71.80) وذلك عند درجة حرية (46) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من نسبة الخطأ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على أن "الاتحادات الرياضية الجزائرية تعتمد على مصادر التمويل الذاتي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا".

يرى الباحث أن اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الذاتي كإستراتيجية لتجاوز المشكلات المالية خلال أزمة كورونا، يعبر عن وعي متزايد لدى هذه الهيئات بأهمية تنويع مصادر دخلها وعدم الاعتماد المطلق على التمويل الحكومي أو الدعم الأهلي، فالظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة، بما رافقها من توقف النشاطات الرياضية وضعف الإعانات أجبرت العديد من الاتحادات والأندية على البحث عن موارد مالية بديلة تضمن استمراريته، مما دفعها إلى تبني سياسات التمويل الذاتي كأسلوب ضروري للتكيف مع الأزمة، ويؤكد الباحث أن تعزيز التمويل الذاتي يشكل خطوة متقدمة نحو بناء استقلالية مالية للاتحادات الرياضية ويعزز من مرونتها في مواجهة الأزمات الاقتصادية والصحية، فالاعتماد على عوائد خاصة مثل البث المباشر، بيع المنتجات والخدمات الرياضية الرقمية وتنظيم فعاليات إلكترونية أصبح خياراً لا مفر منه لضمان الاستدامة المالية في بيئة تتسم بعدم اليقين.

وقد دعمت هذه الرؤية العديد من الدراسات السابقة منها دراسة علي بومدين (2021) التي أظهرت أن الأندية الجزائرية التي اعتمدت على التمويل الذاتي من خلال بيع التذاكر الإلكترونية وعقد شراكات محلية كانت أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية خلال الأزمة مقارنة بتلك التي اعتمدت كلياً على الدعم الحكومي، كما أبرزت دراسة (Michael Brown 2021) أهمية تطوير استراتيجيات مبتكرة مثل بيع المنتجات الرقمية والعضويات الافتراضية، مما ساعد أندية كرة اليد الألمانية على تجاوز التحديات المالية الخانقة.

وفي ذات الإطار، أكدت دراسة خالد العمري (2020) أن اتحادات كرة القدم في شمال إفريقيا نجحت في تعزيز إيراداتها عبر البث المباشر والشراكات مع القطاع الخاص خلال الأزمة، مما يدل على أهمية التمويل الذاتي كخيار إستراتيجي، وأشارت دراسة عمر الغامدي (2021) إلى أن اتحادات كرة القدم الأوروبية أظهرت مرونة أكبر في تنويع مصادر التمويل مقارنة باتحادات الرياضات الفردية، مما ساهم في تعزيز قدرتها على الاستمرار.

كما توصلت دراسة محمد العتيبي (2020) إلى أن الأندية التي طبقت سياسات مالية رشيدة، مثل إعادة هيكلة الميزانيات وخفض النفقات وزيادة الإيرادات من المصادر الرقمية، استطاعت التعافي بشكل أسرع وأفضل في حين أظهرت دراسة نورة الخضير (2021) أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص

شكلت مصدرًا هامًا للتمويل الذاتي وساهمت في تحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية خلال فترة الجائحة. وعليه يؤكد الباحث أن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني جاءت متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة، مما يعزز صحة الفرضية الثانية ويدعم الاتجاه نحو تطوير وتعزيز التمويل الذاتي كخيار استراتيجي لضمان استمرارية النشاطات الرياضية في أوقات الأزمات.

وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بضرورة تبني الاتحادات والأندية الرياضية لخطط إستراتيجية واضحة لتطوير مصادر التمويل الذاتي، مع التركيز على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والربح المباشر، وتنمية الشراكات التجارية المربحة، إضافة إلى تنويع أنشطتها التجارية والخدمية بما يسهم في خلق مصادر دخل مستدامة تعزز من استقلالها المالي وقدرتها على مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

5-3-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: "تعتمد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الأهلي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا"، وقد بلغ المتوسط المرجح لاستجابات أفراد العينة (3)، مما يشير إلى اتجاه آرائهم نحو الموافقة على هذا المحور، وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بالقيمة المعيارية للاستبيان، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي: "

الجدول رقم 64: يوضح نتائج اختبار T للفرضية الجزئية الثالثة

المحور	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القرار الإحصائي
مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا	03	4.22	0.12	237.55	0.000	46	دال معنوي

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي والبالغة (4.22) أكبر من قيمة المتوسط المرجح المقدرة بـ (3)، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.12) هذا يعكس تقارب استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، مما يعزز موثوقية النتائج، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (237.55) وذلك عند درجة حرية (46) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من نسبة الخطأ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أن "الاتحادات الرياضية الجزائرية تعتمد على مصادر التمويل الأهلي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا".

يرى الباحث أن اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على مصادر التمويل الأهلي كإستراتيجية لحل المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا، جاء استجابة لحاجة ملحة فرضتها الظروف الاقتصادية القاسية التي رافقت الجائحة فقد مثل التمويل الأهلي، من خلال رعاية الشركات الخاصة والدعم المقدم من المؤسسات الأهلية والمساهمات الفردية - رافداً حيوياً ساعد على التخفيف من حدة الأزمة المالية التي أصابت القطاع الرياضي، وخاصة مع تراجع التمويل الحكومي وتوقف مصادر الدخل الذاتي التقليدية، ويؤكد الباحث أن التحول نحو التمويل الأهلي يعكس إدراكاً متزايداً لدى الاتحادات الرياضية بأهمية إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في دعم الرياضة الوطنية، مما يساهم في تعزيز شراكات دائمة ومستدامة، ويوفر للقطاع الرياضي مصادر تمويل مرنة ومتجددة، كما أن تنمية التمويل الأهلي يفتح المجال أمام المزيد من التفاعل بين المؤسسات الاقتصادية والرياضية، بما يدعم المسؤولية الاجتماعية للشركات ويساعد على خلق منظومة رياضية أكثر استقراراً واستدامة.

وقد دعمت هذه الرؤية عدة دراسات سابقة، حيث أوضحت دراسة يوسف محمد (2020) أن تراجع دعم الشركات والرعاية خلال الأزمة أدى إلى مشكلات مالية كبيرة داخل الاتحادات الرياضية، مما أبرز أهمية البحث عن تعزيز التمويل الأهلي في الفترات المقبلة، كما بينت دراسة محمد العتيبي (2020) أن التمويل الأهلي ساهم بشكل فعال في تخفيف الأعباء المالية على أندية كرة القدم في الوطن العربي، من خلال الشراكة مع الشركات المحلية وتنظيم الفعاليات الترويجية وفي الاتجاه ذاته، أكدت دراسة نورة الخضير (2021) أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص ساعدت في توفير التمويل اللازم لاستمرارية الأنشطة الرياضية، وعززت من قدرة الاتحادات على الصمود أمام الأزمات المالية، كما أبرزت دراسة علي الزهراني (2021) أن الدعم الأهلي بجانب الحكومي كان أساسياً في استمرار أنشطة اتحادات ألعاب القوى الإفريقية، مع ضرورة العمل على تنويع مصادر التمويل لتعزيز الاستدامة.

أما دراسة Laura Davis (201) فقد أكدت بدورها على أهمية التمويل الأهلي، مشيرة إلى أن الدعم الذي تلقته الاتحادات الرياضية من القطاع الخاص ساهم في توفير الموارد اللازمة لاستمرارية النشاطات الرياضية خلال أزمة كورونا، إلى جانب الدعم الحكومي، كما أشارت نتائج دراسة خالد الغامدي (2021) إلى أن بعض الاتحادات الرياضية السعودية تبنت استراتيجيات مرنة بالاعتماد على تمويل من

جهات أهلية، مما خفف آثار الأزمة المالية وحقق استدامة نسبية لأنشطتها، وعليه يتضح أن النتائج التي توصل إليها الباحث تتفق مع ما جاء في الأدبيات والدراسات السابقة، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة ويبرز أهمية التمويل الأهلي كأحد المحاور الأساسية لإستراتيجية الإنقاذ المالي للقطاع الرياضي خلال الأزمات.

وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يوصي الباحث بضرورة وضع سياسات واضحة لتنمية التمويل الأهلي داخل الاتحادات والأندية الرياضية، عبر بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الاقتصادية، وتفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتشجيع مبادرات الدعم المجتمعي للرياضة، كما يدعو إلى تعزيز ثقافة الاستثمار الرياضي داخل المجتمع الأهلي، بما يساهم في توفير موارد مالية إضافية تساهم في دعم القطاع الرياضي وضمان استمرارية أنشطته في مواجهة التحديات المستقبلية.

5-3-4- مناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: " الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية كانت فعالة في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كورونا"، وقد بلغ المتوسط المرجح لاستجابات أفراد العينة (3)، مما يشير إلى اتجاه آرائهم نحو الموافقة على هذه الفرضية العامة، وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بالقيمة المعيارية للاستبيان، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي: "

الجدول رقم 65: يوضح نتائج اختبار T للفرضية العامة

المحور	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الاستبيان ككل	03	4.42	0.07	456.38	0.000	46	دال معنويا

المصدر: من إعداد الطالب. بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي والبالغة (4.42) أكبر من قيمة المتوسط المرجح المقدرة بـ (3)، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المحور، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.07) يعكس هذا تقارب استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، مما يعزز موثوقية النتائج، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (456.34) وذلك عند درجة حرية (46) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من نسبة الخطأ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أن " الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية لعبت دوراً فعالاً في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد-19".

ويفسر الباحث تحقيق الفرضية العامة إلى أن الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية خلال جائحة كورونا كانت فعالة إلى حد بعيد في مواجهة المشكلات المالية التي تعرضت لها الفرق الرياضية، وقد أكدت الجائحة على أهمية امتلاك رؤية إستراتيجية شاملة لإدارة الأزمات، تتضمن تنوع مصادر التمويل، وتعزيز الشراكات مع المختلفة، واستغلال كافة الموارد المتاحة لضمان استمرارية الأنشطة الرياضية في ظل الأوضاع الاستثنائية، القطاع.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الاتحادات الرياضية الجزائرية لجأت إلى تنوع استراتيجياتها، معتمدة بشكل أساسي على التمويل الحكومي كركيزة أولى للدعم، دون إغفال أهمية التمويل الذاتي والتمويل الأهلي كدعامتين إضافيتين لتعزيز الاستقرار المالي، هذا التوجه المتكامل مكن الاتحادات من مواجهة التداعيات المالية للأزمة، وتقليل المخاطر المرتبطة بتوقف الأنشطة والمداخيل المعتادة.

وقد دعمت العديد من الدراسات السابقة هذا الطرح حيث أظهرت دراسة يوسف محمد (2020) أن التمويل الحكومي ظل الركيزة الأساسية التي استندت إليها الاتحادات والأندية الرياضية خلال الجائحة، في حين أكدت دراسة علي الزهراني (2021) وأحمد الخليفي (2021) أن التمويل الحكومي لعب دوراً حاسماً في توفير السيولة المالية وضمان استمرارية النشاط الرياضي، سواء على مستوى الأندية أو الاتحادات الرياضية، وأبرزت دراسة نحاوة لونيس (2017) هذا الطرح، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل الاتحادات الرياضية الجزائرية في حل المشكلات الإدارية أسهمت بشكل مباشر في تعزيز الفعالية التنظيمية خلال المنافسات الرياضية من خلال الاستخدام الأمثل للتمويل الحكومي، مع تفعيل اللجان التنظيمية والتحليل الاستراتيجي (SWOT) لجمع المعلومات وتوجيه الموارد بكفاءة، إضافة إلى استخدام الأنظمة الخبيرة (PERT و GANTT) لدعم التخطيط والتنفيذ.

من جهة أخرى أظهرت الدراسات مثل دراسة علي بومدين (2021) ودراسة Michael Brown (2021) أهمية التمويل الذاتي، حيث مكنت الاستراتيجيات الذاتية المبتكرة مثل بيع التذاكر الإلكترونية والمنتجات الرقمية من تخفيف الأعباء المالية ومواجهة جزء كبير من التحديات الاقتصادية خاصة لدى الأندية التي تبنت حلولاً تكنولوجية وتجارية مبتكرة.

أما التمويل الأهلي، فقد كشفت دراسات مثل دراسة محمد العتيبي (2020) ونورة الخضيري (2021) و Laura Davis (2021) عن دوره الكبير في دعم الأندية والاتحادات الرياضية من خلال الشراكات مع الشركات والمؤسسات الخاصة، مما وفر مصدراً إضافياً ومهما لتعزيز الاستقرار المالي للقطاع الرياضي خلال الأزمة.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث ميدانياً، مما يعزز من صحة الفرضية العامة ويؤكد أن اعتماد الاتحادات الرياضية الجزائرية على استراتيجيات تمويل متعددة، تشمل الحكومي والذاتي والأهلي، مكنها من تجاوز الأزمة المالية بنجاح نسبي، بالمقارنة مع العديد من التجارب الدولية التي اعتمدت على مصدر تمويل واحد أو استراتيجية أحادية، وبالتالي يمكن القول إن الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية كانت فعالة في معالجة المشكلات المالية للفرق الرياضية خلال أزمة كورونا".

ومن خلال تحليل الواقع الجزائري ومقارنته بالتجارب العربية والدولية، يتضح أن الجمع بين مصادر التمويل المختلفة واستخدام التكنولوجيا والشراكات الاقتصادية مثل دعامة أساسية لضمان مرونة القطاع الرياضي أمام الأزمات المستقبلية، وبناءً على هذه النتائج، يوصي الباحث بضرورة تطوير خطط إستراتيجية مستدامة لدى الاتحادات الرياضية تقوم على أساس تنوع مصادر التمويل (حكومي، ذاتي، أهلي)، مع تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الرياضية، وتوسيع الشراكات مع القطاع الخاص، وإنشاء صناديق طوارئ لدعم الأندية والفرق الرياضية خلال الأزمات المفاجئة، بما يضمن استمرارية النشاط الرياضي ويعزز من قدرته التنافسية إقليمياً ودولياً.

4-5- استنتاجات عامة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ومناقشتها مع ما أفرزته الدراسات السابقة، يمكن القول إن الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية خلال جائحة كوفيد-19 كانت ناجعة وفعالة بدرجة ملحوظة في مواجهة الأزمة المالية التي ألمت بالقطاع الرياضي، لقد أظهرت الاتحادات مرونة نسبية في التعامل مع التحديات التي فرضتها الجائحة وذلك من خلال تنويع مصادر التمويل، والاعتماد على خطط استباقية، والعمل على تأمين استمرارية النشاط الرياضي رغم الإكراهات المالية والصحية، إن التوجه نحو استخدام استراتيجيات متنوعة، وعدم الاكتفاء بمصدر تمويل وحيد يعكس تطوراً في الفكر الإداري لدى الاتحادات الرياضية الجزائرية، ويؤكد وعيها بأهمية إدارة المخاطر المالية في أوقات الأزمات. كما بينت النتائج أن نجاح هذه الاستراتيجيات كان متفاوتاً حسب نوعية التمويل وطبيعة الاتحادات، مما يدعو إلى ضرورة مواصلة تطوير السياسات المالية وتعزيز ثقافة الاستدامة والابتكار المالي داخل القطاع الرياضي الوطني.

بناءً على ذلك، فإن هذه الأطروحة تسلط الضوء على أهمية التخطيط المالي متعدد المصادر كوسيلة لتحقيق الأمن المالي للاتحادات والأندية الرياضية الجزائرية في مواجهة الأزمات، مما يفتح المجال لمزيد من البحث والتطوير المستقبلي في هذا المجال الحيوي، ومن كل هذا نتوصل إلى:

- **التمويل الحكومي:** أثبت التمويل الحكومي خلال أزمة كوفيد-19 أنه يشكل الدعامة الأساسية لبقاء واستمرارية النشاطات الرياضية، إذ ساعدت المساعدات المباشرة والإعفاءات الضريبية التي قدمتها الدولة على حماية الفرق والاتحادات من الانهيار المالي، مما يبرز ضرورة الحفاظ على هذا الدور الحكومي مع تطوير آليات تقديم الدعم لضمان سرعة التدخل وفعاليتها في الأزمات المستقبلية.
- **التمويل الذاتي:** مثل التمويل الذاتي عنصراً حيوياً لمرونة الأندية والاتحادات الرياضية خلال الأزمات، خاصة من خلال الاعتماد على العائدات الرقمية والمبادرات التجارية والشراكات المحلية، وقد كشفت التجربة أن الاستثمار في التكنولوجيا وتنويع الأنشطة التجارية يشكلان عاملين حاسمين في تعزيز استقلالية المؤسسات الرياضية مالياً ورفع قدرتها على مواجهة التحديات الطارئة.
- **التمويل الأهلي:** برز التمويل الأهلي كرافد مكمل أساسي للقطاع الرياضي خلال الجائحة، حيث ساهمت الشركات الخاصة والمؤسسات الأهلية في دعم الفرق والاتحادات عبر برامج الرعاية والمسؤولية الاجتماعية. وقد أظهرت الأزمة أهمية تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص وتوسيعها بما يخدم استدامة التمويل ويقلل من الاعتماد الكامل على.

خاتمة



خاتمة:

تأتي هذه الأطروحة في سياق استثنائي فرضته جائحة كوفيد-19 التي لم تقتصر آثارها على الجانب الصحي فحسب، بل امتدت لتشمل مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع الرياضي الذي عرف اضطرابات مالية عميقة مست بمختلف مكوناته، لاسيما الفرق الرياضية التي وجدت نفسها أمام تحديات مالية خانقة هددت وجودها واستمراريتها، وفي هذا الإطار سعت الدراسة إلى استكشاف طبيعة الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية في مواجهة هذه الأزمة، خلال تحليل ممارسات أربع اتحادات رياضية وطنية بارزة، وفحص مدى نجاعة تدخلاتها، وآفاق تطوير من أدائها.

كشفت الدراسة من خلال تحليل معطياتها الميدانية والنظرية، عن أن التدخلات لم ترتكز غالبًا على خطط استراتيجية محكمة، بل تميزت بالعفوية وغياب الأطر المؤسسية المنظمة لإدارة الأزمات، وقد أدى ذلك إلى غياب التنسيق وتباين الاستجابات مما جعل العديد من الفرق الرياضية عرضة لاضطرابات مالية أثرت سلبًا على أدائها الفني والتنظيمي، بل وتسببت في تهديد استمرارية بعضها، كما غابت آليات الحوكمة الرشيدة ولم تفعل أدوات الإدارة الحديثة بفعالية خلال هذه الفترة الحرجة، مع ذلك برزت بوادر إيجابية داخل بعض الاتحادات حيث ظهرت محاولات لاستكشاف مصادر تمويل بديلة عبر الشراكات والموارد الذاتية بما يعكس بداية وعي بضرورة تجاوز أنماط التمويل التقليدية، إلا أن هذه المبادرات بقيت محدودة في غياب سياسة وطنية شاملة ومتكاملة تؤطر عملية إدارة الأزمات وتدبير التمويل الرياضي على أسس علمية ومؤسسية.

انطلاقًا من هذا الواقع، يمكن النظر إلى الأزمة باعتبارها فرصة سانحة لإعادة بناء المنظومة الرياضية، سواء من حيث تطوير أساليب التمويل أو تأهيل الكوادر أو تعزيز استقلالية الأندية أو اعتماد مقاربات الحوكمة والرقمنة كمرتكزات لإدارة قطاع رياضي أكثر مرونة واستدامة، كما أكدت الأزمة على الحاجة الماسة إلى تعزيز التنسيق العمودي والأفقي بين مختلف الفاعلين في المنظومة الرياضية، عبر تبني رؤية تشاركية تستند إلى التكامل والفعالية المؤسسية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التمويل الحكومي كان ولا يزال يشكل الركيزة الأساسية لدعم القطاع الرياضي، حيث ساعد في تخفيف حدة الأزمات المالية وضمان الحد الأدنى من استمرارية النشاطات، إلا أن الاعتماد المفرط عليه أفرز الحاجة إلى إعادة التفكير في صيغة الدعم بما يضمن سرعة وفعالية التدخلات خلال الأزمات، أما التمويل الأهلي فقد برز كرافد مكمل مهم عبر مساهمة الشركات

والمؤسسات الخاصة في دعم الأندية والاتحادات، مما يستدعي تطوير شراكات مستدامة تقوم على أسس المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، في حين مثل التمويل الذاتي خياراً استراتيجياً لتعزيز استقلالية الفرق الرياضية عبر استغلال الموارد الرقمية، وتنمية العائدات التجارية، وهو ما يؤكد ضرورة ترسيخ ثقافة الابتكار المال اخل الأندية والاتحادات لضمان استدامتها.

إن النتائج المستخلصة من هذه الأطروحة لا تمثل نهاية للبحث في هذا المجال، بل تفتح الباب واسعاً أمام مزيد من الدراسات التي تتناول قضايا الحوكمة الرياضية وإدارة الأزمات وتمويل الفرق الرياضية، في ضوء التحديات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، كما أن المرحلة القادمة تستدعي تبني سياسات استباقية وشاملة تضمن جاهزية المنظومة الرياضية الوطنية لمواجهة الطوارئ المستقبلية وتعزز من تنافسيتها على المستويين الإقليمي والدولي.

اقتراحات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوء تحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل الاتحادات الرياضية الجزائرية لمواجهة الأزمة المالية خلال جائحة كوفيد-19، يوصي الباحث بما يلي:
- وضع خطة وطنية للطوارئ الرياضية تتضمن آليات تمويل عاجلة للفرق الرياضية أثناء الأزمات والكوارث، بما يضمن استمرارية الأنشطة الرياضية وعدم توقفها.
- تعزيز التنسيق المؤسسي بين الاتحادات الرياضية ووزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الجزائرية، من خلال إنشاء خلايا أزمة مشتركة تضمن توحيد الجهود والاستجابة السريعة والفعالة للدعم المالي خلال الأزمات.
- تشجيع إنشاء صناديق دعم احتياطية داخل كل اتحاد رياضي بتمويل مشترك بين الدولة والقطاع الخاص، تكون مخصصة حصرياً لمواجهة الظروف الطارئة.
- إطلاق برامج توعوية وتكوينية لفائدة مسيري الأندية والاتحادات الرياضية حول إدارة الأزمات المالية وإعداد خطط بديلة لاستمرارية النشاطات الرياضية في الظروف الاستثنائية.
- العمل على تعديل وتطوير التشريعات الرياضية الحالية بما يسمح بإعادة توجيه الدعم المالي بصورة مرنة خلال حالات الطوارئ، مع المحافظة على مبدأ الرقابة والشفافية.
- تعزيز ثقافة الاستدامة المالية لدى الفرق الرياضية من خلال نشر مبادئ التخطيط المالي طويل الأمد، والاعتماد على أدوات إدارة المخاطر كجزء من السياسة المالية للاتحادات والأندية الرياضية

- تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص عبر تقديم حوافز ضريبية وتشجيعات استثمارية للشركات والمؤسسات التي تسهم في تمويل الفرق والأنشطة الرياضية خلال فترات الأزمات.
- تطوير مصادر التمويل الذاتي للفرق الرياضية عبر الاستثمار في العلامة التجارية، إنشاء الأكاديميات الرياضية وتنظيم الفعاليات الرياضية المدرة للدخل، بهدف تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي.
- تبني الحوكمة الرشيدة داخل الاتحادات والأندية من خلال إرساء مبدأ الشفافية المالية، وإلزامية تقديم تقارير دورية توضح أوجه صرف الدعم العمومي والخاص.
- رقمنة الإدارة المالية للاتحادات والأندية عبر إنشاء منصات إلكترونية موحدة تسهل عمليات المراقبة وتسرع إجراءات التحويلات المالية وتدفق الدعم أثناء الأزمات.

دراسات مستقبلية:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، وبهدف تعميق البحث العلمي مستقبلا، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:
- دراسة مقارنة بين استراتيجيات التمويل الرياضي خلال الأزمات بين الاتحادات الرياضية الجزائرية واتحادات رياضية عربية أو إفريقية أخرى، لتحديد نقاط القوة والضعف في التجارب المختلفة.
 - دراسة أثر تطبيق الحوكمة المالية والشفافية على تعزيز استدامة التمويل الذاتي للأندية الرياضية الجزائرية في مرحلة ما بعد الأزمات.
 - تقييم فعالية الشراكات بين القطاع العام والخاص في دعم الرياضة الجزائرية أثناء الأزمات الاقتصادية الكبرى، مع تحليل العوامل المحددة لنجاح هذه الشراكات.
 - دراسة تحليلية لتأثير الرقمنة على تحسين إدارة الأزمات المالية في المؤسسات الرياضية الجزائرية واستكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي.
 - دراسة استشرافية حول بناء نماذج لصناديق الطوارئ الرياضية بالجزائر، مع اقتراح آليات تسييرها وتمويلها لضمان استدامة القطاع الرياضي في حالات الطوارئ.
 - قياس أثر برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات على دعم وتمويل الفرق الرياضية الجزائرية خلال الفترات الحرجة.
 - دراسة العلاقة بين درجة الاستقلال المالي للأندية الرياضية الجزائرية ومستوى أدائها الرياضي والتنظيمي أثناء الأزمات.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

-القرآن الكريم

-المعاجم والقواميس:

- ابن هادية، علي. (1991). القاموس الجديد للطالب (ط. 7). المؤسسة الوطنية للكتاب.
- ابن منظور، جمال الدين محمد بن منظور الإفريقي. (1968). لسان العرب (ج. 11). دار صادر.
- البقاعي، يوسف محمد. (2006). قاموس الطالب. دار المعرفة.

-المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، محمود عبد المقصود. (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التنظيم في المجال الرياضي (ط. 1). دار الوفاء.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2004). التسويق المعاصر (ط. 1). الدار الجامعية.
- بدوي، عصام. (2004). موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية (ط. 1). دار الفكر العربي.
- بسيوني، الوكيل. (2006). إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. البيان للطباعة والنشر.
- بلال، عوض سلامة. (2013). التفكير المنهجي في تصميم البحوث الاجتماعية. بيت لحم.
- الحاج، طارق. (2002). مبادئ التمويل. دار صفاء للنشر.
- حجازي، علية عبد المنعم، والشافعي، حسن أحمد. (2009). استراتيجيات التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة (ط. 1). دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- حرتي، سيد أحمد. (2024). إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم (ط. 1). دار جودة للنشر والتوزيع.
- حرير، هشام، وأبو شمال، عبد الرحمن. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (ط. 1). مكتبة الوفاء القانونية.
- حسني، أبو حليلة. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية (ط. 1). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدرويش، عبد الرحمن، وحسنين، صبحي. (2004). التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة (ط. 1). دار الفكر العربي للنشر.

- دليل الإجراءات الصحية للتوقي من فيروس كورونا "كوفيد-19"، للاستئناف الموجه للعمل. (2020). تونس.
- رضوان، حلوة حنان، وآخرون. (1995). المحاسبة المالية المتخصصة (ط. 1). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- زياد، رمضان. (1998). الإدارة المالية في الشركات المساهمة (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعد، سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (ط. 1). دار أسامة للنشر.
- السعدني، خليل السعدني، ودرويش، كمال. (2006). الاحتراف في كرة القدم (ط. 1). القاهرة.
- السيد، إسماعيل محمد. (1993). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (ط. 2). المكتب العربي الحديث.
- الشافعي، حسن أحمد. (2006). الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية (ط. 1). دار الوفاء للنشر والطباعة.
- الشافعي، حسن أحمد، والغضاب، عبد الله. (2012). التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإمكانات (اتخاذ القرار وأسباب فشله بالمؤسسات الرياضية) (ط. 1). دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- شومان، إيناس رأفت مأمون. (2011). استراتيجيات التسويق وفن الإعلان. دار الكتاب الجامعي.
- شيخي، حمزة، والجزراوي، إبراهيم. (1998). الإدارة المالية الحديثة (ط. 1). دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم، محمود كراجيه، وآخرون. (1991). الشركات (ط. 1). دار الأمل للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، عبد الفتاح مغربي، وإبراهيم، أشرف محمد. (2009). إدارة التسويق: المداخل المعاصرة للتعامل مع الأسواق والعملاء. كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة.
- عبد الرحمان، توفيق. (2004). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. بميك للطباعة.
- عليوة، السيد. (2002). إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي (ط. 2). دار الأمين للنشر والتوزيع.

- عياصرة، وآخرون. (2008). *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل* (ط. 1). دار حامد للنشر والتوزيع.
 - عيسى، محمود جاسم محمد، والصميد، علي. (2007). *إستراتيجية التسويق: مدخل كمي تحليلي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - فائق، حسن. (2004). *الحديث في الإدارة الرياضية*. دار وائل.
 - قدرى، الشيخ. (2008). *علم الاجتماع الطبي*. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
 - محسن، الخضري. (2003). *إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف*. مجموعة النيل العربية للنشر.
 - محمد، الصيرفي. (د.ت.). *إدارة الأزمات*. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
 - محمد، رشاد الحملاوي. (1997). *التخطيط لمواجهة الأزمات*. مكتبة عين شمس.
 - محمد، سرحان علي المحمودي. (2019). *مناهج البحث العلمي* (ط. 1). دار الكتب.
 - محمد، سليمان أحمد. (2005). *الثقافة بين القانون الرياضي* (ط. 1). دار وائل.
 - محمد، صلاح الحناوي. (2000). *الإدارة المالية والتمويل* (ط. 1). الدار الجامعية.
 - المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها. (2020). *الدليل التوعوي الشامل عن فيروس كورونا الجديد كوفيد-19*.
 - مروان، عبد المجيد إبراهيم. (2010). *استراتيجية الرياضة: الأهداف وخطط العمل المستقبلية* (ط. 1). دار الورق للنشر والتوزيع.
 - معاوية، أنور العليوي. (2020). *كورونا... القادم من الشرق* (ط. 17). منارة العلم.
 - مفتي، إبراهيم حداد. (1999). *متطلبات الإدارة الرياضية*. مركز الكتاب للنشر.
 - مهنا، نصر. (2008). *إدارة الأزمات والكوارث*. دار الفتح للنشر.
 - نادية، العارف. (2003). *الإدارة الإستراتيجية*. الدار الجامعية.
 - يوسف، أبو فارة. (2009). *إدارة الأزمات*. إثراء للنشر والتوزيع.
- الأنطروحات والرسائل:
- بوزكري، الجيلالي. (2016). *الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: الواقع والآفاق* (أنطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

- الحازمي، أسامة محمد سلمان. (2009). استراتيجية مقترحة لتطوير منهج التربية البدنية للمرحلة الابتدائية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، مصر.
- حرتي، سيد أحمد. (2016). دور كفاءة المستيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة: دراسة ميدانية في أندية كرة القدم المحترفة الأولى والثانية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 3، سيدي عبد الله، الجزائر.
- خبابة، جمال. (2021). دور استراتيجية إدارة الأزمات في تطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.
- رحيمة، بن بوسنة. (2008). دراسة المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفية تنظيم الاتحادات الرياضية الوطنية وسيرها، ومدى تعارضه مع التشريعات الدولية - حالة كرة القدم (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- رحيمة، بن بوسنة. (2013). تنازع التشريعات الرياضية في ظل القوانين الوطنية والدولية الخاصة برياضة كرة القدم في الجزائر (أطروحة دكتوراه غير منشورة). معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- رمضان، إبراهيم غراب. (2010). واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية - حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمينية (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- الساسي، بوعزيز. (2018). نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الرياضية الجزائرية: دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- طوبال، وسيم. (2017). دراسة بعض محددات واقع رعاية المؤسسات الاقتصادية للاتحاديات الرياضية الوطنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- عثمانة، إلهام، وآخرون. (2016). دراسة وصفية تصنيفية تحسيسية لكل من فيروس إيبولا وكورونا (مذكرة تعليم متوسط غير منشورة). القبة، الجزائر.

- العزام، ماجد. (2004). إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-المجلات العلمية والدوريات والملتقيات:

- بوخرص، رمضان. (2012). إدارة الأزمة في المجال الرياضي. مجلة الإبداع الرياضي، (5)، 1-18.
- بوعموشة، نعيم. (2020). فيروس كورونا (كوفيد-19) في الجزائر: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، 2(2)، 113-151.
- الخشاري، محمد، وآخرون. (2007). فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3(1)، 77-92.
- عشاوي، سعد الدين. (1996). إدارة الأزمة. مجلة الفكر الشرطي، (9)، 1-21.
- القيسي، قصي محمود. (2001). رؤيا في كتابة تاريخ ألعاب القوى بالجزائر من 1962 إلى 1988. مجلة العلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، (3)، 33-48.
- المؤتمر العلمي الأول: تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق. (2012). مطبعة الثقة.
- ناصري، محمد الشريف. (2021). تداعيات جائحة كوفيد-19 على صناعة الرياضة العالمية: الواقع والتحديات. مجلة علوم الأداء الرياضي، 3(عدد خاص 2)، 335-377.
- وكال، نور الدين. (2020). تأثير جائحة كورونا على الأحداث الرياضية حول العالم. مجلة المنظومة الرياضية، (1)، 72-85.

-القوانين والمراسيم:

- المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المحدد لكيفية تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام. (2005). الجريدة الرسمية، العدد 70، الصادر بتاريخ 19 أكتوبر 2005. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- المرسوم التنفيذي رقم 14-330 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي. (2014). الجريدة الرسمية، العدد 70، الصادر بتاريخ 27 نوفمبر 2014. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- المرسوم التنفيذي رقم 22-309 المعدل والمتمم لبعض أحكام المرسوم التنفيذي 14-330 المتعلق بتنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي. (2022). الجريدة الرسمية، العدد 62، الصادر بتاريخ 12 سبتمبر 2022. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- المرسوم التنفيذي رقم 22-310 المحدد للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين. (2022). الجريدة الرسمية، العدد 62، الصادر بتاريخ 21 سبتمبر 2022. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- قانون 06-12 المؤرخ في 18 صفر 1433 الموافق لـ 12 يناير 2012 المتعلق بالجمعيات. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- القانون رقم 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضة وتطويرها. (2013). الجريدة الرسمية، العدد 39، الصادر بتاريخ 31 جويلية 2013. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- القانون رقم 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية. (2004). الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر بتاريخ 18 غشت 2004. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

-التقارير:

- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم. (2021) التقرير السنوي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم حول تداعيات جائحة كوفيد-19. استرجع في أبريل 2024، من: <http://www.faf.dz>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم. (2021) التقرير السنوي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم حول تداعيات جائحة كوفيد-19. استرجع في جوان 2024، من: <http://www.faf.dz>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- وزارة الشباب والرياضة الجزائرية. (2021) تقرير حول تأثير جائحة كوفيد-19 على القطاع الرياضي في الجزائر. استرجع في ماي 2024، من: <http://www.mjs.gov.dz>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

-المراجع باللغة الأجنبية:

- Andreff, Wladimir (2020). *Pandemics and the sports economy: Economic and managerial perspectives*. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 257–275.

- APS (2021, 24 août). *JO 2020: 180 milliards de centimes alloués depuis fin 2018 aux fédérations concernées*. APS. Retrieved from: <https://www.aps.dz>
- Chelladurai, Packianathan & Kerwin, Shannon (2017). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Comité International Olympique (2003). *Olympic Charter*. In force as from 4 July 2003.
- Comité International Olympique (2020). *La charte olympique*. Édité par le Comité International Olympique, juillet 2020, Lausanne, Suisse. Disponible sur: www.olympic.org.
- FIFPro (2020). *Covid-19: Implications for football players and clubs*. International Federation of Professional Footballers Report.
- Hadjadj, Ahmed & Nehaoua, Lounis (2023). *Sports finance and its role in the management of Algerian sports federations' activities: A case study of some Algerian sports federations*. *منظومة الرياضية*, 10(1), 106–122.
- Larousse.(2001). *Dictionnaire de français*. Éditions Larousse.
- Smith, James (2021). *The impact of COVID-19 on sports finances*. *Journal of Sports Economics*, 45(3), 45–60.
- Sobry, Christophe (2021). *Sports crisis management during Covid-19: Lessons from European federations*. *Journal of Sport Economics and Management*, 5(1), 46–60.
- World Health Organization (2021). *Impact of COVID-19 on the sports sector*. World Health Organization.

-مواقع الانترنت:

- Alhurra.(2020, April 24). *اتحادات الكرة تعاني آثار الجائحة والفيفا يتدخل*.
- Associated Press of Algeria (APS).(2020). *على الرياضة الجزائرية COVID-19 تأثير جائحة*. Retrieved from <https://www.aps.dz/ar/sport/98866-2020>
- Associated Press of Algeria (APS).(2020). *على الرياضة الجزائرية COVID-19 تأثير جائحة*. Retrieved from <https://www.aps.dz/ar/sport/98745-2020>
- BBC Arabic.(n.d.). *Science and Tech section*. Retrieved from <https://www.bbc.com/arabic/science-and-tech>
- Carriston, S. M.(2020). *Coronavirus: Best sports books to read while quarantined during COVID-19 outbreak*. CBS Sports. Retrieved from <https://www.cbssports.com>
- Centers for Disease Control and Prevention.(2023). *Coronavirus (COVID-19)*. Retrieved from <https://www.cdc.gov/coronavirus>

- Corsini, A., & B. G.(2010). *Football cannot restart soon during the COVID-19 emergency! A critical perspective from the Italian experience and a call for action*. Br J Sports Med.
- Coverage, C.(2020). *Coronavirus makes major impact on sports across the world*. Los Angeles Times. Retrieved from <https://www.latimes.com/sports>
- Drape, J., & B., K.(2020, April 19). *Coronavirus doesn't care when sports come back*. The New York Times. Retrieved from <https://www.nytimes.com>
- ESPN, KPMG, The Guardian, & Nikkei Asian Review.(2020, May 17). *Coronavirus and global sports coverage*.
- sportanddev.org.(2020). *COVID-19 الرياضة في فترة ما بعد*. Retrieved from <https://www.sportanddev.org/ar/19-كوفيد-فترة-ما-بعد-الرياضة-في-أحدث/أخبار>
- Union Africaine de Football (CAF).(2020). *COVID-19 تأثير على الدوريات الأفريقية*. Retrieved from <https://www.cafonline.com/ar/تأثير-covid-19-على-الدوريات-الأفريقية-أخبار>
- مقالة كريم كريد. (2022, July 5). *جريدة النصر*. Retrieved from <https://www.annasronline.com/index.php/2014-08-17-13-22-10/vip/202161-2022-07-05-22-19-06>
- *بالصور: التقرير المالي للفاف يسجل عجزاً*. (2021). *جريدة النهار أونلاين*. Retrieved from <https://www.ennaharonline.com/بالصور-التقرير-المالي-للفاف-يسجل-عجزا>
- *قائمة الاتحاديات الرياضية الجزائرية*. (2023, December 3). *وزارة الشباب والرياضة الجزائرية*. Retrieved from <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/partenaire-5/partenaire-sport/686-2019-04-14-13-08-03>
- *عنوان المقالة*. (2022, October 17). *وكالة الأنباء الجزائرية*. Retrieved from <https://www.aps.dz/ar/sport/133143-2022-10-17-11-57-13>

الملاحق



الملحق 1: الاستمارة الاستبائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي سيدتي

تحية طيبة وبعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبيان دراستنا الموسومة ب:

إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد 19

(دراسة ميدانية لبعض اتحادات الرياضة الجزائرية)

تحت إشراف الدكتور: نحاوة لونيس

والمعدة كمطلب تكميلي لغرض الحصول على شهادة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتسيير رياضي من جامعة محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس
ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فإننا نرجو منكم التكرم والتلطف بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل حيادية وموضوعية، مع التأكيد بأن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم في الأخير حسن اهتمامكم وكرم تعاونكم

الباحث: حجاج أحمد

البريد الإلكتروني: a.hadjadj@univ-soukahras.dz

البيانات الشخصية والوظيفية

• الصفة الإدارية للمستجيبين:

- عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ☐
- عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة اليد ☐
- عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ☐
- عضو إداري في الاتحادية الجزائرية للجيدو ☐

• نوع الإتحادية الرياضية التي تشتغل فيها:

- الألعاب الرياضية الفردية ☐
- الألعاب الرياضية الجماعية ☐

• الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 9 سنوات ☐
- من 10 سنوات فأكثر ☐

المحور الأول: مصادر التمويل الحكومي أثناء أزمة كورونا

البدائل					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 - يتغير الدعم الحكومي لكل اتحادية مع حدوث أزمات معينة
					2 - التوقف والانقطاع عن إقامة البطولات والدورات الرياضية لأي غرض ما لا يعد معيار يتحدد عليه الدعم الحكومي لكل اتحاد
					3 - يمكن أن تأثر العلاقة بين القيادات في الحكومة ورؤساء الاتحادات على مقدار نسبة التمويل الحكومي خاصة عند وقوع الأزمات
					4 - في حال حدوث الأزمات أي كان نوعها (أزمة كوفيد) هل الدولة مسؤولة لإجراء إعفاءات ضريبية لكل من يساهم في تمويل الاتحادات
					5 - توجد موضوعية ومصادقية في توزيع مقدار التمويل الحكومي على الاتحادات الرياضية المختلفة أثناء وجود أزمة معينة
					6 - توجد آلية محددة لتوزيع التمويل الحكومي بين مختلف الأندية الرياضية لمعالجة الفجوة أثناء حدوث الأزمات

					7 - يؤثر التمويل الحكومي في تحقيق الاستقرار المالي لرؤساء الأندية خلال أزمة كوفيد-19.
					8 - تعتمد الوزارة الوصية والحكومات شروط معينة يجب أن تلتزم بها الأندية للحصول على دعم مالي
					9 - يتم تقديم تمويل حكومي إضافي خلال الأزمات الطارئة
					10 - يتم ضبط آليات محددة لاستخدام الأموال الحكومية وتحديد الجهات المستحقة عند حدوث أزمات معينة
					11 - تتفاعل الفرق ورؤساء الأندية الرياضية والجهات الحكومية لمعالجة التحديات المالية
					12 - يمكن تعزيز استراتيجية عمل للتمويل الحكومي لمختلف الفرق الرياضية خلال الأوقات الصعبة والأزمات
					13 - هناك مراقبة دورية من الوزارة الوصية والحكومة لاستخدام وتوزيع الأموال الحكومية الموجهة لدعم الأندية في حال حدوث أزمات طارئة
					14 - تعتقد ان التمويل الحكومي يجب أن يكون مشروطا بتحسينات محددة في بنية الفرق الرياضية وإدارتها
					15 - تعتقد أن هناك ضرورة لإجراء تقييم دوري لفعالية استخدام التمويل الحكومي في دعم الفرق الرياضية خلال الأزمات

المحور الثاني: مصادر التمويل الذاتي أثناء أزمة كورونا

البدائل					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					16 - تعتمد الاتحادات الرياضية على التمويل الذاتي كمصدر من مصادر التمويل في دعم الخطة المالية للاتحاد
					17 - القيود التي فرضتها أزمة كورونا أدت إلى ضعف التمويل المالي للاتحادات الرياضية بسبب قلة وتراجع الاشتراكات
					18 - توقف المنافسات الرياضية بسبب مخاوف أزمة كورونا وعدم البث الفضائي للفعاليات الرياضية أدى إلى تراجع الاعتماد المالي للاتحادات الرياضية
					19 - هل تعتقد أن الفرق الرياضية يجب أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز قدرتها في جني الإيرادات الذاتية

					20 - تراجع تقريبا إقامة كل الفعاليات الرياضية سواء المحلية أو العالمية أدى لضعف العائد المالي لمختلف الاتحادات
					21 - للاتحاد أرصدة وودائع بنكية تزيد من التمويل وتمثل ركيزة أساسية من مصادر التمويل الذاتي أثناء حدوث الأزمات
					22 - يوجد بالاتحادات ما يسمى بالتسويق التفاعلي عن طريق استخدام العديد من وسائل الاتصال من مجلات ودوريات رياضية تعمل على زيادة الدخل المادي للاتحاد
					23 - تعتقد أن الفرق الرياضية يجب ان تبحث عن فرص للتسويق والرعاية والتبرعات لزيادة إيراداتها الخاصة
					24 - هناك استراتيجيات محددة لتعزيز استدامة مصادر التمويل الذاتي لمختلف الأندية خلال الأزمات المالية
					25 - هناك توجيهات خاصة لإدارة كل الأندية لتحقيق تمويل ذاتي فعال
					26 - يستند عموما تمويل الأندية الذاتي إلى استراتيجيات محددة لتحفيز الإيرادات
					27 - برزت أثناء تفاقم أزمة كوفيد خطط لتعزيز مشاركة مختلف أطراف المجتمع المدني في الدعم المالي الذاتي للأندية الرياضية
					28 - برزت تحديات اثناء الأزمة الصحية العالمية كورونا لتوجيه الاستثمارات الداخلية لمختلف الأندية الرياضية (سواء الألعاب الفردية أو الجماعية) لتحسين بنية الأندية وزيادة إيراداتها
					29 - تعتقد أن الفرق الرياضية يجب أن تتبنى نهجا إستراتيجيا أكثر احترافية في إدارة الامور المالية والموارد المالية خلال الأزمات
					30 - تعتقد أن هناك حاجة لتطوير نماذج تمويل جديدة للفرق الرياضية تعتمد على الابتكار والإبداع.

المحور الثالث: مصادر التمويل الأهلي أثناء أزمة كورونا

البدائل					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					31 - توجد خطة لجذب التمويل الأهلي للمساهمة في أنشطة الاتحادات الرياضية عند حدوث الأزمات

					32 - في حال حدوث أزمات ولزيادة الدخل المالي يتم تفعيل وسائل اتصال تشجع رجال الأعمال والمؤسسات الخاصة لزيادة الدخل المالي للاتحادات
					33 - هناك آليات لتحفيز المشجعين والأعضاء للمساهمة المالية للأندية عند حدوث أزمة معينة
					34 - عند حدوث أزمات وكطريقة وقائية يتم النظر في تعزيز العلاقات بين الأندية والمؤسسات الخاصة للحصول على دعم مالي
					35 - هناك برامج خاصة ومتعددة لاستقطاب التمويل الأهلي خلال الأزمات المالية
					36 - توجد استراتيجيات وطرق لتحفيز الجماهير للمساهمة المالية بشكل دوري ومستدام لتعزيز الاستقرار المالي
					37 - تظهر استفادة الأندية من الشراكات الإستراتيجية مع المستثمرين في حال حدوث الأزمات
					38 - يتم طرح مبادرات خاصة لجذب التمويل الأهلي في الظروف الصعبة
					40 - تعتقد أن الاتحادات الرياضية ينبغي ان تشجع الفرق على البحث عن مصادر تمويل أهلية لتجاوز التحديات المالية التي تواجهها
					41 - تعتقد أن استخدام مصادر التمويل الأهلي يجب ان يكون مشروطا بتحقيق الأهداف الرياضية أو المجتمعية.
					42 - ترى أن هناك حاجة لتطوير سياسات تنظيمية لتوزيع التمويل الاهلي بين الفرق الرياضية بشكل أكثر عدالة.
					43 - الفرق الرياضية يجب ان تتخذ خطوات إضافية لتوضيح أو توثيق شروط وضوابط استخدام التمويل الاهلي.
					44 - تعتقد ان هناك أهمية لتوجيه الفرق الرياضية نحو استراتيجيات تنويع مصادر التمويل الاهلي
					45- ترى أن هناك حاجة لتشجيع الشركات والأفراد على التبرعات والتمويل الأهلي لدعم الفرق الرياضية خلال فترات الأزمات المالية.

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
بن محمد أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سوق هراس
مسيوري أرزقي	أستاذ تعليم العالي	جامعة بومرداس
لاوسين سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03
منصوري نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة
زيريفي سليم	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
ناجي أسماعيل أحمد	أستاذ الدكتور	جامعة حلوان مصر
حسين كينبار	أستاذ الدكتور	جامعة المستنصرية العراق

الملحق 3: تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Mohamed Chérif Messadia
SOUK-AHRAS
Institut des Sciences
et Techniques des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي *سوق أهراس*
معهد علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

الرقم: 45 / ج م ش م س أ م ع ت ن ب ر 2023

13 نوفمبر 2023

سوق أهراس في:

الى السادة : رؤساء الاتحادات الرياضية الجزائرية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلاب

تحية طيبة و بعد،

يرجى من سيادتكم تسهيل مهمة للطلاب حجاج أحمد سنة رابعة دكتوراه ل.م.د. تخصص إدارة و تسيير رياضي لإجراء دراسة ميدانية حول إستراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية للفرق الرياضية أثناء كوفيد 19 على مستوى الاتحادات .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

مدير المعهد



المسيرة في



براسي نور الدين
الأمين العام للرابطة



الرابطة الوطنية لكرة القدم الشاطئية
الأمين العام
روطنان محمد



الملحق 4: التقرير المالي لسنة 2021 للاتحادية الجزائرية لكرة القدم "الفاف"

 RAPPORT FIBABCIER ET COMPTABLE 2021				
Bâtiments				
• Compte utilisé 213100 Bâtiments : 873 895 796,60 DA • Rubrique: Actif non courant • Poste : Actif corporel				
Le poste est détaillé comme suit :				
LIBELLE	DATE	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENT CUMULE AU 31/12/2021	MONTANT NET AU 31/12/2021
BATIMENT SIEGE FAF	18/11/2002	2 356 755,57	2 248 737,63	108 017,94
BATIMENT ACCUEIL SIEGE FAF	23/04/2012	13 571 887,11	13 571 887,11	0,00
BATIMENT SUBVENTION FIFA	01/07/2012	264 419 638,24	70 152 148,89	194 267 489,35
EXTENSION HOTEL SIDI MOUSSA	30/04/2013	20 761 083,72	20 761 083,72	0,00
SALLE DE RECUPERATION	29/09/2013	9 381 181,68	7 739 474,90	1 641 706,78
SIEGE DES LIGUES	09/05/2016	223 383 420,00	25 316 787,60	198 066 632,40
MAGASIN SIDI MOUSSA	02/10/2017	13 620 613,86	1 303 152,21	12 317 461,65
BLOC MEDICAL SIDI MOUSSA	30/11/2017	46 777 030,12	3 820 124,12	42 956 906,00
BLOCS ADMINISTRATIF	15/07/2020	63 813 376,57	1 914 481,30	61 898 895,27
INFRASTRUCTURE BETON CTR TLEMCEM	31/12/2020	370 039 395,11	7 400 787,99	362 638 607,21
TOTAL		1 028 124 381,98	154 228 585,38	873 895 796,60
➔ AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ce poste renferme les immobilisations détaillées dans le tableau ci-dessous :				
COMPTE	LIBELLE	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENTS CUMULES AU 31/12/2021	MONTANT NET
216000	MATERIEL AUTOMOBILE	140 719 307,94	80 017 974,61	60 701 333,33
216100	AUTRES MATERIEL DE TRANSPORT	13 129 398,67	12 940 585,34	188 813,33
217000	MOBILIER DE BUREAU	20 713 697,58	16 944 563,68	3 769 133,90
217100	MATERIEL DE BUREAU	27 358 371,61	21 683 626,34	5 674 745,27
217200	MATERIEL TELEPHONIQUE	2 405 004,47	1 516 271,02	888 733,45
217300	MATERIEL PHOTOGRAPHIQUE	3 968 032,23	3 868 904,68	99 127,55
217400	MATERIEL SPORTIF	49 148 069,81	40 381 013,49	8 767 056,32
217500	MATERIEL MEDICAL	78 336 876,13	63 094 104,54	15 242 771,59
217600	MATERIEL ARBITRE	43 486 035,98	43 417 578,39	68 457,59
217700	MATERIEL AUDIO VISUEL	6 842 183,71	5 657 541,19	1 184 642,52
217800	MATERIEL ENTRETIEN GAZON	52 413 297,73	25 720 977,68	26 692 320,13
217900	MATERIEL CUISINE	16 848 034,28	15 346 017,06	1 502 017,22
	AUTRES IMMOBILISATIONS			
218000	CORPORELLES : AGENCEMENT	978 130 322,37	653 479 736,86	324 650 585,51
	TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS	1 433 498 632,51	984 068 894,80	449 429 737,71

المصدر (موقع جريدة النهار الجزائرية) صور تمثل التقرير المالي للفاف لسنة 2021.

 RAPPORT FIBABCIER ET COMPTABLE 2021		
Les comptes sont adaptés aux différentes immobilisations enregistrées, sur le poste autres immobilisations corporelles et par rapport au besoin de confrontation de ces derniers aux données de l'inventaire physique. Les amortissements de toutes les immobilisations citées ci-dessus sont comptabilisés sur le bilan. Le cumul des amortissements appliqués aux immobilisations au 31/12/2021 s'élève à 1 139 788 037,14 DA.		
Autres participations : 10.000.000,00 DA Il s'agit d'un titre de participation d'un montant de 10.000.000 DA auprès de la EURL créé par la FAF (Associé unique).		
➔ AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS : 4 861 327 660,73 DA		
Ce compte a enregistré une augmentation de 41 comparativement à l'exercice précédent 2020. Les rubriques les plus importantes sont les DAT et les prêts octroyés à la Ligue nationale de football. La Trésorerie à long terme (dépôt à terme DAT) demeure inchangée depuis l'exercice 2020, soit 4 500 000 000,00 DA des fonds de garantie FAF assez importants. Le sous-compte prêt, a connu une augmentation par les prêts octroyés à LFP dans le but d'accompagner les clubs par l'avance sur fonds. Ce montant est d'une valeur de 180.000.000,00 DA, en plus d'un prêt pour la fédération des handicapés avec un montant de 26.000.000,00 DA. Le poste renferme les comptes suivants :		
COMPTE	LIBELLE	MONTANT
274000	PRÊT AUX LIGUES	356 000 000,00
274100	PRET AUX PERSONNELS	1 364 434,42
275000	DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS VERSE	3 963 226,31
276000	CREANCES IMMOBILISEES DAT	
	TOTAL	4 861 327 660,73

المصدر (موقع جريدة النهار الجزائرية) صور تمثل التقرير المالي للفاف لسنة 2021.

 RAPPORT FIBABCIER ET COMPTABLE 2021	
ACTIF COURANT : 3 857 319 109,71	
Après plusieurs années d'attente de recouvrement, il est à noter que la FAF a pu encaisser l'intégralité de la créance du sponsor MOBILIS avec un montant de 1.500.000.000, 00 DA. Concernant les créances de l'EPTV, plusieurs interventions ont été effectuées pour l'encaissement des créances qui s'élèvent à 1.076.880.000,00 DA. Le poste actif courant s'articule autour des rubriques ci-après :	
➔ STOCKS ET ENCOURS : 175 745 792,63 DA. La FAF a reçu des dotations en équipements sportifs gratuitement dans le cadre du sponsoring avec un montant de 181.145.851,23 DA. Ces équipements ont été utilisés dans les différentes participations des équipes nationales. Après consommations durant l'année, le stock des différentes catégories a affiché le montant de 175 745 792,63 DA.	
➔ CRÉANCES ET EMPLOIS ASSIMILÉS : Sponsors : 1 312 485 924,87DA. La FAF a comptabilisé au 31.12.2021, le montant de 1 312 485 924,87 DA des créances en attente de recouvrement, détaillées comme suit : Ce poste renferme les rubriques suivantes :	
LIBELLE	MONTANT
EPTV	1 076 880 000,00
COCA-COLA	21 487 316,11
SPA KIA EL DJAZAIR	140 986 000,00
PANINI UK	4 864 452,00
SPA CONDOR ELECTRONICS	56 000 000,00
ADIDAS S2F	12 268 156,76
SOLDE AU 31/12/2021	1 312 485 924,87

المصدر (موقع جريدة النهار الجزائرية) صور تمثل التقرير المالي للفاف لسنة 2021.

 RAPPORT FIBABCIER ET COMPTABLE 2021			
◆ AVANCES SUR SALAIRES 425000 : 500 000,00 DA			
DATE	REFERENCE	LIBELLE	DEBIT
30/11/2021	OV	AVANCE SUR SALAIRE NOVEMBRE 2021	250 000,00
30/12/2021	OV	AVANCE SUR SALAIRE NOVEMBRE 2021	250 000,00
SOLDE AU 31/12/2021			500 000,00
◆ PRODUITS À RECEVOIR 468000 : 1 436 443 839,41 DA			
Cette rubrique abrite les produits à recevoir d'un montant de 700.000.000,00 DA, à savoir les subventions du MJS non encaissées, relatives aux exercices 2018 et 2019.			
Il y a la prime de vainqueur de la Coupe Arabe de la FIFA – Qatar 2021, d'un montant de 5 000 000,00 de dollars (évalués en DA à 687 755 000,00 DA), encaissée en février 2022.			
Vous trouverez les détaillés sur le tableau ci-dessous :			
DATE	REFERENCE	LIBELLE	DEBIT
31/12/2019	500 000	FIFA PRODUITS A RECEVOIR BUDGET FORWARD	59 576 050,00
31/12/2019	RELEVÉ CAF	PRODUIT PREVENANT DE LA CAF SUIVANT BALANCE	5 182 163,13
31/12/2019		SUBVENTION D'EXPLOITATION 2018	350 000 000,00
31/12/2019		SUBVENTION D'EXPLOITATION 2019	350 000 000,00
31/12/2021	5 000 000,00	PRIME CHAMPION COUPE ARABE	687 750 000,00
31/12/2021	116 789,34	BILLET D'ACCES BILLET COUPE ARABE	-16 064 373,72
SOLDE AU 31/12/2021			1 436 443 839,41
◆ AVANCE POUR CLUBS ET AUTRES COMPTE 469000 : 104 068 461,27 DA			
Ce poste renferme des créances anciennes (ES Sétif depuis 2016) et des dettes à payer pour des athlètes bénéficiant des remboursements des assurances à honorer après déduction des charges. La situation de ce compte se présente comme suit :			
LIBELLE		DEBIT	CREDIT
CRU		0,00	39 300 372,72
ESS		63 759 831,58	0,00
JSK		0,00	26 429 198,70
ASO CHLEF		4 290 282,22	0,00
USMH		1 940 505,08	0,00
USMA		49 637 222,18	0,00
M.C.ALBER		4 797 283,48	0,00
MCO RAN		8 828 128,84	0,00
MC ELMA		0,00	900 000,00
PARADOU AC		428 541,62	0,00
CS CONSTANTINE		252 919,70	0,00
NAHD		499 586,08	0,00
USMBELBAS		22 899 585,71	0,00
JS SADURBA		471 819,19	0,00
LIGUE DE FOOTBALL PROFESSIONNEL		23 810 734,67	0,00
FUTSAL		0,00	3 883 840,29
O MEDEA		998 754,82	0,00
AVANCE UNAF		19 416 821,43	0,00
REMBOURSEMENT ASSURANCE ET ENCAISSEMENT DIVERS			24 494 444,62
TOTAUX		201 366 537,60	97 290 876,33
SOLDE AVEC LES CLUBS AU 31/12/2020		104 068 461,27	
Le montant de la dette de la JS Kabylie a été réglé en janvier 2022.			
 الاتحاد الجزائري لكرة القدم		18	FÉDÉRATION ALGÉRIENNE DE FOOTBALL 

المصدر (موقع جريدة النهار الجزائرية) صور تمثل التقرير المالي للفاف لسنة 2021.

الملحق 5: مخرجات برنامج SPSS

الصفة الإدارية للمستجيبين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	18	38.3	38.3	38.3
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة اليد	12	25.53	25.53	63.83
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية للألعاب القوى	10	21.28	21.28	85.11
عضو إداري في الاتحادية الجزائرية للجيدو	7	4,3	4,3	100
Total	47	100,0	100,0	100

نوع الرياضة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
الألعاب الرياضية الفردية	17	36.2	36.2	36.2
الألعاب الرياضية الجماعية	30	63.8	63.8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
من 5 إلى 9 سنوات	7	14,9	14,9	14,9
من 10 سنوات فأكثر	40	85,1	85,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

1ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
محايد	1	2,1	2,1	2,1
موافق	11	23,4	23,4	25,5
موافق بشدة	35	74,5	74,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

2ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
محايد	1	2,1	2,1	2,1
موافق	10	21,3	21,3	23,4
موافق بشدة	36	76,6	76,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

3ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
موافق	6	12,8	12,8	12,8
موافق بشدة	41	87,2	87,2	100,0
Total	47	100,0	100,0	

4ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	4,3	4,3	4,3
محايد	4	8,5	8,5	12,8
موافق	14	29,8	29,8	42,6

الملاحق

موافق بشدة	27	57,4	57,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	48,9	48,9	48,9
	غير موافق	13	27,7	27,7	76,6
	محايد	7	14,9	14,9	91,5
	موافق	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	12,8	12,8	12,8
	موافق	11	23,4	23,4	36,2
	موافق بشدة	30	63,8	63,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

7ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,1	2,1	2,1
	موافق	5	10,6	10,6	12,8
	موافق بشدة	41	87,2	87,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

8ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	19	40,4	40,4	40,4
	موافق بشدة	28	59,6	59,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

9ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	17,0	17,0	17,0
	موافق بشدة	39	83,0	83,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

10ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,1	2,1	2,1
	موافق	9	19,1	19,1	21,3
	موافق بشدة	37	78,7	78,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

11ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	18	38,3	38,3	38,3
	موافق بشدة	29	61,7	61,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

12ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	17	36,2	36,2	36,2
	موافق بشدة	30	63,8	63,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

13ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	25,5	25,5	25,5
	موافق بشدة	35	74,5	74,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

14ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	17,0	17,0	17,0
	موافق	8	17,0	17,0	34,0
	موافق بشدة	31	66,0	66,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

15ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	1	2,1	2,1	2,1
	موافق بشدة	46	97,9	97,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

16ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	34,0	34,0	34,0
	موافق بشدة	31	66,0	66,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

17ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	5	10,6	10,6	10,6
	موافق بشدة	42	89,4	89,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

18ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	6,4	6,4	6,4
	موافق بشدة	44	93,6	93,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

19ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	1	2,1	2,1	2,1
	موافق بشدة	46	97,9	97,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

20ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة 47	100,0	100,0	100,0

21ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 2	4,3	4,3	4,3
	محايد 21	44,7	44,7	48,9
	موافق 19	40,4	40,4	89,4
	موافق بشدة 5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

22ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد 3	6,4	6,4	6,4
	موافق 28	59,6	59,6	66,0
	موافق بشدة 16	34,0	34,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

23ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة 1	2,1	2,1	2,1
	موافق 6	12,8	12,8	14,9
	موافق بشدة 40	85,1	85,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

24ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق 38	80,9	80,9	80,9
	موافق بشدة 9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

25ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق 25	53,2	53,2	53,2
	موافق بشدة 22	46,8	46,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

26ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق 42	89,4	89,4	89,4
	موافق بشدة 5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

27ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد 10	21,3	21,3	21,3
	موافق 32	68,1	68,1	89,4
	موافق بشدة 5	10,6	10,6	100,0

Total	47	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

28ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	19	40,4	40,4	40,4
	موافق بشدة	28	59,6	59,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

29ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	27,7	27,7	27,7
	موافق بشدة	34	72,3	72,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

30ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	6,4	6,4	6,4
	موافق بشدة	44	93,6	93,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

31ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	31,9	31,9	31,9
	موافق بشدة	32	68,1	68,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

32ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	17,0	17,0	17,0
	موافق بشدة	39	83,0	83,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

33ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	25,5	25,5	25,5
	موافق	31	66,0	66,0	91,5
	موافق بشدة	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

34ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	9	19,1	19,1	19,1
	موافق بشدة	38	80,9	80,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

35ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,1	2,1	2,1
	محايد	5	10,6	10,6	12,8
	موافق	34	72,3	72,3	85,1

الملاحق

	موافق بشدة	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

36ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	23	48,9	48,9	48,9
	محايد	15	31,9	31,9	80,9
	موافق	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

37ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	68,1	68,1	68,1
	موافق بشدة	15	31,9	31,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

38ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	31,9	31,9	31,9
	محايد	17	36,2	36,2	68,1
	موافق	15	31,9	31,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

39ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	47	100,0	100,0	100,0

40ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	8,5	8,5	8,5
	موافق بشدة	43	91,5	91,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

41ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	4,3	4,3	4,3
	موافق بشدة	45	95,7	95,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

42ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	9	19,1	19,1	19,1
	موافق بشدة	38	80,9	80,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

43ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	6	12,8	12,8	12,8
	موافق بشدة	41	87,2	87,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

44ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	12	25,5	25,5	25,5
	موافق بشدة	35	74,5	74,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

45ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	17,0	17,0	17,0
	موافق بشدة	39	83,0	83,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	47	3,00	5,00	4,7234	,49791
2ع	47	3,00	5,00	4,7447	,48759
3ع	47	4,00	5,00	4,8723	,33732
4ع	47	2,00	5,00	4,4043	,82514
5ع	47	1,00	4,00	1,8298	,98509
6ع	47	3,00	5,00	4,5106	,71846
7ع	47	3,00	5,00	4,8511	,41592
8ع	47	4,00	5,00	4,5957	,49605
9ع	47	4,00	5,00	4,8298	,37988
10ع	47	3,00	5,00	4,7660	,47607
11ع	47	4,00	5,00	4,6170	,49137
12ع	47	4,00	5,00	4,6383	,48569
13ع	47	3,00	5,00	4,4894	,88151
14ع	47	3,00	5,00	4,4894	,77662
15ع	47	4,00	5,00	4,9787	,14586
16ع	47	4,00	5,00	4,6596	,47898
17ع	47	4,00	5,00	4,8936	,31166
18ع	47	4,00	5,00	4,9362	,24709
19ع	47	4,00	5,00	4,9787	,14586
20ع	47	5,00	5,00	5,0000	,00000
21ع	47	2,00	5,00	3,5745	,74439
22ع	47	3,00	5,00	4,2766	,57868
23ع	47	1,00	5,00	4,7872	,65727
24ع	47	4,00	5,00	4,1915	,39773
25ع	47	4,00	5,00	4,4681	,50437
26ع	47	4,00	5,00	4,1064	,31166
27ع	47	3,00	5,00	3,8936	,56082
28ع	47	4,00	5,00	4,5957	,49605
29ع	47	4,00	5,00	4,7234	,45215
30ع	47	4,00	5,00	4,9362	,24709
31ع	47	4,00	5,00	4,6809	,47119
32ع	47	4,00	5,00	4,8298	,37988
33ع	47	3,00	5,00	3,8298	,56411
34ع	47	4,00	5,00	4,8085	,39773
35ع	47	1,00	5,00	3,9787	,67532
36ع	47	2,00	4,00	2,7021	,77781
37ع	47	4,00	5,00	4,3191	,47119
38ع	47	2,00	4,00	3,0000	,80757
39ع	47	2,00	2,00	2,0000	,00000
40ع	47	4,00	5,00	4,9149	,28206
41ع	47	4,00	5,00	4,9574	,20403
42ع	47	4,00	5,00	4,8085	,39773
43ع	47	4,00	5,00	4,8723	,33732
44ع	47	4,00	5,00	4,7447	,44075
45ع	47	4,00	5,00	4,8298	,37988

الملاحق

مصادر التمويل الحكومي	47	4,27	4,67	4,4894	,12299
مصادر التمويل الذاتي	47	4,20	4,80	4,5390	,11449
مصادر التمويل الاهلي	47	3,93	4,40	4,2184	,12174
الاستبيان ككل	47	4,27	4,56	4,4156	,06633
N valide (liste)	47				

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مصادر التمويل الحكومي	47	4,4894	,12299	,01794
مصادر التمويل الذاتي	47	4,5390	,11449	,01670
مصادر التمويل الاهلي	47	4,2184	,12174	,01776
الاستبيان ككل	47	4,4156	,06633	,00968

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig.(bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مصادر التمويل الحكومي	250,249	46	,000	4,48936	4,4533	4,5255
مصادر التمويل الذاتي	271,803	46	,000	4,53901	4,5054	4,5726
مصادر التمويل الاهلي	237,548	46	,000	4,21844	4,1827	4,2542
الاستبيان ككل	456,382	46	,000	4,41560	4,3961	4,4351

Corrélations

		مصادر التمويل الحكومي	مصادر التمويل الذاتي	مصادر التمويل الاهلي	الاستبيان ككل
مصادر التمويل الحكومي	Corrélation de Pearson	1	,934**	,894**	,917**
	Sig.(bilatérale)		,000	,000	,000
	N	15	15	15	15
مصادر التمويل الذاتي	Corrélation de Pearson	,934**	1	,942**	,935**
	Sig.(bilatérale)	,000		,000	,000
	N	15	15	15	15
مصادر التمويل الاهلي	Corrélation de Pearson	,894**	,942**	1	,965**
	Sig.(bilatérale)	,000	,000		,000
	N	15	15	15	15
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,917**	,935**	,965**	1
	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15

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

Statistiques de groupe

	VAR00001	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مصادر التمويل الحكومي	الدرجات الدنيا	7	4,4386	,09990	,03776
	الدرجات العليا	7	4,5700	,05508	,02082
مصادر التمويل الذاتي	الدرجات الدنيا	7	4,4857	,13673	,05168
	الدرجات العليا	7	4,6871	,06237	,02358
مصادر التمويل الاهلي	الدرجات الدنيا	7	4,1057	,10891	,04117
	الدرجات العليا	7	4,3314	,03761	,01421
الاستبيان ككل	الدرجات الدنيا	7	4,3814	,04337	,01639
	الدرجات العليا	7	4,4971	,03302	,01248

Test des échantillons indépendants

Test de
Levene sur
l'égalité
des
variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig.(bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
مصادر التمويل الحكومي	Hypothèse de variances égales	2,405	,147	-3,048	12	,010	-,13143	,04312	-,22538	-,03748
	Hypothèse de variances inégales			-3,048	9,339	,013	-,13143	,04312	-,22843	-,03442
مصادر التمويل الذاتي	Hypothèse de variances égales	1,392	,261	-3,546	12	,004	-,20143	,05680	-,32519	-,07767
	Hypothèse de variances inégales			-3,546	8,394	,007	-,20143	,05680	-,33135	-,07150
مصادر التمويل الاهلي	Hypothèse de variances égales	5,038	,044	-5,183	12	,000	-,22571	,04355	-,32060	-,13083
	Hypothèse de variances inégales			-5,183	7,411	,001	-,22571	,04355	-,32755	-,12388
الاستبيان ككل	Hypothèse de variances égales	,444	,518	-5,616	12	,000	-,11571	,02060	-,16060	-,07082
	Hypothèse de variances inégales			-5,616	11,207	,000	-,11571	,02060	-,16096	-,07047

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,963	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,921	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,943	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,969	45

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية الجزائرية في مواجهة الأزمة المالية التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على الفرق الرياضية، من خلال دراسة ميدانية شملت أربع اتحادات مختارة قصدياً (اتحادان للألعاب الجماعية واتحادان للألعاب الفردية)، حيث اعتمدت على الحصر الشامل لجميع الأعضاء (47 عضواً)، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما دور الاستراتيجيات التي اعتمدتها الاتحادات الرياضية في حل المشكلات المالية التي واجهتها الفرق الرياضية أثناء أزمة كوفيد-19؟ وللإجابة عن ذلك، تم التركيز على تحديد مصادر التمويل الحكومية والأهلية والذاتية، وقياس فعاليتها في ضمان استمرارية النشاط الرياضي خلال فترة الأزمة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بالدراسة الميدانية وأداة الاستبيان.

أظهرت النتائج أن التمويل الحكومي شكّل المصدر الرئيس لدعم الفرق، بينما كان التمويل الأهلي محدوداً وغير منظم، في حين ساهم التمويل الذاتي بشكل نسبي في تغطية بعض الاحتياجات، كما بينت النتائج أن الاتحادات لجأت إلى خطط بديلة مثل تقليص النفقات التشغيلية، وتوفير تدريبات رقمية، وتنظيم برامج دعم نفسي للحفاظ على جاهزية الرياضيين، وخلصت الدراسة إلى أن مواجهة الأزمات المستقبلية تتطلب تنوع مصادر التمويل عبر الشراكات والاستثمار والتسويق الرياضي، إلى جانب إنشاء صندوق وطني للطوارئ الرياضية، وتعزيز القدرات الإدارية للاتحادات في مجال التخطيط المالي وإدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: كوفيد-19، الاتحادات الرياضية الجزائرية، الأزمات المالية، استراتيجيات التمويل، إدارة الأزمات الرياضية.

Abstract

This study aims to analyze the strategies adopted by Algerian sports federations in addressing the financial crisis imposed by the COVID-19 pandemic on sports teams. A field study was conducted on four purposefully selected federations (two in team sports and two in individual sports), covering all members (47 in total) through a comprehensive survey. The research was guided by a central question: *What is the role of the strategies adopted by sports federations in solving the financial problems of sports teams during the COVID-19 crisis?* To answer this, the study examined governmental, private, and self-financing sources and assessed their effectiveness in ensuring the continuity of sports activities during the crisis. The research employed a descriptive-analytical method supported by fieldwork, using a questionnaire as the main data collection tool.

The findings revealed that government funding remained the primary source of financial support for teams, while private funding was limited and unstructured. Self-financing contributed only partially to covering financial gaps. The study also showed that federations developed alternative plans, such as reducing operational expenses, providing digital training for athletes, and organizing psychological support programs to maintain team readiness. The research concluded that overcoming future crises requires diversifying funding sources through partnerships, investment, and effective sports marketing, in addition to establishing a national emergency fund for sports and strengthening federations' managerial capacities in financial planning and crisis management.

Keywords: COVID-19, Algerian sports federations, financial support, funding strategies, sports crisis

Résumé

Cette étude vise à analyser les stratégies adoptées par les fédérations sportives algériennes pour faire face à la crise financière imposée aux équipes sportives par la pandémie de la COVID-19. Une étude de terrain a été menée auprès de quatre fédérations sélectionnées de manière intentionnelle (deux dans les sports collectifs et deux dans les sports individuels), englobant l'ensemble des membres (47 au total) à travers une enquête exhaustive. La recherche s'est articulée autour de la question centrale suivante : Quel est le rôle des stratégies adoptées par les fédérations sportives dans la résolution des problèmes financiers des équipes sportives durant la crise de la COVID-19 ? Pour répondre à cette question, l'étude a examiné les sources de financement gouvernementales, privées et autofinancées, ainsi que leur efficacité dans l'assurance de la continuité des activités sportives pendant la crise. La recherche a adopté une méthode descriptive et analytique appuyée par un travail de terrain, en utilisant un questionnaire comme principal outil de collecte des données.

Les résultats ont montré que le financement public demeurait la principale source de soutien financier des équipes, tandis que le financement privé restait limité et peu structuré. L'autofinancement n'a contribué que partiellement à combler les déficits financiers. L'étude a également révélé que les fédérations ont élaboré des plans alternatifs, tels que la réduction des dépenses opérationnelles, la mise en place d'entraînements numériques pour les athlètes et l'organisation de programmes de soutien psychologique afin de maintenir la préparation des équipes. La recherche conclut que la gestion des crises futures nécessite une diversification des sources de financement à travers les partenariats, l'investissement et un marketing sportif efficace, en plus de la création d'un fonds national d'urgence pour le sport et du renforcement des capacités managériales des fédérations en matière de planification financière et de gestion de crise.

Mots-clés : COVID-19, fédérations sportives algériennes, soutien financier, stratégies de financement, crise sportive.