



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة اكلي محند اولحاج - البويرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

**STAPS**

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه L.M.D

في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: ادارة وتسيير رياضي

الموضوع:

واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية  
في ظل الاحتراف الرياضي

- دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم -

اشراف الأستاذ الدكتور:

خيرى جمال

اعداد الطالب الباحث:

أمعوش سميح

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا  
محمد وعلى آله وصحبه وسلم

الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعانني على إتمامها.

وعملاً بقول الرسول صل الله عليه وسلم **"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"**.

يسعني ويشرفني أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل،

سواء من قريب أو من بعيد (الوالدين، إخوتي، خطيبي، أصدقائي)

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في كل من معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بجامعات البويرة، المسيلة والجزائر 03 وأخص بالذكر الأستاذ المشرف خيري جمال والأستاذ

المساعد بوظالبي يحي والبروفيسور لاوسين سليمان على النصيح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

أمعوش سميح

❖ قائمة المحتويات.

الصفحة	-العنوان.
أ	-الشكر والتقدير.
ب	-قائمة المحتويات
ل	-قائمة الجداول.
م	-قائمة الأشكال.
ن	-ملخص الدراسة
02	-مقدمة.
	الجانب التمهيدي: التعريف بالبحث
06	1- اشكالية الدراسة.
10	2- فرضيات الدراسة.
11	3- اهمية الدراسة.
11	4- اهداف الدراسة.
12	5- اسباب اختيار الموضوع.
12	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
17	7- الدراسات المرتبطة بالبحث.
22	8- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث.
22	8-1 ما يستفاد من الدراسات المرتبطة بالبحث.
23	8-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات المرتبطة بالبحث.
	الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة
	الفصل الاول: الميزانيات المالية وتمويلها
21	-تمهيد.
22	1- ماهية الميزانية العامة للدولة.
22	1-1- تعريف الميزانية وأهدافها

22	أولاً: الميزانية العامة توقعا (Prévision)
22	ثانياً: الميزانية العامة إجازة (Autorisation)
23	ثالثاً: تحقيق أهداف المالية العامة
24	2-المبادئ العامة التي تحكم الميزانية
24	2-1 مبدأ السنوية
25	2-2- مبدأ الوحدة
25	2-3- مبدأ العمومية (الشمولية)
27	2-4- مبدأ التوازن
27	3- ماهية النفقات العامة
27	3-1- تعريف النفقة العامة وتطورها
28	3-1-1- تعريف النفقات العامة
28	3-1-2- أنها مبلغ نقدي
28	3-1-2- صدور النفقة العامة من شخص معنوي عام
29	3-1-3- توفر الشرطين ضروري لتحديد النفقة
29	4- الهدف المالي للميزانية العامة
30	4-1- الأهداف الاقتصادية
30	4-2- الأهداف الاجتماعية
31	5- الإدارة المالية
31	5-1- أقسام الإدارة المالية
34	6- تقسيمات النفقات العامة
34	6-1- التقسيمات العلمية والاقتصادية للنفقات العامة
34	6-1-1- تقسيم النفقات العامة من حيث دوريتها
35	6-1-2- تقسيم النفقات العامة من حيث طبيعتها
36	6-1-3- تقسيم النفقات من حيث الأغراض التي ترمي إليها

37	6-1-4- تقسيم النفقات من حيث الهيئة التي تقوم بها
38	7- التقسيم الوظيفي للنفقات العامة
39	8- التقسيم الإداري للنفقات
40	9- أساسيات المحاسبة الإدارية
41	10- الاختلاف بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية.
41	11- دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة
43	12- تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل ( نقطة التعادل )
44	13- المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة وتقييم الأداء
52	الخاتمة
	الفصل الثاني: المؤسسات الرياضية
60	-تمهيد
61	1- المؤسسة
61	2- المؤسسات
61	2-1- مفهوم المؤسسة
61	2-2- تصنيف المؤسسات
62	2-2-1- المؤسسات الخدمية
62	2-2-2- المؤسسات التطوعية
62	3- أنواع المؤسسات
62	3-1- المؤسسة الميكانيكية
62	3-2- المؤسسة الديناميكية
62	3-3- المؤسسة المهنية
63	3-4- المؤسسة البيرو ديموقراطية
63	3-5- المؤسسة المتنوعة
63	4- مفهوم المسير الرياضي

64	1-4- أنواع التسيير
64	1-1-4- التسيير الرسمي
64	2-1-4- التسيير غير الرسمي
64	2-4- متطلبات التسيير الرياضي وعناصره
64	1-2-4- التأثير
64	2-2-4- النفوذ
64	3-2-4- السلطة القانونية
65	3-4- مهارات المسيرين وفقا لمستوياتهم
65	4-4- أهمية التسيير في المجال الرياضي
66	5-4- أساليب التسيير الرياضي
66	1-5-4- الأسلوب التقليدي
66	2-5-4- الأسلوب العقلاني
66	3-5-4- الأسلوب الملهم
67	6-4- أهم ملامح و أنماط التسيير الرياضي
68	7-4- ادوار المسير الرياضي
68	8-4- خصائص المسير الرياضي الفعال الناجح
69	5- المنظمة
69	1-5- الجمعيات
69	2-5- النظام الأساسي
70	3-5- الجمعية العامة
70	4-5- مجلس الإدارة
71	5-5- التمويل
71	6- الجمعيات الرياضية و القانون الأساسي النموذجي 15-74 المطبق على النادي الرياضي الهادي

72	7- الاتحاديات الرياضية الجزائرية
72	7-1- القوانين المسيرة للاتحاديات الرياضية
73	7-2- أنواع الجمعيات الرياضية (الاولمبية والغير الاولمبية)
79	8- كفيات انعقاد الجمعية العامة التأسيسية
79	8-1- المقاييس المطلوبة من الأعضاء في الجمعية العامة للاتحادية
80	8-2- الوثائق المكونة لملف التأسيس
80	8-3- حقوق الاتحاديات الرياضية وواجباتها
81	8-4- تعديل القوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية
81	8-5- مراقبة الحصائل
81	8-6- أحكام مالية
82	8-7- أحكام جزائية
82	8-8- التعليق والحل
83	9- اللجنة الاولمبية الجزائرية
83	9-1- نبذة تاريخية
83	9-2- مهام اللجنة الأولمبية الجزائرية
84	9-3- الهيكل التنظيمي للجنة الأولمبية الجزائرية
84	9-4- تتكون اللجنة الأولمبية الجزائرية من ثلاثة أقسام رئيسية
85	9-5- الرجال الذين كانوا على رأس اللجنة الأولمبية الجزائرية
86	9-6- الاتجاهات الكبرى التي رسمت توجهات اللجنة
86	9-7- نبذة عن الأكاديمية الأولمبية الجزائرية
86	9-8- الحصيلة الرياضية للمشاركة الجزائرية في الألعاب الأولمبية
87	9-9- القراءة الإحصائية للنتائج الجزائرية
88	10- اللجنة الأولمبية الدولية
88	10-1 نبذة تاريخية

88	10-2- الهيكلية
89	10-3- الأهداف
89	10-4- المهام العريضة للجنة الأولمبية الدولية
89	10-5- رؤساء اللجنة الأولمبية الدولية
89	10-6- الحضور العربي و مستوى التأثير
90	10-7- أهم الشخصيات العربية التي مثلت العرب في المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية
91	10-8- مصادر التمويل الأساسية للجنة الأولمبية الدولية
91	10-9- اتجاهات توزيع عائدات اللجنة الأولمبية
92	11- محكمة التحكيم الرياضية
93	12- نتائج الدراسة و مقترحاتها
95	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الاحتراف الرياضي
98	تمهيد
99	1- الاحتراف في كرة القدم الجزائرية
100	2- مفهوم الاحتراف الرياضي
101	3- الرياضة وارتباطها بالاحتراف.
102	4- الرياضة من الهوية إلى الاحتراف.
105	5- الاحتراف وخدمة المجتمع الرياضي
107	6- أسباب الاحتراف الرياضي
108	7- أبعاد الاحتراف الرياضي
108	7-1- البعد الرياضي للاحتراف
109	7-2- البعد التنظيمي للاحتراف.
111	7-3- البعد الاقتصادي للاحتراف
114	7-4- البعد المؤسسي للاحتراف

115	8- نظام الاحتراف في كرة القدم
115	8-1- مفهوم النظام.
116	8-2- تعريف النموذج.
116	8-3- سمات النظام ومكوناته
116	8-4- أنواع النظم.
117	8-5- مستويات تطبيق النظام.
117	8-6- مكونات النظام الرياضي.
118	8-7- مكونات نظام الاحتراف في كرة القدم.
118	8-7-1- مدخلات نظام الاحتراف.
119	8-7-2- عمليات نظام الاحتراف.
119	8-7-3- مخرجات نظام الاحتراف.
119	9- الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف.
119	9-1- التزامات اللاعب المحترف.
121	9-2- الالتزام الرئيسي "دفع الأجرة للاعب المحترف
122	9-3- التزامات النادي الثانوية للاعب المحترف
123	10- هل يتحمل النادي الهاوي ديون الشركة الرياضية عند الهبوط إلى قسم الهواة؟
126	11- مسؤولية الأطباء عن تعاطي الرياضيين للمنشطات ومن أهم ما جاء فيها
127	12- إدارة وتسيير هياكل التنظيم والتنشيط الرياضي : قراءة في أهم التعديلات
131	13- بعض الجوانب القانونية لعقد التدريب الكروي
135	14- الاستقالة وأهلية الترشح لمكتب الفاف
137	15- الأندية الرياضية.
142	16- الإطار القانوني للممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر
142	16-1- شروط الممارسة الرياضية الاحترافية
142	16-2- نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتبه من طرف الشركات والنادي الرياضية المحترفة

142	16-2-1-أحكام عامة
143	16-2-2- الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين
145	16-2-3- الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين
145	16-2-4- الشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة.
148	16-2-5- الشروط والالتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية.
149	16-2-6- الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي
150	16-2-7- الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي
150	16-3- قائمة الوثائق المرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف
151	16-4- شروط وكيفيات منح مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية الى النادي الرياضي المحترف
151	16-4-1- احكام عامة
153	خلاصة
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الرابع: منهج البحث واجراءاته الميدانية
154	تمهيد.
155	1- الدراسة الاستطلاعية.
156	2- منهج الدراسة.
157	3- مجتمع وعينة الدراسة.
157	3-1 مجتمع الدراسة.
158	3-2 عينة الدراسة.
159	4- ضبط متغيرات الدراسة.
159	4-1 المتغير المستقل.

159	4-2 المتغير التابع.
159	5- مجالات الدراسة.
159	6- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
161	7- وسائل جمع المعلومات.
161	8- الوسائل المساعدة لإجراء الدراسة.
161	9- الخصائص السيكمترية للأداة.
161	9-1 صدق الأداة.
169	9-2 ثبات الأداة.
172	10- خصائص عينة الدراسة.
174	10- أدوات التحليل الإحصائي.
174	11- محددات البحث
174	خلاصة.
	الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
179	تمهيد.
180	1- تحليل فقرات الدراسة.
180	1-1 تحليل فقرات محور الميزانية العامة.
189	1-2 تحليل فقرات محور الإطار القانوني والتشريعي
198	1-3 تحليل فقرات محور الاحتراف الرياضي.
205	2- الاجابة على تساؤلات الدراسة.
205	2-1 الاجابة على التساؤل الأول.
207	2-2 الاجابة على التساؤل الثاني.
209	2-3 الاجابة على التساؤل الثالث.
211	3/ تحاليل إضافية على التساؤلات الفرعية
217	3-استنتاج عام

218	5- الاقتراحات.
221	5- الآفاق المستقبلية للدراسة
223	خاتمة
229	المراجع
	- البيبلوغرافي.
	- الملاحق.

❖ قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مهارات المسيرين وفقا لمستوياتهم	65
02	أهم ملامح أنماط التسيير الرياضي	67
03	مجتمع الدراسة	157
04	عينة الدراسة	158
05	درجات الاستبيان وطول الخلايا	161
06	الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان	163
07	الاتساق الداخلي يبين عبارات محور الاطار القانوني والتشريعي	165
08	الاتساق الداخلي يبين عبارات محور الاحتراف الرياضي	167
09	الاتساق الداخلي يبين عبارات محور جائحة كورونا	168
10	الصدق البنائي	169
11	التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان	170
12	معامل الفا كرونباخ	171
13	الجنس	172

173	المسمى الوظيفي	14
174	سنوات الخدمة	15
180	تحليل فقرات محور الميزانية العامة	16
188	تحليل فقرات محور الاطار القانوني والتشريعي	17
196	تحليل فقرات محور الاحتراف الرياضي	18
203	تحليل فقرات محور جائحة كورونا	19
207	الإجابة على تساؤل محور الميزانية العامة	20
208	الإجابة على تساؤل محور الاطار القانوني والتشريعي	21
210	الإجابة على تساؤل محور الاحتراف الرياضي	22
213	الإجابة على تساؤل محور جائحة كورونا	23
255	قائمة بأسماء المحكمين	29

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية	84
02	توزيع عينة البحث حسب الجنس	172
03	توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي	173
04	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة	175

## ملخص الدراسة بالعربية:

تهدف أطروحة الدكتوراه إلى معرفة واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي (دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم)، إشمطت الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي، وإعتمد الباحثي هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم طرح عدة فرضيات جزئية، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة على عينة إستطلاعية اخذت عن طريق الحصر الشامل من مجتمع كلي متمثل في 133 مفردة، كما إستخدم الباحث في أدوات الدراسة أداة الإستبيان، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات وإقتراحاتها: العمل على نشر الوعي وثقافة الحوكمة وتعزيز التواصل المشترك بين العاملين بالاتحادية والرابطة واعادة الثقة بينهم.

✓ الكلمات الدالة في الدراسة: الميزانيات العامة، المؤسسات الرياضية، الإحتراف الرياضي.

Résumé de l'étude en français :

La thèse de doctorat vise à connaître la réalité des budgets généraux des institutions sportives à la lumière du professionnalisme sportif (étude de terrain de la Fédération Algérienne de Football). L'étude comportait un aspect théorique et un aspect appliqué. Dans cette étude, le chercheur s'est appuyé sur le approche descriptive, et plusieurs hypothèses partielles ont été avancées, et après vérification des caractéristiques, des outils d'étude psychométrique basés sur un échantillon d'enquête prélevé par dénombrement exhaustif sur une population totale de 133 individus, le chercheur a également utilisé l'outil de questionnaire dans les outils de l'étude, et l'étude s'est conclue par plusieurs recommandations et suggestions, notamment : œuvrer à la sensibilisation et à une culture de gouvernance, améliorer la communication conjointe entre les travailleurs du syndicat et de l'association et restaurer la confiance entre eux.

□ Mots clés de l'étude : budgets publics, institutions sportives, professionnalisme sportif.

### Study summary in English:

The doctoral thesis aims to know the reality of the general budgets of sports institutions in light of sports professionalism (a field study of the Algerian Football Federation). The study included a theoretical and an applied aspect. In this study, the researcher relied on the descriptive approach, and several partial hypotheses were put forward, and after verifying the characteristics Psychometric study tools based on a survey sample taken by comprehensive enumeration from a total population of 133 individuals, the researcher also used the questionnaire tool in the study tools, and the study concluded with several recommendations and suggestions, including: working to spread awareness and a culture of governance, enhancing joint communication between workers in the federation and the association, and restoring trust between them.

□ Key words of the study: public budgets, sports institutions, sports professionalism



مقدمة



## مقدمة:

إن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أي نشاط، وهي التي تؤدي إلى التقدم أو التخلف في كافة المجالات، والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات، ولهذا فإن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي وتلعب الإدارة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. (مؤمن بشير، 2015، ص05)

المؤسسات الرياضية على اختلاف نشاطاتها تحتل مركزا مؤثرا في المجتمعات، إذ إنها المسؤولة عن دفع عجلة التقدم والتطور لتحقيق الأهداف المرجوة، لذا نجدها تهتم بالقيام بالأبحاث والدراسات من أجل الوصول إلى تسيير أمثل لهيكلها والكشف عن جوانب نجاحها وفشلها فرغم الاهتمام المتزايد بالجانب التسييري خاصة الجانب المالي إلا أنها لم تصل إلى المأمول منها، خاصة في ظل المتغيرات المختلفة في المجال الرياضي فتطلب من القائمين على الإدارة الرياضية والهيئات العمل على إرساء الشفافية المطلقة في التسيير المالي لاسيما بعد الثورة العالمية والمعلوماتية وتعدد الازمات وتزايد الأدوار المتشابكة، حيث تتمحور جلها نحو إرساء الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتعزيز المشاركة والشفافية والالتزام بالقوانين العادلة النزيهة والاستجابة لمتطلبات المتعاملين والشركاء والإيمان بالعدالة والمساواة.

لقد تحولت الرياضة في السنوات الأخيرة من مجرد هواية إلى قطاع اقتصادي رئيسي يمكنه أن يكون مصدر دخل هائل في العالم كله، وقد أدركت ذلك الدول الصناعية الكبرى، وبعض الدول النامية فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية تدخل فيها استثمارات وأموال ضخمة. (نعمان عبد الغني، 2017، ص05)

كما أن الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بالجزائر تعتمد بشكل رئيسي على تمويلات صادرة من وزارة الشباب والرياضة ومن الجماعات المحلية والفيفا، وفي مقابل ذلك فإن الاتحادية تقوم بصرف نفقات مالية معتبرة، وتتمثل في النفقات الفندقية، نفقات النقل، مراكز التكوين، نفقات على النوادي المحترفة التي بدورها تقوم بشراء اللاعبين والمدربين وتوفير رواتبهم، كراء الملاعب وغيرها من النفقات، فإذا قارنا النفقات التي تقوم بها اتحادية كرة القدم بإنفاقها مع المداخيل التي يتحصل عليها، فسنجد أنه غالبا النفقات تفوق المداخيل وهذا ما يفسر العجز المالي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، حيث أنه في الجزائر تشتكي العديد من الاندية المحترفة لكرة القدم من العجز المالي بشكل دائم، بل أصبح المبرر الذي تعلق عليه النتائج السيئة التي تحصدتها.

فحسب الباحثين ورغم إجماعهم على ان التمكن في التسيير المالي على مستوى المؤسسات الرياضية له اهمية بالغة في تحقيق الاهداف المنشودة والتنمية المختلفة، الا ان التحدي يكمن في نقص تكوين المورد البشري من منتخبين وموظفين على مستوى المؤسسات الرياضية.

وتعد كذلك دراسة الميزانية من المحاور الأساسية نظرا لتطورها السريع في الفكر المالي والسياسة المالية، حيث يعتبر التمويل هو العصب الأساس لذا يجب خلق تخطيط احترافي سليم وتحديد الأهداف بدقة وتكون منسجمة مع الإمكانيات المادية المتاحة والتي يمكن توفيرها بشكل مؤكد وأن لا تترك أي ثغرة للظروف أو المستقبل وتوفير كوادر متخصصة ومدربة وذات خبرة للعمل في مجال الاستثمار.

أما الباحث فيرى إن مشروع التسيير المالي الفعال يجب ان يأخذ عدة متطلبات بعين الاعتبار وتوافر عدد لا بأس به من تأهيل الموظفين في مجال التسيير المالي ومعرفة القوانين لخلق ارادة لدى المؤسسات الرياضية بضرورة تبني سياسة الانتقال الى الشفافية في التسيير المالي ووجود تشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل المؤسسات الرياضية كما يجب وضع استراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين مما يضمن الانتقال الايجابي من الادارة التقليدية الى ادارة حديثة تتبنى الحكم الراشد، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما يرى الباحث أنه بالرغم من الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة، إلا أنها لا زالت تعتمد على الدعم الحكومي، دون الاعتماد على التمويل الذاتي الخاص بها، وكذلك الاعتماد على الارتجالية في اتخاذ القرارات المهمة، مما لا يساعد على تحقيق ربح مادي، ومما يعرقل نجاح أي مؤسسة رياضية في ظل الاحتراف الرياضي.

وبناء على ما سبق ولضرورة الوصول إلى فهم موضوع بحثنا بطريقة سلسة ومحاولة الكشف على واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي ارتأى الباحث اجراء هذه الدراسة وبنائها بتتبع خطوات منهج البحث العلمي مع تقسيمها الى:

**1- مدخل عام:** يتضمن الاشكالية، الفرضيات، اهداف واهمية البحث، اسباب اختيار الموضوع، المصطلحات وتحديد المفاهيم، الدراسات المرتبطة بالبحث.

**2- الجانب النظري:** اندرج تحت ثلاث فصول وهي كالآتي:

- **الفصل الاول:** اشرفنا فيه الى الاطار النظري والمفاهيمي للميزانيات المالية وتمويلها وللنفقات العامة وتعريفها، وما يحتويه من مبادئ، وكذا العناصر الاساسية لها، كما اشرفنا الى معايير النفقة العامة، وقواعد النفقات العامة، وكذا التطرق الى تقسيمات النفقات العامة، وكذلك مجال المحاسبة الإدارية.

- **الفصل الثاني:** تكلمنا فيه على المؤسسات الرياضية المختلفة من مفاهيم، وتصنيفاتها وكذلك أنواع المؤسسات، وتطرقنا الى المسير الرياضي، متطلبات التسيير الرياضي وعناصره، مختلف القوانين للجمعيات والاتحاديات واللجنة الاولمبية ومحكمة التحكيم الرياضية، كلها متطلبات تتعلق بالمؤسسات الرياضية التي وجب التطرق لها.

- **الفصل الثالث:** تطرقنا فيه الى الاحتراف الرياضي لما له من اهمية بالغة بموضوع بحثنا، وتم التكلم في هذا الفصل على التطور التاريخي للاحتراف، مفاهيم وصفات ومكونات بالاضافة الى أسباب الاحتراف الرياضي التسيير الرياضي، نظام الاحتراف في كرة القدم، الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف، كما تكلمنا على النادي الهاوي وغيرها واختتمناه بنظرة على الإطار القانوني للممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر.

### 3- الجانب التطبيقي:

- **الفصل الرابع:** يشمل منهج البحث واهم الإجراءات الميدانية المتبعة فيه.

- **الفصل الخامس:** يحتوي على عرض النتائج المتوصل اليها مع تفسيرها ومناقشتها وصولاً الى الاستنتاج العام، وكذا الاقتراحات والافاق المستقبلية، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وكذلك ملخص الدراسة.



## مدخل عام

### التعريف بالبحث.

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- اسباب اختيار الموضوع.
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 7- الدراسات المرتبطة بالبحث.



## 1- الإشكالية:

لما كانت الرياضة أحد أهم الروافد الاقتصادية للعديد من الدول والمؤسسات من خلال الدور الهام الذي تلعبه هذه الدول والمؤسسات للتنسيق والجمع بين الكثير من المجالات من خلال علاقة الأخذ والعطاء بين الرياضة والاقتصاد فإنه من الضروري على كل دولة إعادة هيكلة المرافق الرياضية الهامة والمؤسسات الرياضية بما يخدم الاحتراف الرياضي في الجزائر.

كما تعد الرياضة إحدى أهم المجالات الاستثمارية المثمرة، وهو ما أثبتته السنوات الأخيرة، فإلى جانب كونها هوية فإنها ذات صلة وثيقة بالنظام الاقتصادي لكونها تشارك في الدورة الاقتصادية سواء كمنتج أو شريك في الإنتاج أو قيمة مضافة ويمكنها أن تكون مصدر دخل هائل في العالم كله، وهذا ما أدركته الدول الصناعية الكبرى فأصبحت تتعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية تستثمر فيها رؤوس أموال ضخمة بل أنها ترى أن الرياضة إذا لم ترتبط بالاستثمار فإن ذلك يؤدي إلى زوالها هذا الأمر انعكس بصورة إيجابية على أوضاع الرياضة في هذه البلدان وسمح بتطور مؤسساتها الرياضية وأداء أنديةها وتفوقها فأصبحت الرياضة فيها من أنجح المشاريع الاستثمارية في الوقت الذي مازالت فيه دول العالم الثالث تنظر للرياضة على أنها مضيعة للوقت والمال وهو ما جعل مؤسساتها الرياضية ومعظم أنديةها تفتقر إلى أبسط مقومات التطور والنجاح. (عبد الغني نعمان، 2017، ص51)

فهذا التفاعل البطيء للمنظومة الرياضية الجزائرية يفسر ويترجم مدى بعد المسؤولين المعنيين المباشرين عن المفاهيم الجديدة والصحيحة للرياضة الحديثة بشكل عام والاحتراف الرياضي بصفة خاصة، فاعتمادهم فقط على طرق وأساليب ووسائل بدائية ومعروفة لديهم منذ سنين (دعم الدولة مثلا). فنظام الاحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على توافر مصادر دائمة للتمويل، حيث تعتبر مصادر التمويل هي جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا تستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورة صحيحة وكاملة. (بورقية، رعاش، 2019، ص207)

إن التمويل الذي تمنحه الدولة للأندية منتظم وغير كاف مقارنة بنشاط النادي، وعدم وجود إطار قانوني، يؤطر العملية للحصول على التمويل غير الدائم، عدم وجود حوافز للجهات المانحة للدعم المالي، كانت مؤسسات اقتصادية وغيرها، المصادر الدائمة التي تمنحها الدولة، الجماعات المحلية ووزارة الشباب والرياضة، كلها لا تكفي لتغطية احتياجات النادي الرياضي الرفيع المستوى، الأندية تفتقر للتسيير أكثر من التحصيل المالي، مسؤولي التسيير المالي غير مؤهلين لتسيير المصادر المالية المتاحة. (نادية بن عكي، 2007).

حيث رغم الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة إلا أنها لا تكفي الأندية الرياضية التي ورغم دخولها عالم الاحتراف إلا أنها لازالت تعتمد على الدعم والتمويل الحكومي بالدرجة الأولى دون الاعتماد على التمويل الذاتي الخاص بها وهذا ما أدى إلا تخبط أغلب إدارات الأندية الرياضية المحترفة في مشاكل مالية كبيرة أثرت على نتائج الفرق في مختلف المنافسات جراء توالي إضرابات اللاعبين بسبب عدم تلقيهم أجورهم ومستحققاتهم المالية. (حشروف، لعجال، 2020، 267-268)

ومن وجهة نظر الباحث كان لزاما على المؤسسات الرياضية الجزائرية أن تضع حدا لهذا الركود المستمر وتغيير الأفكار الخاطئة السائدة لدى هؤلاء المسؤولين والمتعاملين الخواص (الشركات الاقتصادية الصناعية والتجارية) وبلورة المفيد منها فقط والتمتع بثقافة رياضية حديثة وعصرية تأخذ بكل ما هو مفيد لمصلحة الرياضة الجزائرية ككل وفي جميع الاختصاصات وليس في كرة القدم فقط.

وقد بلغت كرة القدم ما لم تبلغه الرياضات الأخرى من الازدهار حيث عرفت منذ ظهورها كلعبة تطورات ملحوظة ملكت من خلالها قلوب الشعوب وأصبحت واحدة من أهم اهتماماتهم اليومية وسخرت لها كل الإمكانيات من أجل تطويرها أكثر حتى إنها انتقلت من مرحلة الممارسة كهواية إلى مرحلة أكثر تنظيما تمثلت في ممارستها كمهنة لطلب لقمة العيش.

وبما أن الرياضة في عالمنا المعاصر قد تبوأ مكانة مرموقة في العديد من دول العالم وأصبح يقترن اسمها بالتطور الحضاري مما أدى بهذه الدول إلى السعي جاهدة من أجل إيجاد الوسائل الكفيلة لدعم الأنشطة الرياضية مع إيجاد مصادر تمويلية بديلة للدعم الحكومي المباشر كما هو الحال ببلادنا من منطلق أن الدعم الحكومي يبقى محدودا وغير كافي وحتى منعدم ولهذا لا بد من إيجاد مصادر تمويلية حديثة تتماشى مع متطلبات السوق الحر كالقطاع الخاص وغيرها.

إن الأندية الرياضية لكرة القدم تعتبر من أهم المؤسسات الرياضية المؤثرة في المجتمع، التي تحظى باهتمام جماهيري كبير خاصة في الجزائر فبعد أن كانت تلك الأندية هاوية تحولت بموجب التحولات الاقتصادية ونظام العولمة إلى شركات رياضية تجارية أخذت على عاتقها طابع الربح المادي، إلا أن هذه الأندية الجزائرية المحترفة مازالت تعاني من عدة أزمات تسييرية ومالية، مما أثرت على نتائج الفرق في مختلف المنافسات جراء توالي إضرابات اللاعبين والطاقم الفني وضعف الجانب القانوني خاصة في قضية التعاقدات مع اللاعبين والمدربين الأجانب و...، بسبب عدم تلقيهم أجورهم ومستحققاتهم المالية من خلال اللجوء إلى محكمة التحكيم الرياضية.

فمن أهم المشكلات الموجودة في المجال الرياضي حاليا قلة المصادر التمويلية التي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للأندية بمختلف أنواعها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشكلات المؤثرة التي تواجه القادة المسؤولين الرياضيين في الوقت الحالي. (خالد طلعت السيد، 2005، ص 04)

ومن خلال كل المعطيات السابقة الذكر وأمام كل التغيرات الكبرى الحاصلة في دول العالم الراقي في مجال الاقتصاد، التجارة، الاستثمار، التسويق وعلاقتهم بالرياضة كان لابد على المؤسسات الرياضية الجزائرية أن تراجع حساباتها بخصوص الأثر الحقيقي الذي يلعبه الاحتراف الرياضي في الجزائر، دون أن ننسى مساهمة الخواص والشركات الراعية للنشاط الرياضي، مؤسسات الاتصال وغيرها في دعم وتطوير وتنمية منظومة الاحتراف في الجزائر بشكل عام ولكن هذه المساهمة لابد لها من خطط ودراسات تقوم عليها حتى يتسنى لها الاستمرارية وتبادل المنفعة بين المؤسسات والأنشطة الرياضية والقائمين عليها.

فنظام الاحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على توافر مصادر دائمة للتمويل، حيث تعتبر مصادر التمويل هي جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا تستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورة صحية وكاملة. (بورقية، رعاش، 2019، ص 207)

لأن أغلب إدارات الأندية الجزائرية تعتمد على العشوائية والارتجالية في اتخاذ قراراتها وتسييرها لفرقها وهذا وإن دل وإنما يدل على شيء فإنه يدل على عدم توفر إدارات هذه الأندية على كفاءات متخصصة في التسيير الإداري والمالي يقومون بضبط الإنفاق وإعداد موازنة خاصة بالنادي الرياضي تخضع لأسس علمية وتمتاز بالدقة في تقدير احتياجات النادي من كافة الجوانب حيث أن إدارات الأندية الرياضية المحترفة في الجزائر تكون تقديرات قيم موازنتها تابعة في أغلب الحالات للموازنات السابقة دون مراعاة التغيرات الاقتصادية والتشريعية والسياسية، إضافة إلى عدم القيام بعملية الرقابة المالية على تنفيذ الميزانيات من طرف إدارات الأندية المحترفة لكرة القدم.

كما أنه يجب البحث عن دعم احترافي من المتخصصين في جميع المجالات من تسويق وتمويل ووسائل الترفيه والإعلام فمن الممكن أن يشاركوا بمعلوماتهم وخبرتهم مع مختلف المؤسسات الرياضية. فأندية كرة القدم تعمل في بيئة تنافسية من الناحية الرياضية، ويزداد نشاطهم وفقا لذلك في المنافسات الاقتصادية ويجب على الأندية أن تقوي عامل الربح على المدى الطويل وبذلك يجب أن تبحث الأندية عن مصادر جديدة ومتنوعة للإيرادات بجانب المصادر الموجودة لديها، لذا يجب أن تدار

أندية كرة القدم من قبل مسيرين ذوي كفاءة ومستوى عالي يعتمدون على الأسلوب العلمي في أداء مهامهم، وهذا ما من شأنه أن يقود هذه النوادي إلى النجاح وتحقيق أهدافها. (درويش وآخرون، 2013، ص 234-235)

وعليه تبقى مصادر دخل الفرق الاحترافية غير كافية، ويظهر جليا أن مصاريفها أكثر من مداخيلها، ويبقى أحد الأعمدة الهامة لتمويل الفريق الاحترافي وخاصة إذا كانت النتائج جيدة ورغم المساعدات التي يقدمها السبونسور ومداخيل الفريق من اللاعب وحقوق النقل التلفزيوني ومساعدات الجماعات المحلية، تبقى هذه الأموال عرضة للاستنزاف أثناء التنقل وأثناء اللعب في الميادين خاصة بالفريق المحترف لأنه نجد أندية كثيرة لا تحتوي على ملحق رئيسي إضافة إلى ملحق مع كل هذا نجد النادي مجبرا على دفع حقوق اللعب في الملاعب الأخرى، كذلك مصاريف الإيواء وتترتب كذلك تعويضات للملاعب إذا تم تخريبها من طرف أنصار النادي ففي الأخير تعود التعويضات إلى إدارة النادي المستأجرة للملعب.

وبما أن للاحتراف الرياضي والمؤسسات أهمية بالغة بإجماع رجال الاقتصاد والقانون شهدت السنوات الأخيرة تواترا في جهود الجزائر لتحسين هذا المناخ من خلال محاولات جادة لتهيئة الأوضاع المناسبة لإيجاد استثمار حقيقي في القطاع الرياضي، وذلك بتوفير الغطاء القانوني والاقتصادي المناسب وتوفير الظروف السياسية الملائمة وهذا ما سعت إليه الدولة الجزائرية جاهدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا من خلال إعطاء اهتماما كبيرا لنشاط كرة القدم، ومس هذا الاهتمام مختلف أشكال التنظيم من الاتحادية أو الرابطات أو النوادي الرياضية وشمل مختلف النواحي التشريعية والتنظيمية إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية وحتى البنى التحتية من منشآت عالمية مؤخرا، وبرز الاهتمام أكثر من خلال المساهمة بدخول نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم، إذ شهد الموسم الرياضي 2010/2011 تطبيق هذا المشروع في أرض الواقع، ونجد في هذا السياق وجود إرادة سياسية من طرف الهيئات الرياضية المعنية لإنجاح هذا المشروع في أمر الواقع، والاحتراف الرياضي في حد ذاته كفكرة له عائد ومردود ايجابي ماديا وفنيا وهذا أمر مسلم به.

وكذلك سن قوانين وتشريعات جديدة في كل مرة، والمتمثلة في القانون رقم 06/12 المتعلق بالجمعيات وكذلك قانون رقم 05/13 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 يوليو 2013م، الذي يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، وكذلك قانون الاستثمار الجديد 73 / 15 و 74 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1436 هجري الموافق ل 25 فبراير سنة 2015م، والامر 01/23

المتتم لقانون 05/13، هذا ما أدى بنا إلى طرح التساؤل التالي: ما هو واقع اعتماد الميزانيات المالية للمؤسسات الرياضية في تطوير منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية:

1- هل تسيير الميزانية على مستوى اتحادية كرة القدم الجزائرية، يلعب دورا إيجابيا في تطوير منظومة الاحتراف الرياضية؟

2- هل تعمل إدارة اتحادية كرة القدم الجزائرية على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامة لتطوير منظومة الاحتراف الرياضي؟

3- هل وفّرت الإدارة الرياضية للوادي المحترفة المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر؟

1- فرضيات الدراسة:

1-2- الفرضية العامة:

اعتماد الميزانيات المالية العامة للمؤسسات الرياضية كافية مما يساهم في تطوير منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1- تسيير الميزانية على مستوى اتحادية كرة القدم الجزائرية، يلعب دورا إيجابيا في تطوير منظومة الاحتراف الرياضية.

2- تعمل إدارة اتحادية كرة القدم الجزائرية على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامة لتطوير منظومة الاحتراف الرياضي.

2- وفّرت الإدارة الرياضية للوادي المحترفة المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.

### 3- أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة ما إذا كانت عملية تسيير الميزانية على مستوى إدارة النوادي الرياضية المحترفة تساهم فعلا في تطوير وإنجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر.
- ✓ معرفة ما إذا كانت إدارة النوادي الرياضية المحترفة تطبق وتحترم الإطار القانوني والتشريعي لإنجاح الاحتراف
- ✓ معرفة ما إذا كانت الإدارة الرياضية للنوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.
- ✓ معرفة واقع تسيير الميزانية العامة للنوادي الرياضية المحترفة وانعكاساته على نجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر وتحديد العوائق والنقائص التي تحول دون تحقيقه.

### 4/ أهمية الدراسة:

#### 4-1- الأهمية النظرية:

- إثراء الرصيد العلمي بحقائق جديدة حول الموضوع، لكونها إضافة لدراسات وبحوث أخرى لمجال الإدارة في الميدان الرياضي.
- توضيح مدى أهمية الاستثمار للنوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم الذي يعمل على تطوير الوضع المالي للنوادي، ودفع بعجلة الاحتراف إلى الأمام.
- تكمن أهمية البحث في الموضوع بحد ذاته، لأن تطور الرياضة وحولها في عالم الاحتراف لا يقاس بالنتائج الرياضية فقط، بل في طريقة التسيير المالي للنوادي الرياضية، وكيفية جلب الأموال الذي يعتبر العصب المحرك، وذلك بالاعتماد على الاستثمار والرعاية والتسويق وغيرها في المجال الاقتصادي لتطوير الوضع المالي للنوادي الرياضية.
- التعرف على الطرق والأساليب الحديثة في التسيير المالي للنوادي الجزائرية المحترفة، ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

#### 4-2- الأهمية التطبيقية:

- تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتطبيق منظومة احتراف فعالة، ومد يد العون للمسؤولين لتلافي أوجه القصور الناتجة عن الاختلالات الموجودة التي تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

### 5-1- اسباب ذاتية:

- ✓ يعتبر من أحسن المواضيع المقترحة وأحدثها بالنسبة للإدارات الرياضية.
- ✓ وجود إختلالات في التسيير للإدارات الرياضية من ناحية مشاركة الأطراف ذات العلاقة بها.
- ✓ اهتمام الباحث بهذه المواضيع نابع من إيقانه بأهمية التمكن في مجال تسيير الميزانيات والدور الفعال التي تعمل عليه في الإدارات الرياضية مما تعمل على حسن سير العمل.
- ✓ قلة من تناولوا الموضوع وقلة من أسقطوه على الإدارة الرياضية وهذا ما دفع الباحث في البحث عنه وإثرائه.
- ✓ التوجه الجديد للجزائر الجديدة والتي تبحث عن إرشاد النفقات وتبذير المال العام في مختلف القطاعات ومنها الرياضية.
- ✓ نقص وقلة اهتمام بالجانب المالي(الميزانيات) ومتطلباتها بالنسبة للإدارات وكذا مختلف العاملين فيها وعدم إدراكهم لمفهومها.

### 5-2- أسباب موضوعية:

- ✓ من خلال ملاحظتنا للجو العام السائد في اغلب النوادي الجزائرية وبالاخص في اندية كرة القدم والتمثلة في الازمات والمشاكل المالية التي تعاني منها اغلب الاندية المحترفة والتي انعكست سلبا على النتائج الرياضية المتحصل عليها وعلى المستوى العام لرياضة كرة القدم وعلى المستوى الوطني والاقليمي والدولي، وهذا راجع الى اهمال الدور الذي تؤديه الكفاءات المتخصصة في مجال التسيير المالي على مستوى الاندية والاعتماد على العشوائية في التسيير المالي على مستوى الاندية الرياضية المحترفة، لذا ارتينا الى محاولة توضيح اهمية الدور الذي تلعبه الميزانية العامة في عملية التخطيط لانشطة الاندية المحترفة والرقابة واتخاذ القرارات وتوجيه سير العمل بما يضمن تحقيق الاهداف، كما ان هذا الموضوع حديث وموضوع الساعة في حدود اطلاع الباحث.

### 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

- في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية حيث يقول (الطاهر سعد الله):لعل اخطر الصعوبات التي يعاني منها الباحثون في ميادين العلوم الإنسانية عموميات لغتها(الطاهر سعد الله 1991،ص 29)

ومن ثم فإن أول ما يواجه الباحثين تداخل مصطلحات اللغة المستعملة فالتصور النظري الجيد يقوم ويتحدد على أساس واضح للمفاهيم والمصطلحات التي يستخدمها ولقد ورد في البحث عدة مفاهيم ومصطلحات تفرض على الباحث أن يزيل عنها اللبس والغموض وحتى يرقى إلى مستوى البحوث العلمية الأكاديمية، ولهذا السبب نجد أنفسنا مضطرين لتحديد مصطلحات بحثنا نظريا وإجراءيا من أجل تحديد القدر الكافي من الوضوح وهذا على النحو التالي:

#### **6-1-الميزانية العامة:**

بيان مالي سنوي تعده وزارة المالية يستعرض تقديرات الإيرادات والنفقات العامة للدولة لسنة مالية قادمة.  
**تعريف الميزانية:**

**لغة:** إن المعنى الاقتصادي العام للميزانية هو:

العملية التي يتم فيها حساب الإيرادات، والنفقات للدولة في بداية كل سنة مالية. وتعرف ماليا بأنها جدول يستعرض القيم التي تختص بالامتلاكات التابعة للدولة أو "المؤسسة"، والالتزامات المتعلقة بها من وقت محدد (أي بداية السنة المالية) لتغطي احتياجاتها ونفقاتها، في كافة المجالات دون التعرض للنقص أو القصور خلال الفترة المحددة.

**التعريف الإجرائي:** توضيح المركز المالي للمؤسسة لحظة إعدادها، وأهمية هذه الميزانية هو إعطاء مؤشر لنتائج العمل الذي يكون داخل الجهة المعنية، وهي فعلية. وكذلك هي تتكلم عن السنة أو الفترة الماضية.

#### **6-2-المؤسسات الرياضية:**

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه والمتابعة للميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا.  
**وتعرف أيضا:**

**المؤسسة:** هي كلمة معقدة تدل من جهة عمل (فعل أسس خلق أو إيجاد شيء) ومن جهة لأخرى على هذا العمل بحيث يصبح عمل اجتماعي مميز. وستعمل الكلمة عادة للدلالة على الشيء المؤسس، فيقال: مؤسسات اقتصادية، سياسية، دينية...إلخ. (طوبال وسيم ص29).

**التعريف الاصطلاحي:** يعرفها كل من (إدريالوكافاينول) بأنها عبارة عن تنظيم يستخدم عدة وسائل وتسمى عوامل الإنتاج بطريقة مثلى لبلوغ الأهداف التي سطرت بالإنتاج أو بيع سلع أو خدمات.  
(طوبال وسيم ص 29).

**التعريف الإجرائي:** المؤسسات (الهيئات) الرياضية.

تتمثل في وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية، الاتحادات الأولمبية والغير الأولمبية، الرابطة الرياضية، النوادي الرياضية المحترفة، مراكز الشباب والمنشآت الرياضية وكذلك مراكز التكوين والتحصير لفرق الرياضية والعسكرية، مركز الطب...إلخ.

### 3-6- الاحتراف الرياضي:

**التعريف الاصطلاحي:**

يطلق على المحترف اسم "المهني سواء كان شخصا طبيعيا أم معنويا، الذي هو خلافا للمستهلك، يتصرف في عقد البيع أو عقد تقديم الخدمات في إطار نشاطه المهني وبموجب اختصاصه فيه"

(Le Robert, 1970, p, 484).

**يعرف الاحتراف:** بأنه مهنة لكسب الأموال سواء بالنسبة للرياضي أو المسير أو النادي ويعتبر سبب للنهوض بالرياضة وتحسين أداء المسيرين واللاعبين عن طريق اكتساب الخبرات والمهارات الرياضية والإدارية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي والإداري. (فوكراش، 2017 ص 17)

وبأنه ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش.

(كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعداني خليل السعداني، ص 41).

ويعد كذلك كمهنة يباشرها الشخص الرياضي من نشاط رياضي متخصص بصيغة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط معين بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التام والالتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه والمحدد المدة.

هو منظومة كاملة مبنية على أسس واستراتيجية وفكر واحد وسياسة عمل واحدة تطبق على اللاعب والمدرب والإدارة بلوائح وقوانين لتحقيق وتطوير اللعبة. (رابح بورزامة، 2013، ص 35).

## 6-4- الهيئات الرياضية محل الدراسة:

### النادي الرياضي المحترف:

يعتبر جمعية رياضية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لاستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط رياضي أما النادي الذي يطمح إليه كرة القدم الجزائرية فهو النادي المحترف الذي يركز على تأسيس شركة رياضية وتطبيق الاحتراف الرياضي كمشروع تطوري.

وحسب القانون الجزائري الصادر في الجريدة الرسمية 05/13 في:

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

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

- الشركة الرياضية ذات الأسهم (قانون رقم 05/13، 2013، ص12).

### التعريف الإجرائي:

اعتمدت الدولة الجزائرية في ميدان الرياضة عامة وكرة القدم خاصة ملف ومشروع احتراف قدمته الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الوطنية إلى النوادي الرياضية بهدف تطبيقه بصفة رسمية ابتداءً من موسم 2010-2011، ويتضمن قواعد ولوائح ودفاتر شروط لتنظيم اللعبة والارتقاء بها إلى المستوى العالي في التسيير والإدارة والفكر والبدن والتقنية.

وتطبيق الاحتراف الرياضي يخضع إلى مبادئ وضوابط في المؤسسات والأندية الرياضية التي تسيير وفق قوانين جيدة ولجان تصدر اللوائح الخاصة وتتبنى الأفكار بجدية والتي تحاول أن تنهض بنظام الاحتراف الرياضي وتحقق أهدافه وغاياته وتحديد تنظيم وربط التفاعل بين الرياضيين والأندية وضرورة بناء استراتيجية ووضع اللوائح الخاصة والمنظمة للعمل الاستثماري والتمويل والتسويق الرياضي.

وتعد النوادي الاحترافية كالنوادي التي تؤسس على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة يوفرها أشخاص طبيعيين و/أو معنويون، ويكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجر، ويخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولهما والمتعلق بالشركات التجارية، وتحدد شروط وكيفية الممارسة الرياضية المحترفة من طرف الوزير المكلف بالرياضة، وتمارس

النوادي الرياضية المحترفة نشاطها في احترام التنظيمات والقوانين الأساسية للاتحاديات والرابطات الرياضية التي يجب انضمامها إليها.

**الاتحادية الجزائرية لكرة القدم:** وهي هيئة رياضية مكلفة بالرياضة على المستوى المحلي والدولي وتتولى الاشراف والرقابة على المؤسسات الرياضية والنوادي المحترفة والجمعيات ذات الطابع الرياضي.

وتعرف كذلك، بأنها عبارة عن جمعية ذات صبغة وطنية وقانونية تضم مجموعة من الرابطات النوادي الرياضية المنظمة إليها وتقوم بتنسيق ومراقبة أنشطتها في حدود اختصاصاتها، وتكون الاتحادية حسب طبيعة أنشطتها إما متعددة الرياضات، أو متخصصة في نشاط واحد مثل كرة القدم، وتؤسس الاتحادية الرياضية الوطنية طبقا لقانون 330/14 الخاص بالاتحاديات، وطبقا لمعايير تحدد بقرار من الوزير المكلف بالرياضة تؤخذ بعين الاعتبار عدد الرابطات والنوادي وحاملي إيجازاتها، كما أنه لا يمكن أن تؤسس أو تعتمد على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية واحدة، حسب الفرع الرياضي أو قطاع الأنشطة.

**الرابطة المحترفة الاولى:** رابطة كرة القدم المحترفة المعروفة باسم LFP، هي هيئة إدارة الرياضة الجزائرية تدير أكبر بطولات كرة القدم للمحترفين في الجزائر، تأسست عام 2010 وتخضع لسلطة الاتحاد الجزائري لكرة القدم .

الرابطة مسؤولة عن الإشراف على الدوريين الأول والثاني في الجزائر وتنظيمهما وإدارتهما، وهو مسؤول أيضًا عن 32 ناديًا محترفًا لكرة القدم يتنافسون على كرة القدم في الجزائر (20 في الرابطة الجزائرية المحترفة الأولى و 12 في الرابطة الجزائرية المحترفة الثانية و 2 في الرابطة الوطنية لكرة القدم هواة).

**رياضة كرة القدم:** كرة القدم هي رياضة جماعية تُلعب بين فريقين يتكون كل منهما من أحد عشر لاعبًا تلعب بكرة مكوّرة. يلعب كرة القدم 250 مليون لاعب في أكثر من مائتي دولة حول العالم، فلذلك تكون الرياضة الأكثر شعبية وانتشارًا في العالم.

## 7- الدراسات المرتبطة بالبحث:

إن الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة من أهم المحاور التي يجب على الباحث أن يستفيد منها، حيث تكمن أهميتها في معرفة الأبعاد المختلفة التي تحيط بالمشكلة مع الاستفادة المباشرة في توجيه وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، وبعد تطلعي على عدد من المكتبات وجدت بعض الدراسات التي تخدم هذه المذكرة، من دراسات سابقة، مشابهة ومرتبطة.

**الدراسة الأولى: دراسة الباحث: العابدي ياسين،** تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، 2020، وتكمن أهميتها في إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي المعمول به في الأندية لمساعدتها في مواجهة التحديات المالية وضرورة امتلاكه المنشآت وملاعب خاصة بها والتي تعمل على مساعدتها، وكذلك الوقوف عند الدور الكبير من عملية استغلال التسويق الرياضي الذي يعتبر مصدر مهم من مصادر التمويل، وإبراز دور الاستثمار والرعاية في توفير بدائل مالية، وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة والمتمثلة في 13 رئيس من رؤساء الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني المحترف الأول والثاني لكرة القدم، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- يمكن للأندية الرياضية ان تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها.  
- التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية التي لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها.

- تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية وهو ما يؤثر عليها مادياً.

- تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور وأهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي.

- أغلبية الأندية الرياضية لا تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة للاستثمار فيها.

**الدراسة الثانية: دراسة الباحث: عبد الحكيم العياضي،** معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية (2019)، وتكمن أهميتها من خلال القيام بدراسة تحليل نقدية لواقع الاحتراف الرياضي عند أنديةنا الكروية وأثره في تنمية وتطوير الرياضة، وقد اختار الباحث عينة دراسة تتمثل في 16 نادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون نسبة 50 من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها 63 فرد أي 39.37 من المجتمع الأصلي، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- غياب المتطلبات الإدارية، المالية والبشرية.

- واقع الهياكل والمنشآت الرياضية الحالية التي تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم.

**الدراسة الثالثة: دراسة الباحث: تريش لحسن،** المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم في الجزائر (2018)، وتكمن أهميتها من خلال معرفة ما اذا كانت المتطلبات القانونية والمادية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية، وقد اختار الباحث عينة دراسة بلغت عينة البحث 10 أندية محترفة من الرابطة المحترفة الاولى والثانية، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن اللوائح الحالية المنظمة للاحتراف لا تستقطب الشركات للاستثمار بالنادي الرياضي المحترف، والأندية المحترفة لا تستطيع الاستغناء عن التمويل الحكومي والاعتماد على مداخلها لوحدها، كما أن مصادر التمويل الحالية لا تكفي الفرق للانتقال من النشاط الهواوي إلى الاحتراف الرياضي لان السياسة التمويلية المنتهجة من طرف الأندية المحترفة لا ترقى إلى المستوى المطلوب أي التمويل الحالي لا يفي بمتطلباته واحتياجاته لأنها مازالت تعتمد على السياسة القديمة وهذا لا يساعد على تطبيقها بكل متطلباته ومعاييرها لذا وجب على الأندية إتباع سياسة واضحة ومدروسة ومخطط لها من قبل مختصين.

**الدراسة الرابعة: دراسة الباحث: فوكراش زوبيدة،** التحول من النشاط الهواوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الإداري (2017)، وتكمن أهميتها من خلال محاولة الكشف إذا كانت التغيرات التي طرأت على الرياضة الجزائرية نتيجة العولمة وخاصة في كرة القدم وذلك بدخولها لعالم الاحتراف لها تأثير على تسيير الأندية، وقد اختار الباحث عينة بلغت 18 مسير ورئيس نادي من الأندية التي تنشط في الرابطة المحترفة الأولى والثانية، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

الصعوبات التي تعيق تطبيق الاحتراف من الناحية القانونية والتي لها تأثير على شكل التسيير الإداري لان قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في الأندية المحترفة لا تساعد على تطبيقه بالشكل المطلوب وهذا راجع إلى عدم تناسب التشريعات والقوانين الرياضية التي تضبط الاحتراف كما انه لا توجد رقابة فعلية على تطبيق هاته القوانين ولا على أداء الإداريين بسبب غياب مختصين في هذا المجال، كما أن المنشآت

ومراكز التكوين المتوفرة حالياً والتي لا تسمح بتطبيق الاحتراف، إضافة إلى أن مصادر التمويل الحالية لا تكفي الفرق للانتقال من النشاط الهواوي إلى الاحتراف الرياضي.

**الدراسة الخامسة:دراسة الباحث: حريتي سيد احمد،** دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة (2016)، وتكمن أهميتها من خلال إبراز دور كفاءة المسيرين في التعامل وإدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، وقد اختار الباحث عينة بلغت عينة الدراسة 160 مسيراً من مسيري الأندية، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

وتمثلت ابرز النتائج المتوصل إليها في أن معظم مسيري الأندية لا يملكون شهادات في التسيير عامة وفي التسيير الرياضي خاصة، إضافة لعدم امتلاك اغلب مسيري الأندية لعلاقات تساهم في جلب المستثمرين والشركات الكبرى لتمويل النادي.

**الدراسة السادسة: دراسة الباحث: مزغيش إيمان،** دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية (2014)، وتكمن أهميتها من خلال التعرف على واقع استخدام صناع القرار لمختلف الأساليب الكمية في التحليل في اتخاذ القرارات، وعلى مدى معرفتهم بها، وحاجتهم لاستخدامها ودرجة تطبيقهم إياها، وكذا الكشف عن مدى رغبتهم في معرفة هذه الأساليب وتطبيقها مستقبلاً، وقد اختار الباحث عينة بلغت 14 مسيراً (مساهم) على مستوى المؤسسة الرياضية ذات الاسهم اتحاد العاصمة، وتمثلت في استمارة الاستبيان والملاحظة، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي(دراسة حالة)، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

-يمكن للمؤسسات الرياضية أن تطبق الأساليب التحليلية الكمية التي تتوافق مع متطلباتها وخصائصها مثل شجرة القرار والمسار الحرج وطريقة بيرت من أجل ترشيد قراراتها المالية وتحسين أدائها ومردوديتها.  
-نقص فادح في الموارد المالية.

-افتقار مؤسسة اتحاد العاصمة إلى سياسة استثمارية فعالة تجعل ميزانيتها متوازنة ومستقرة.

-غياب التكوين للموظفين في الإدارة على مستوى المؤسسة.

**الدراسة السابعة: دراسة الباحث: عبد العزيز بن سعد عبد العزيز العقيلي،** معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية (2014)، وتكمن أهميتها من خلال التعرف على أهم معوقات إدارة الاحتراف (الإدارية، المالية البشرية) بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية

السعودية، وقد اختار الباحث عينة بلغت 115 فرد من أعضاء مجالس إدارات الأندية، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- لا يتم وضع الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف السعودي وفقا للأساليب والطرق العلمية لكرة القدم.
- عدم اهتمام إدارة الاحتراف لعملية التخطيط كأداة من أدوات التنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات.
- قلة مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في كرة القدم.
- عدم توفر معايير يتم على أساسها اختيار لعناصر البشرية العاملة بإدارة الاحتراف.

**الدراسة الثامنة: دراسة الباحث: رعاش كمال سنة 2010، الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، وتكمن أهميتها من خلال معرفة الأهداف ومدى أهمية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، وكذلك محاولة الوصول إلى الآليات التي تساعد في تفعيل قانون الاحتراف في كرة القدم في الجزائر، وقد اختار الباحث عينة اختيرت بطريقة عشوائية وهي 66 فردا متكونة من لاعبين ومدربين ومسيرين الفرق الأربعة بالجزائر (اتحاد العاصمة، مولودية العاصمة، أولمبي العناصر، رائد القبة)، وتمثلت في استمارة الاستبيان، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:**

- فيما يخص التشريعات الرياضية الخاصة برياضة كرة القدم وعلاقتها بقانون الاحتراف الرياضي نجد أن هذه التشريعات لا تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الاحتراف، وهذا ينعكس على الاندية بشكل سلبي.

- فيما يخص واقع التمويل بالأندية الجزائرية نجد أن هذه الأندية تعاني من قلة الموارد المالية لتحقيق أهدافها وهو ما ينعكس على مستواها ونتائجها، خاصة في ظل غياب قوانين تساعد على تشجيع عمليات الاستثمار والتسويق في المجال الرياضي مما يضمن التمويل الذاتي لهذه الأندية.
- عدم إتباع الأندية الجزائرية لسياسة التكوين الرياضي بشكل عام فيما يخص اللاعبين والمدربين وحتى الإداريين مما ينعكس على مستوى البطولة الجزائرية.

**الدراسة التاسعة: دراسة الباحث: لعماري لحسن 2019، واقع التسويق في الأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم وأثرها على استقطاب الاستثمار للنادي (2019)، وتكمن أهميتها من خلال إظهار العلاقة بين التسويق الرياضي وتأثيره على جلب المستثمرين للنادي المحترف، وقد اختار الباحث عينة بلغت 21 مسير من مسيري 7 أندية محترفة، وتمثلت في استمارة الاستبيان، المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:**

المناخ الاقتصادي السائد في البلاد لا يساعد على توجيه المستثمرين نحو التوجه لاستغلال إمكاناتهم في المجال الرياضي، التشريع المنظم للاعتراف في الجزائر يمكن اعتباره عملا يساعد على الوصول للسوق الرياضية عن طريق الاستثمار في الأندية الرياضية الجهاز الإداري بالنادي المحترف ومسيري غير قادر على استغلال الفرص التسويقية وإتاحة مشاريع استثمارية بالنادي لا يمكن الاعتماد على السوق الرياضية بالأندية المحترفة حاليا في توفير مصادر تمويل مستمرة لتغطية متطلبات الاعتراف وتنمية مستواها.

## 8-التعليق على هذه الدراسات:

### 8-1 ما يستفاد من الدراسات المرتبطة بالبحث:

- الاستفادة من المادة العلمية في إعداد الجزء النظري عن طريق التعرف على المراجع العلمية الخاصة بمتغيرات الدراسة.
- ضبط المنهج المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- التعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالميزانية العامة والمؤسسات الرياضية وكذلك الاحتراف الرياضي
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة تمثل هذا المجتمع.
- ضبط عبارات الاستبيان الخاصة بالدراسة من خلال الاطلاع على جل الاستبيانات المستعملة في هذا الصدد.
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة.
- الاطلاع على الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسات المرتبطة بالبحث ومحاولة الاستعانة ببعضها والتي تتماشى مع فرضيات الدراسة.
- الاستفادة من أهم النتائج واقتراحات الدراسات المرتبطة ومحاولة مقارنتها مع معطيات نتائج التي خرجت بها دراستنا وتوظيفها في المناقشة والتفسير.
- للدراسات المرتبطة بالبحث فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة وضبط مشكلة البحث وفروض الدراسة بشكل دقيق.

## 8-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات المرتبطة بالبحث:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات المرتبطة بالبحث وجد تنوعاً في الاتجاهات البحثية للدراسات في موضوع: واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت إلى دراسة موضوع الاحتراف، إلا أنها لم تتطرق إليها بالشكل الوافي والكافي وان أغلبها أجريت في الخارج أي أنه لم تجرى أي دراسة في الجزائر على الاحتراف الرياضي، كما اختلفت أيضاً من حيث البيئة الدراسية أو مكان إجراء الدراسة فمختلف الدراسات المرتبطة بالبحث طبقت على النوادي والفرق الصغيرة والمؤسسات العربية والأجنبية الرياضية، أما دراستنا فقد طبقت على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الأولى المحترفة، وهي هيئة رياضية مكلفة بالرياضة على المستوى المحلي والدولي وتتولى الإشراف والرقابة على المؤسسات الرياضية والنوادي المحترفة والجمعيات ذات الطابع الرياضي، وهو أساس دراستنا التي كانت تهتم بالقطاع الرياضي في الجزائر.

كما ركزت دراستنا الحالية على معرفة مختلف المتطلبات التي تؤدي إلى دراسة واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي، حيث سعت إلى تناول موضوع الاحتراف الرياضي كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية من خلال التعمق في الجانب المالي، في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات المرتبطة بالبحث في دراسة العلاقة بين الاحتراف الرياضي، ومتغيرات أخرى مثل مبادئ التسيير المالي الشفاف واليائه والفساد الإداري في الوسط الرياضي، واتخاذ القرار وغيرها.

الجانب النظري



الخلفية النظرية للدراسة



## الفصل الأول



## الإطار النظري الميزانيات المالية وتمويلها.





**تمهيد:**

إن قيام الدولة بمختلف أجهزتها بنشاطها المالي يتطلب تحمل مصاريف ضخمة ،هذه الأخيرة تمثل مجموع الأموال التي يتم دفعها والتي اصطلح على تسميتها بالنفقات العمومية، فازدادت أهمية دراستها في المدة الأخيرة مع تعاظم دور الدولة وتوسع سلطتها وزيادة تدخلها في الحياة الاقتصادية ونظرا للأهمية التي تحظى بها هذه النفقات فإنها لا تصدر بشكل عشوائي، بل تظهر في جداول منظمة تمثل اعتمادات للنفقات العامة مقابل جداول للإيرادات العامة، وهو ما يعرف بالميزانية، ولذلك كان لا بد لنا من إعطاء بعض المعلومات عن الميزانية لأن ما ينطبق عليها ينطبق بالضرورة على كل من جانب النفقات والإيرادات.



### 1- ماهية الميزانية العامة للدولة

يمكن تعريف الميزانية بأنها عبارة عن عملية توقع وإجازة لنفقات وإيرادات الدولة العامة عن فترة زمنية مقبلة، سنة في المعتاد، تعبر عن أهدافها الاقتصادية والمالية، من هذا التعريف المبدئي يمكننا أن نخلص إلى أن الميزانية العامة ليست فقط أداة محاسبية بين الإيرادات والنفقات المستقبلية بل هي أيضا وثيقة الصلة بالاقتصاد ووسيلة الدولة في تحقيق أهدافها.

### 1-1- تعريف الميزانية وأهدافها:

#### أولاً: الميزانية العامة توقعاً (Prévision)

تعتبر الميزانية بمثابة بيان بما تتوقع السلطة التنفيذية أن تنفقه وأن تحصله من إيرادات مالية خلال مدة قادمة، تقدر بعام واحد في أغلب الأحوال، حيث تقوم هذه السلطة بإجراء هذا التوقع أو التقدير قبل أن تعرضه على السلطة التشريعية وتعد الميزانية بما تتضمنه من بنود النفقات والإيرادات ومبالغها بمثابة برنامج عمل الحكومة في الفترة المقبلة، حيث يعكس هذا البرنامج سياستها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها وذلك من خلال ما تنصرف إليه أوجه الإنفاق والإيراد المختلفة. وغنى عن البيان أن توقع نفقات وإيرادات الدولة عن الفترة التي تغطيها الميزانية لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن التوقع الخاص بالنشاط الاقتصادي ومستواه للمجتمع بأسره في نفس المدة، بل يجب أن يتم التوقع الأول بمراعاة كاملة للتوقع الأخير على النحو الذي سينفق عليه بعدد قليل لدى دراسته القواعد الفنية الواجب إتباعها عند تحضير ميزانية الدولة. 1

#### ثانياً: الميزانية العامة إجازة (Autorisation)

ويعني ذلك أن المجالس النيابية في الدولة ذات الأنظمة السياسية الديمقراطية هي التي تختص باعتماد الميزانية، أي الموافقة على توقعات الحكومة عن نفقات وإيرادات العام المقبل. فالحكومة هي التي تقوم بإعداد الميزانية، لكن السلطة التشريعية هي التي تتولى إجازتها باعتمادها لها وذلك قبل أن يعود الأمر إلى الحكومة مرة أخرى لتقوم بتنفيذها في الحدود التي صدرت بها إجازة هذه السلطة أي على النحو التي اعتمدها به.

1- عادل أحمد حفيش، السياسات المالية العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1992، ص/ص 269، 270



ويلاحظ هنا أن تقديرات الحكومة للنفقات العامة هي وحدها، دون تقديراتها للإيرادات العامة التي تحتاج إلى إجازة من السلطة التشريعية بالمعنى الفني للكلمة. ذلك أن إجازة هذه السلطة للنفقات يعطي للحكومة الحق في القيام بها وهذا ما يتفق مع المفهوم الفني للإجازة، أما موافقتها على الإيرادات فلا يتضمن أي خيار للحكومة في تحصيلها، إذ أنها واجبة التحصيل طبقاً لنصوص القوانين التي تقرها. وقد تحاول الحكومة أن تضم للميزانية أوجهاً جديدة للإيرادات، كضرائب جديدة مثلاً، بحيث تعتبر إجازة المجالس النيابية للميزانية موافقة على فرض هذه الضرائب الجديدة وهذا ما يسمى بملحقات الميزانية وتهدف الحكومة من ذلك إلى تسهيل الحصول على موافقة السلطة التشريعية على فرض الضرائب. والواقع أن ملحقات الميزانية وإن كانت تفيد الحكومة في الحصول على موافقة سهلة على فرض ضرائب جديدة، إلا أنها لا تتفق على ما يجب من إتاحة الفرصة الكافية لمناقشة مبدأ فرض الضريبة وأسبابه ونتائجه.

وفضلاً عن هذا، فإن التشريعات الضريبية بما لها من أهمية وحصر ودوام لا بد أن تصدر في شكل قوانين مستقلة سهلة الرجوع إليها، لا في شكل ملحقات بإحدى الميزانيات طابعها التوقيف بعام واحد.<sup>2</sup>

### ثالثاً: تحقيق أهداف المالية العامة

مع تطور دور الدولة من الحياد إلى التدخل وإلى قيادة النشاط الاقتصادي ككل تطور مفهوم المالية العامة للدولة وتترتب على هذا اتساع مفهوم الموازنة العامة، إذ أن الموازنة العامة هي أداة المالية العامة في تحقيق الأهداف المالية والسياسية للحكومة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية.<sup>3</sup>

### 2- المبادئ العامة التي تحكم الميزانية:

تعتبر الميزانية وثيقة مالية ذات أبعاد متعددة وتأثيرات متنوعة، تترجم الإدارة الجماعية عن طريق ممثلي الشعب، لهذا صبت في إطار قانوني تمثل في جملة من القواعد عرفت هذه القواعد بالمبادئ العامة للميزانية، وأهمها:

<sup>2</sup> - عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص، 270-271.

<sup>3</sup> - خليل علي محمد، المالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص، 302-303.



**2-1- مبدأ السنوية:** قانون المالية للسنة يقدر ويرخص لكل سنة مدينة بمجمل موارد المالية وأعبائها.4 وهكذا ترسم الميزانية لمدة سنة، فالتوقعات تكون في حدود سنة، وقد تدعم المبدأ بمبررات أخرى جعلتها معتمدة من طرف أغلبية الدول، إذ تمكن من مراقبة دورية ومنتظمة لنشاط الحكومة من طرف السلطة التشريعية مما يسمح بمراقبة ناجحة وفي نفس الوقت غير معرّقة للهيئة التنفيذية. ثم أن سنوية الميزانية تتسجم مع وتيرة الحياة الاقتصادية فالزراعة عموماً وتيرتها سنوية، كما تسمح هذه المدة للإدارة المالية والإدارات الأخرى بإنجاز عملياتها خلال مدة معقولة وملائمة، فلا هي قصيرة فتدفع إلى الاستعجال والتنفيذ وليست بالطويلة فتعود على الإهمال والالتكال.

#### - استثناءات مبدأ سنوية الميزانية:

رغم إيجابيات قاعدة السنوية، فقد تعرضت إلى انتقادات من طرف علماء المالية وطلبوا بتعديلها بالاستناد إلى جملة من المبررات منها:

أ/الميزانية تمثل مخططاً لنشاط الدولة، لا يمكن أن يكون لها أفقاً سنوياً لكون نشاط الدولة متعدد السنوات، فالمشاريع التي تكون الحكومة صاحبها تمتد على عدة سنوات كما أن الدورات الاقتصادية ليست حتماً سنوية، فهي تقل أو تزيد عن سنة، هذه الاعتراضات دفعت إلى إدخال تعديلات على القاعدة سواء تعلق بالتصويت السنوي أو التنفيذ السنوي.

ب/الميزانية الشهرية المؤقتة، لما تطول مناقشات الميزانية، ولا يتم التصويت عليها قبل 31 ديسمبر، يواصل تنفيذ مشاريع الميزانية الملحقه والأحكام ذات الطابع التشريعي والمطبقة على الحسابات الخاصة بالخرينة، طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية التي تسيروها قبل بداية السنة المالية الجديدة للميزانية.

**2-2- مبدأ الوحدة:** ويقضي هذا المبدأ بأن تدرج كافة عناصر الإيرادات العامة وعناصر الإنفاق العام في بيان واحد دون تشتتها في بيانات مختلفة، يمثل كل بيان منه ميزانية مستقلة، كما لو تم إعداد ميزانية مستقلة للولايات والبلديات مستقلة عن ميزانية الدولة.5

4- المادة 3 من القانون 17/84 المتعلق بقانون المالية.

5- حسين مصطفى حسين، المالية العامة، سلسلة في دروس الاقتصاد، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، ص77.



- الاستثناءات الواردة على مبدأ الوحدة:

رغم الفوائد التي تحققها هذه القاعدة فإنها لا تخلو من استثناءات، وتبرز هذه الاستثناءات منافع أخرى، منها فوائد سياسية لتحقيق اللامركزية ومنها فوائد اقتصادية ومالية وهذه الاستثناءات:

2-3- مبدأ العمومية (الشمولية): تقضي هذه القاعدة بأن تدرج في الميزانية كافة الإيرادات والمصروفات دون إجراء أية مقاصة بينهما. أي تعني القاعدة أو المبدأ الأخذ بالميزانية الإجمالية، حيث تظهر كافة تقديرات نفقات المرفق وكافة تقديرات إيراداته على نحو لا يظهر معه في الميزانية سوى رصيد هذا المرفق، دائماً إذا زادت الإيرادات عن النفقات، ومديناً إذا زادت النفقات عن الإيرادات.7 ويؤدي هذا المبدأ إلى مبادئ فرعية وهي:

**مبدأ عدم التخصيص للإيرادات:**

ويقضي هذا المبدأ أن لا يخصص أي إيراد من إيرادات الدولة لتغطية نفقة معينة، بل تدخل كل الإيرادات إلى الخزينة العمومية بدون تخصيص، ثم توزع بعد ذلك حسب احتياجات كل مصلحة، ورغم أهمية هذا المبدأ إلا أن هناك استثناءات:

- في حالة ما إذا اقترضت الدولة لتمويل مشروع ما فلا يجوز لها أن تصرف محصول هذا القرض لأجل أوجه أخرى.
- قد تحول الدولة لبعض مصالحها بتخصيص إيراداتها لتغطية نفقاتها مثلما هو الحال بالنسبة للمرافق ذات الميزانيات الملحقة كالبريد والمواصلات.

**مبدأ التخصيص:8**

بموجب قانون المالية يوجب قانون التخصيص توجيه الاعتمادات المفتوحة نحو مجالات محددة، بحيث أن المسيرين ليس لهم الحق أو بمعنى آخر لا يمكنهم استعمال هذه الاعتمادات حسب رغباتهم، بل لا بد من هؤلاء المسيرين احترام توزيعها، فكلما كان التخصيص في الاعتمادات مطبق بعناية، كلما كانت

6- عبد المنعم فوزي، المالية العامة والسياسة المالية، دار النهضة العربية للطبع والنشر - لبنان - 1971 ص42.

7- عادل أحمد حشيش، أساسيات المالية العامة، مرجع سابق، ص284.

8- بساعد علي، المالية العمومية، المعهد الوطني للمالية، 1992، ص70.



مراقبة الجهة المانحة للترخيص ممكنة وفعالة. لكن يقتضي ذلك عدم تجاوز الاعتمادات المخصصة لذلك، "إلا أن التصويت على الميزانية

إن ترك التوزيع على فصول، لاختصاصات حسب القطاعات والوزارات، لا يتم بالتفصيل، وإنما إجمالاً، ويتم التوزيع على شكل فصول أو مجموعات بموجب مراسيم التوزيع"<sup>9</sup>

ولكن هذا لا يخرج الحكومة من دائرة رقابة البرلمان لأنها تبقى ملتزمة بتفصيلها "هذه المراسيم التي تتضمن توزيع اعتمادات التسيير تنشر في الجريدة الرسمية في العدد الموالي للعدد المتضمن لقانون المالية، والتي يكون النواب قد اطلعوا عليها ضمن الملف المرفق لمشروع قانون المالية"<sup>10</sup> السلطة التنفيذية تجعل من الرخصة التشريعية فارغة المحتوى، ما دامت لا تمس الوحدة القاعدية وهي الفصل، والفصل يبقى العنصر المرجعي في مواد الميزانية ولهذا لا يجوز مبدئياً النقل من فصل لآخر ولا التحويل من مصلحة لأخرى، إلا في حالات خاصة، اعترف المشروع بجوازها بعد أن تعددت انتهاكات الإداريين لهذا المبدأ.

**2-4- مبدأ التوازن:** في سنة 1929 كان التوازن المالي يعني الإيرادات والنفقات. بحيث إذا كانت الإيرادات أكبر من النفقات فهنا وفي هذه الحالة لا يكون هناك مشكل وهذا ما يسمى التوازن المحايد ونعني به ألا تؤثر الدولة على المجتمع، وعدم تدخل الدولة سيؤدي إلى ظهور أزمات أي الدولة تتحصل على أموال وبالتالي تقوم الدولة بإنفاقها على المجتمع، وتدخل الدولة يكون عن طريق الانتقال من التوازن المالي إلى التوازن الاقتصادي أي العرض يساوي الطلب. أما إذا كانت النفقات أكبر من الإيرادات هذا سيستلزم وجود فائض نفقات ومنه تكون الدولة في حالة عجز بحيث تضطر الدولة إلى الأخذ من المال الاحتياطي أو الاقتراض لسداد هذا العجز. ونجد نوعين من العجز:

**العجز المفروض:** ويتمثل في زيادة أعباء الدولة استثنائياً مثل: الأعباء التي تطرأ على الدولة في فترات الأزمات، الكوارث التي تسبب العجز الحقيقي في الميزانية الذي يؤدي في بعض الحالات إلى الاختناق.

9- المادة 20 من القانون 17/84، مرجع سابق.

10- المادة 68 من القانون 17/84، مرجع سابق.



**العجز المقصود:** وهو ما يقصد به في بعض الحالات بأسلوب الدورة الاقتصادية، فبعد الأزمات التي عاشتها الدول تبين أن التوازن المالي في الوقت الحاضر غير ضروري بل أصبح تعتمد العجز المالي في بعض الحالات مقصود في سبيل الوصول إلى التوازن الاقتصادي والاجتماعي.11

### 3- ماهية النفقات العامة:

لكي تحقق الدولة أهداف المجتمع وإشباع حاجاته العامة تلجأ الدولة للإنفاق العام والذي يعتبر الأداة المالية الرئيسية للدولة، فأول عمل تقوم به الدولة هو تحديد نفقاتها العامة، بعد ذلك تقوم بتحديد مجموع إيراداتها فالإنفاق العام يعكس فعالية الحكومة ومدى تأثيرها على النشاط الاقتصادي، فما هو مفهوم النفقات العامة؟

### 3-1-1- تعريف النفقة العامة وتطورها:

### 3-1-1-1- تعريف النفقات العامة:

للنفقة هناك تعريف عديدة ومختلفة للنفقات العامة:

"النفقة العامة هي مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية لشخص معنوي عام بقصد إشباع حاجة عامة"12  
"يعرف الفكر المالي الحديث النفقة العامة أنها مبلغ من النقد ينفقه شخص عام بقصد إشباع حاجة عامة"13

"النفقات العامة هي مبالغ من المال يخرج من خزانة الدولة سدادا لحاجة عامة"14  
"تعرف النفقات العامة بأنها تلك المبالغ المالية التي تقوم بصرفها السلطة العمومية أو أنها مبلغ نقدي يقوم بإنفاقه شخص عام بقصد تحقيق منفعة عامة، كما يمكن تعريفها بأنه استخدام مبلغ نقدي من قبل هيئة عامة بهدف إشباع حاجة عامة"15

ووفقا لهذه التعاريف يمكن اعتبار النفقة العامة أنها ذات أركان ثلاث:

11- يرقى جمال، محاضرة للسنة الرابعة محاسبة، مقياس الحاسبة العمومية ، 2005 . 2006 .

12- حسين مصطفى حسين، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، طبعة 2001 ص11.

13- غازي عنابة، المالية العامة والتشريع الضريبي، عمان - دار البيارق - جامعة جرش (1419هـ - 1998 م) ص187.

14- عبد المنعم فوزي، المالية العامة والسياسة المالية، لبنان، مرجع سابق، ص41.

15- محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية 11-2003 الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ص65



**3-1-1-1- أنها مبلغ نقدي:** لقد أدى تطور النشاط الاقتصادي إلى الانتقال من نظام المقايضة إلى النظام النقدي، حيث بات استخدام النقود وسيلة في التبادل، والدولة تستخدم النقود في الحصول على السلع والخدمات العامة وفي تقديم الإعانات وتسديد الفوائد وأصل القروض. فعلى سبيل المثال قيام الدولة بالإفناق النقدي على الرواتب والأجور والمشتريات من السلع والإعانات وفوائد القروض والآلات والأبنية وغيرها.

أما عند حصول الدولة على سلع وخدمات دون مقابل نقدي فلا وجود للنفقة العامة ومثال ذلك حصول الدولة على خدمات العمل دون أجر مقابل عن طريق السخرة، أو حصول الدولة على الممتلكات من أراضي وعقارات دون تعويض نقدي وذلك عن طريق الاستيلاء أو المصادرة. وأخيرا يجب التنويه بأن الإفناق لا يتم إلا بالقانون أي أن السلطة التشريعية هي التي تعطي ترخيصا بصرف المبلغ المحدد. 16

**3-1-1-2- صدور النفقة العامة من شخص معنوي عام:** لكي تكون النفقة عامة يجب أن تصدر من شخص معنوي عام، والأشخاص المعنوية هي تلك التي تنظم قواعد القانون العام علاقتها بغيرها. وتتمتع بالشخصية القانونية المستقلة والأشخاص المعنوية العامة هي الدولة، والولاية، والبلدية، والمؤسسات والهيئات العامة وتبعاً لذلك لا يعتبر المال الذي يخرج من ذمة شخص طبيعي نفقة عامة وإن كان هدفه تحقيق مصلحة عامة كبناء مدرسة أو مستشفى فلا بد إذن لإبقاء النفقة عامة أن تخرج من ذمة شخص معنوي عام بقصد تحقيق مصلحة عامة. 17

### **3-1-1-3- توفر الشرطين ضروري لتحديد النفقة:**

يعتبر توفر الشرطين السابقين ضروريا لتحديد النفقة العامة ولكن هذا غير كاف، إذ لا بد من توفر الشرط الثالث أو الركن الثالث للحكم على النفقة بأنها نفقة عامة وهو هدف الصالح العام. فقيام شخص بالإفناق على شراء سلعة أو خدمة هو بهدف الحصول على إشباع حاجاته الشخصية وقيام المنتج بالإفناق على إنتاج سلعة أو خدمة بهدف الحصول على أقصى الأرباح وهي مصالح فردية وليست عامة.

أما قيام الدولة بالإفناق على توفير السلع والخدمات العامة أو الإعانات فهو بهدف تحقيق النفع العام ورفع مستوى الرفاهية في المجتمع، وعليه سوف لا يعتبر الإفناق النقدي للدولة إنفاقا عاما إذا كان ذلك الإفناق

16- د. علي خليل، المالية العامة، مرجع سابق، ص 90.

17- حسين مصطفى حسين، مرجع سابق، ص 11.



يستهدف إشباع حاجة فردية وتحقيق النفع الشخصي لفرداها. وتبرير ذلك أن الأشخاص متساوون أمام الضرائب وعليه يجب أن يحقق الإنفاق العام منفعة عامة ينتفع منها جميع الأشخاص وليس شخص أو بعض الأشخاص. 18

#### 4- الهدف المالي للموازنة العامة:

كان التأكيد في ظل الدولة الحارسة منصبا على الاقتصاد في النفقات العامة من أجل تحقيق العقب الضريبي على المجتمع. حيث أن الموازنة هي الأداة التي تعكس مركز الدولة المالي، لذا تؤدي بضرورة تحقق تساوي النفقات مع الإيرادات العامة، أي تحقق مبدأ توازن الموازنة، وكان الغرض أو الهدف من جباية الإيرادات وإنفاقها هو هدف مالي وهو الهدف الوحيد للمالية العامة للدولة، ولم يكن تحقيق أهداف أخرى مقصودة في حد ذاتها.

ومع توسع دور الدولة إلى الدولة المتدخلة، اتسع كذلك نطاق النفقات العامة ليشمل المدفوعات التحويلية والاستثمار العام، كما اتسع نطاق الإيرادات العامة ليشمل إيرادات الدولة من الاستثمار العام والقروض الخارجية والداخلية فالإيرادات والنفقات لم تعد إيرادات ونفقات الدولة الحارسة. وقد ترتب على هذا اتساع نطاق المالية العامة وأهدافها التي يجب تحقيقها من خلال الموازنة العامة فأصبحت الموازنة العامة عبارة عن بيان تفصيلي بكافة تقديرات إيرادات الدولة ونفقاتها. ولم يعد الهدف المالي أي توازن الموازنة هو الهدف الوحيد للمالية العامة، إذ أعطيت الأولوية إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية حتى ولو تطلب الأمر عدم توازن الموازنة العامة وحدث عجز أو فائض.

وفي البلدان الاشتراكية تعتبر الموازنة العامة من أهم أجزاء الخطة المالية وهي المسؤولة عن تحقيق الهدف المالي في تمويل الخطة الاقتصادية.

#### 4-1- الأهداف الاقتصادية:

بعد الاتساع الذي حصل في نطاق دور الدولة تحملت المالية العامة عبء تحقيق الأهداف الاقتصادية كإعادة تخصيص الموارد الاقتصادية والاستقرار والنمو الاقتصادي واستخدمت الموازنة العامة كأداة في تنفيذ السياسة المالية من أجل تحقيق الأهداف المذكورة.

ففي فترات الرواج والازدهار يتم استخدام سياسات مالية مقيدة تكون فيها الموازنات العامة في حالة فائض أي الإيرادات أكبر من النفقات من أجل سحب بعض من القوة الشرائية وتخفيض الطلب الكلي، وبذلك

18- د. علي خليل، المالية العامة، مرجع سابق، ص/90، 91.



يكبح جماح التضخم وتقلل أضراره، أما في فترات البطالة والركود أو الكساد فإن السياسات المالية تكون سياسات توسعية يتم تنفيذها من خلال موازنات عامة في حالة عجز، أي أن النفقات أكبر من الإيرادات وذلك بهدف نقل الاقتصاد إلى مستوى الاستخدام الكامل والاستقرار هناك ومن ثم يأتي دور الدولة في استخدام السياسة المالية الهادفة إلى تحقيق النمو الاقتصادي.

#### 4-2- الأهداف الاجتماعية:

لا تقل أهمية تحقيق التوازن الاجتماعي عن تحقيق التوازن الاقتصادي عند مستوى الاستخدام الكامل. فالتوازن الاجتماعي يمكن أن يتحقق من خلال الموازنة العامة ففي حالة الحصول على الإيرادات من الضرائب المباشرة التصاعدية التي يتحمل عبوها ذوي الدخل الكبيرة، واستخدامها في تغطية بعض أنواع النفقات العامة التي يستفيد منها ذوي الدخل الصغيرة، كإعانات البطالة والضمان الاجتماعي وإعانات السكن والتعليم المجاني والخدمات الصحية وغيرها، فإن هذا يقود إلى إعادة توزيع الدخل القومي، كما أن بالإمكان استخدام الموازنة العامة كوسيلة للتوجيه الاجتماعي، كتقديم بعض الإعفاءات الضريبية أو العلاوات العائلية أو منع بعض الحوافز التي تشجع على زيادة النسل، إذا كانت الدولة ترغب في زيادة عدد السكان.19

#### 4- الإدارة المالية:

##### مفهوم الإدارة المالية:

هي عبارة عن إدارة الأفراد من حيث المبادئ المحاسبية والتحكم بهم بنوع من التخطيط والتنظيم والرقابة .

#### 5-1- أقسام الإدارة المالية:

(1) قسم السكرتارية: ويختص هذا القسم بالتالي:

(أ) الحصر: استلام كافة أوامر الصرف الواردة إلى الإدارة المالية وتسليمها للمختصين ومتابعة استكمال إجراءاتها حتى يتم إحالتها للصندوق أو لكاتب أوامر الدفع.

(ب) الوارد والصادر والنسخ والتصوير والحفظ:

استلام المعاملات الواردة إلى الإدارة المالية وتسجيلها وتسديد قيودها وتصدير المعاملات الصادرة من الإدارة المالية إلى الجهات المختلفة بالجامعة بالإضافة لقيام القسم بأعمال النسخ والتصوير وتنظيم

19- محمد علي خليل، نفس المرجع، ص 303 . 304.



الملفات وحفظها.

### (ج) الأرشيف المالي:

حفظ أوامر الصرف والتسويات ومرفقاتها بملفات خاصة حسب تسلسل قيدها واسترجاعها عند اللزوم.

### (2) قسم التدقيق:

يقوم هذا القسم بمهمة تدقيق كافة المستندات والمعاملات المالية الواردة للإدارة المالية للصرف مثل مستحقات منسوبي الجامعة والطلاب (كالرواتب، العمل الإضافي، البدلات، المكافآت الشهرية، ... الخ) وكذلك المعاملات المالية المتعلقة بوحدة الجامعة (كتأمين مشتريات أو صرف عهد مستديمة أو مؤقتة، أو تسوية عهد هذه الوحدات... الخ) كما يقوم بتدقيق كافة أوامر الصرف المتعلقة بمستحقات المقاولين لقاء عقود (التوريد، الإيجار، التغذية، التشغيل، الصيانة، النظافة، النقل، ... الخ).

### (3) قسم الارتباط:

يقوم هذا القسم بتسجيل اعتمادات الميزانية المقررة بعد توزيعها كمخصصات وكذلك إجراء التعديلات المالية على اعتمادات البنود والمناقلة بينها بموجب قرارات المناقلة والتعديل الصادرة خلال العام المالي الجاري، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للارتباط المالي بجميع المعاملات وأوامر الصرف الواردة للإدارة المالية للارتباط بها على مختلف أبواب الميزانية المعتمدة، ثم تطابق سجلات الارتباط بما يقابلها من حسابات لكل بند من بنود الميزانية كما يعد بياناً بالديون التي لم تصرف خلال سنة الاستحقاق كمتابعة لصرف الارتباطات حين ورود مستندات صرفها فيما بعد.

إضافة لما سبق فإن قسم الارتباط يعد تقريراً شهرياً عن الحالة المالية للصرف من البنود ويقدم البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي في نهاية العام المالي.

### (4) قسم الخزينة العامة:

يقوم هذا القسم باستلام تغذية حساب الصندوق وإيداعها بالحساب وكذلك صرف رواتب منسوبي الإدارة العامة وصرف المستحقات الإفرادية .

كما يقوم القسم بتوريد المستحقات التي لا يستلمها أصحابها خلال المدة النظامية لحساب الأمانات. وإثبات الوارد والمنصرف بدفتر حركة الصندوق.

### (5) قسم إعداد أوامر الدفع والشيكات:

ويختص هذا القسم بما يلي:

أ- إعداد أوامر الدفع لكافة المستحقات



- ب- التأكد من صحة البيانات والمعلومات المدونة على أوامر الدفع.
- ج- متابعة طباعة أوامر الدفع ومراجعتها بعد الطباعة.
- د- متابعة إجازة أوامر الدفع من مدير الإدارة المالية والمراقب المالي ورئيس النادي المحترف
- هـ- التنسيق مع مندوبي الإدارة المالية لتسليم أوامر الدفع لوزارة المالية واستلام الشيكات الوزارية لتسليمها لأصحابها.
- و- إعداد شيكات الصرف من الأمانات والإيرادات المتوفرة سيولتها بحسابات النادي المحترف
- ز- تسليم الشيكات لمستحقيها أو لمأموري الصرف أو مندوبي الشركات.
- ح- استعادة المسيرات من مأموري الصرف بمختلف القطاعات والتأكد من وجود توقيعات أصحاب الاستحقاقات ومن إشعارات توريد المبالغ التي لم يتسلمها أصحابها.

### 1- الميزانيات المستقلة:

ويقصد بها ميزانيات المشروعات العامة ذات الطابع الاقتصادي التي منحت الشخصية المعنوية. وتتميز الميزانيات المستقلة بأنها لا تخضع للقواعد والأحكام الخاصة بالميزانية العامة للدولة وأن بدايتها تختلف مع بداية الميزانية العادية للدولة. 20

الاعتبارات الاقتصادية والمالية: (قد تمنح الدولة الشخصية المعنوية لبعض الهيئات العامة والمحلية لتبعدها عن المؤثرات السياسية، وهكذا حتى لا تخضع لرقابة السلطة الوصية عليها، على غرار رقابة الوزير مثلما هو الحال لمرفق الصحافة والإذاعة واللاسلكي في بعض الدول، وذلك لكي لا تستعمل من طرف الأحزاب الحاكمة) 21

وأما فيما يتعلق بميزانيات الجماعات المحلية كالولايات والبلديات فمن الطبيعي أن تكون لها ميزانية مستقلة، على اعتبار أنها تنفذ من طرف مجلس شعبي منتخب، وبالنسبة لهذا للبلدية عن طريقها تستطيع الدولة أن تحقق اللامركزية، وعليه فلا بد أن يكون لهذه البلدية الشخصية المعنوية والاستقلال المالي وبالتالي ميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة. 22

20- حسين مصطفى حسين، المالية العامة، نفس المرجع، ص 79.

21- حسين الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، دار المحمدية 1999، الجزائر ص 132.

22- غالم يحيى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، أساسيات في النفقات العامة وإشكالية عدم تكافئها مع الإيرادات العامة في الجزائر، ص 57.



## 2- الميزانية غير العادية:

توضع هذه الميزانية خصيصا لعمل طارئ كالحروب، الزلازل... الخ، تضطر الدولة في هذه الظروف غير العادية أن تلجأ إلى دفع نفقات غير عادية وهكذا يكون مبرر لتحصيل إيرادات استثنائية غير عادية، مما يدعو ذلك إلى تكوين ميزانية غير عادية.

## 3- الحسابات الخاصة على الخزينة:

ويقصد بحسابات الخزينة تلك المبالغ التي تدخل الخزينة على أن تخرج منها فيما بعد، أي لا تعد إيرادا بالمعنى الصحيح، ثم تلك المبالغ التي تخرج من الخزنة على أن تعاد إليها فيما بعد ولذلك لا يعد إنفاقا عاما.

## 6- تقسيمات النفقات العامة:

### 6-1- التقسيمات العلمية والاقتصادية للنفقات العامة:

يقصد بالتقسيمات العلمية والاقتصادية لنفقات العامة تلك التقسيمات التي تستند إلى معايير علمية تظهر فيها الطبيعة الاقتصادية بوضوح شديد<sup>23</sup> بحيث يمكن تقسيم النفقات من وجهات نظر مختلفة لأقسام متنوعة، فيمكن تقسيمها من حيث دوريتها، من حيث أغراضها من حيث الهيئة التي تقوم بها وكذلك من حيث طبيعتها.

### 6-1-1- تقسيم النفقات العامة من حيث دوريتها:

تنقسم النفقات العامة من حيث دوريتها إلى قسمين: نفقات عادية ونفقات غير عادية.

- **النفقات العادية:** وهي النفقات التي تجدد كل فترة زمنية معينة، غالبا ما تكون سنة ولا يعني التكرار هنا ثبات مقدار النفقة العامة كل سنة، فقد تتغير كمياتها ومقاديرها بالزيادة، ولكن يفترض أن تستوعب النفقات العامة العادية الدورية وبصفة نهائية خلال الفترة الزمنية الدورية المحددة لها، وهي السنة مثلا ولذا يجب أن تتكرر سنويا ومن أمثالها الرواتب والأجور والتقاعد وفوائد الدين العام ونفقات الصيانة.<sup>24</sup> وليس من الضروري أن يتكرر ظهور تلك النفقة بنفس الحجم في الميزانية كل سنة مالية حتى يطلق عليها اصطلاح النفقة العادية.

23- سوزي عدلي ناشد، الوجيز في المالية العامة، الإسكندرية - دار الجامعة الجديدة مصر للنشر 2000، ص37.

24- سوزي عدلي ناشد، نفس المرجع، ص37.



إذ يكفي فقط أن يتكرر ورودها كأحد البنود في الميزانية العامة لعدة سنوات متتالية، حتى وإن تفاوت حجم المبالغ المرصدة لها في ذلك البند.25

- النفقات غير العادية: هي تلك النفقات التي لا تدرج في الميزانية إلا في ظروف معينة أي في ظروف غير عادية، أو خلال سنوات معينة كنفقات الحروب والاستثمارات الكبرى، ومن نتائج هذا التقسيم أن النفقات غير العادية تغطي من إيرادات غير عادية، وتكون ميزانية غير عادية، ولكن وتماشيا مع المفهوم الحديث للمالية العامة فالنفقات التي كانت تعتبر غير عادية أصبحت من أهم النفقات العادية كالنفقات الخاصة بالإنشاءات الجديدة، نفقات بناء الطرق، المباني على اختلاف أنواعها، لا تتكرر كل سنة بذاتها وإنما تتكرر كل سنة بنوعها.26

### 6-1-2- تقسيم النفقات العامة من حيث طبيعتها :

يتم تصنيف النفقات العامة تبعا لطبيعة النفقة ذاتها سواء فيما يتعلق بالمقابل أو عدمه، وفيما يلي أهم الأنواع التي اقترحتها لجنة خبراء الأمم المتحدة والتي تحصر في أربعة.27

**الأولى:** النفقات الجارية وهي التي تتكرر بصفة دورية متكررة ويتعلق باستمرارها المرافق العامة للدولة مثل:

أ/ رواتب ومعاشات الموظفين، ومشتريات السلع ومصاريف الصيانة.

ب/ نفقات سداد فوائد الديون على اختلاف أنواعها.

ج/ الإعانات النقدية والعينية، سواء تستهدف الدعم المباشر أو غير المباشر للأفراد أو السلع أو الخدمات.

**الثانية:** النفقات الرأسمالية، والتي تخصص لتكوين رأس المال، وتهدف إلى تنمية الثروة القومية مثل: نفقات الاستثمارات والتكوينات الرأسمالية، نفقات الإنشاء والتعمير، التحويلات الرأسمالية الداخلية والخارجية، القروض المباشرة سواء للهيئات المحلية أو الأجنبية.

وتستهدف عادة تنمية قدرات أجهزة الدولة على أداء الخدمات للمواطنين أو القطاعات الإنتاجية كنفقات الطرق والسدود والري والطاقة وغيرها.

25- علي العربي، إدارة المالية العامة، الكويت، لا يوجد مكان الإصدار ولا سنة النشر، ص 62

26- غانم يحيى، مذكرات ليسانس، مرجع سابق، ص10.

27- غازي عناية، المالية العامة والتشريع الضريبي، مرجع سابق، ص 194.



وغالبا يتم تغطيتها بالإيرادات المالية الحكومية غير العادية كالقروض ونفقات الدين العام.

**الثالثة:** النفقات الحقيقية، والتي تنفقها الدولة مقابل الحصول على أموال إنتاجية أو استهلاكية أي أن هذه النفقات تمثل المقابل الذي تدفعه الدولة في سبيل الحصول على تلك الأموال مثل:  
أ/ نفقات العمال، والموظفين وأجهزة الدولة من رواتب وأجور ومعاشات ومكافآت ومقابل الخدمات التي يقدمونها للدولة.

ب/ نفقات شراء السلع والمواد والمشتريات التي تحتاجها الأجهزة الحكومية.

وهذه النفقات تمثل دخولا حقيقية حصل عليها أصحابها مقابل ما قدموه للدولة من خدمات ضرورية لتسيير مرافق الدولة العامة، كالصحة والتعليم والقضاء... الخ.

**الرابعة:** النفقات التحويلية، وهي التي تقوم بها الدولة دون الحصول على مقابل سواء كان سلع أو خدمات، ولا تتصل بسير أعمال المرافق العامة ولا تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وإنما تستهدف جزء من الثروة والموارد المتاحة عن مسارها الأصلي لتحقيق أغراض اقتصادية أو مالية أو اجتماعية.  
وبعبارة أخرى لا تؤدي إلى زيادة الناتج القومي وإنما إلى إعادة توزيعه ومثالها:  
أ النفقات التحويلية الاقتصادية كالإعانات الحكومية لبعض المشروعات الإنتاجية كالدعم المقدم لبعض السلع التموينية كالخبز والسكر والحليب والدقيق.

ب/ النفقات التحويلية الاجتماعية، وتشمل الإعانات الحكومية للفقراء وتقدم بصفة دورية أو غير دورية لمساعدتهم على مواجهة أعباء الحياة المعيشية وكمساهمات الحكومة في التأمينات الاجتماعية والصحية لمساعدة أفراد الطبقة الوسطى من موظفين وعمال مهنيين وكبار السن والمرضى والأرامل.

ج/ النفقات التحويلية المالية: وتشمل نفقات الدولة أثناء مباشرتها لأعمالها المالية كفوائد الدين العام وأقساط استهلاكه السنوية.



### 6-1-3- تقسيم النفقات من حيث الأغراض التي ترمي إليها:

تقسم المصروفات من حيث الأغراض التي ترمي إليها: 28

**1/ مصروفات عامة:** وتشمل مخصصات رئاسة الدولة (رئاسة الجمهورية في مصر ولبنان) وما ينفق على الهيئات النيابية (مجلس الأمة في مصر ومجلس النواب في لبنان) ورئاسة مجلس الوزراء ثم نفقات الوزارة التي تقوم على الإدارة المالية أي التي تقوم بجباية الإيرادات وتوزيع المصروفات وهي وزارة الخزانة في مصر ووزارة المالية في لبنان، ويشمل هذا النوع النفقات اللازمة للإدارة الحكومية في مجموعها والتي تستفيد منها جميع المرافق العامة الأخرى، وعلى هذا فإنه إذا أردنا أن نقدر نفقة أي نوع من أنواع الخدمات العامة فإنه يجب أن تحمل المرفق الذي يقوم به جزءاً من نفقات الإدارة الحكومية العليا.

**2- مصروفات الدفاع العام:** وتشمل نفقات الدفاع ضد الاعتداء الخارجي (وزارة الحربية في مصر أو وزارة الدفاع الوطني في لبنان) ونفقات هيئات التمثيل السياسي والقنصلي (وزارة الخارجية في مصر أو وزارة الخارجية والمغتربين في لبنان)، كما تشمل الإنفاق على حفظ الأمن الداخلي بتنظيم قوات الشرطة (وزارة الداخلية) والقضاء (وزارة العدل).

**3- مصروفات تحسين حال الشعب وزيادة رفاهيته:** وتشمل نفقات تحسين الصحة العامة ونفقات تحسين الحالة الاقتصادية مثل: وزارة التخطيط، وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، وزارة الصناعة والكهرباء والتعدين والبتروك، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، وزارة السياحة، وزارة التموين والتجارة الداخلية، وزارة الأشغال، وزارة الري، وزارة السد العالي، وزارة المواصلات، وزارة النقل، وزارة الاقتصاد الوطني. ونفقات تحسين الحالة العلمية ونشر الوعي القومي مثل: وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة البحث العلمي، وزارة الثقافة والإعلام، وزارة التربية الوطنية والفنون الجميلة، ونفقات تحسين الحالة الاجتماعية مثل: وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة العمل، وزارة الشباب.

**4- نفقات أخرى:** وتشمل ما ينفق على خدمة الدين العام ومعاشات الموظفين وغير ذلك.



#### 6-1-4- تقسيم النفقات من حيث الهيئة التي تقوم بها:

أو ما يطلق عليه التقسيم الإداري، وبناء عليه يتم تصنيف النفقات العامة تبعا للوحدات والأجهزة الإدارية الحكومية والرئيسية والتي تباشر الإنفاق الحكومي وبعبارة أخرى تبعا لمدى الاستفادة من هذه النفقات على النطاق القومي المتمثل في أفراد المجتمع كله، أو على النطاق المحلي المتمثل في أفراد منطقة، أو وحدة إدارية معينة، وهو ما يعرف بالنفقات المركزية والنفقات اللامركزية.<sup>29</sup>

**النفقات المركزية:** تقوم بها السلطات الحكومية المركزية، كالوزارات وأقسامه وذلك بالنسبة للخدمات العامة، وعلى نطاق الوطن كله، ومختلف قطاعاته، وخاصة المتعلقة بنفقات المرافق العامة للدولة كنفقات الأمن الداخلي والخارجي والعدالة والصحة والتربية والتعليم والتمثيل الدبلوماسي، ويتحمل عبء هذه النفقات جميع رعايا الدولة وبما يدفعونه من ضرائب وهم المنتفعون بها أيضا.

**النفقات اللامركزية:** وهي التي تجريها السلطات الحكومية اللامركزية المحلية كالولايات والمجالس البلدية، وهي المتعلقة بنفقات هذه الوحدات الإدارية اللامركزية وعلى نطاقها المحلي فقط ويتحمل سكانها أعباؤها وهم المنتفعون بخدماتها أيضا، ويبدو هذا التقسيم أكثر قبولا من التقسيم الدوري، إلا أنه يبقى غير كافي، ويشير بعض الصعوبات الفنية نظرا لتعدد الأجهزة الإدارية وتشابكها مع بعضها البعض، إلا أنه يتيح للسلطتين التنفيذية والتشريعية فرصة الرقابة الإدارية المركزية واللامركزية مما يساعد على ضبطها وتوجيهها نحو قنواتها الاتفاقية السليمة.

#### 7- التقسيم الوظيفي للنفقات العامة:

يهدف هذا النمط من التقسيم إلى توضيح حجم النفقات العامة التي تخصصها الدولة لكل نوع من أنواع نشاطاتها المختلفة مثل: تقديم الخدمات التعليمي والخدمات الصحية والدفاع والمحافظة على الأمن وتشبيد المساكن الشعبية والطرق والجسور وغير ذلك من النشاطات.

كما يقوم هذا التقسيم في جوهره على فكرة جوهرية بسيطة وشائعة مؤداها تجمع كل مجموعة من الخدمات ذات الطبيعة الواحدة تبعا للوظائف الأساسية التي تؤديها الدولة ومن ثم كان التقسيم في الواقع تقسيما وظيفيا.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> - غازي عناية، مرجع سابق، ص196.

<sup>30</sup> - علي العربي، عبد المعطي عساف، إدارة المالية، الكويت، لا توجد سنة النشر ولا مكان الإصدار، ص45.



من خلال هذا التقسيم يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من هذه النفقات للوظائف الآتية: 31

**الوظيفة الاقتصادية للدولة:** ويقصد بها وظيفة القيام بخدمات عامة تحقيقا لهدف اقتصادي ومن أمثلتها القيام بالاستثمارات وتقديم الإعانات للمروعات وتزويد الاقتصاد القومي بخدمات أساسية كالنقل والكهرباء أي نفقة عامة تخص كل الأفراد.

**الوظيفة الاجتماعية:** والتي تستهدف أساسا النهوض بعبء الخدمات الاجتماعية بالمعنى الضيق (كالمنح والإعانات الاجتماعية للأسر ذات الدخل المحدودة) أي نفقة مخصصة لفئة معينة من المجتمع وهذه الفئة هي الفئة الفقيرة.

**الوظيفة الإدارية:** وهي تلك الوظيفة المتعلقة بسير المرافق العامة حيث يدخل في ذلك ما هو لازم لتحقيق الأمن الداخلي واستمرار وتنمية العلاقات مع الخارج.

**الوظيفة الثقافية:** وهي تلك الوظيفة المرتبطة بتطوير التعليم والثقافة العامة والبحث العلمي في المجتمع وكذلك ضمان قيام الهيئات القافية المستقلة عن الدولة بدورها، وهذا يكون حسب سياسة الدولة، فإذا كانت الدولة تجعل البحث العلمي والتكنولوجي فإنها تخصص نفقات كبيرة لهذا المجال وهذا على عكس الدول المتخلفة والسائرة في طريق النمو.

من مزايا هذا التقسيم انه يساعد في تحليل النشاطات الحكومية وممارسة الرقابة عليها ومعرفة النشاطات التي تحظى بمعظم الموارد العامة والنشاطات التي لا تحظى إلا بالندر أو الحظ اليسير من الموارد وما يتبع ذلك من موارد الدولة وإعادة توزيعها بما يتفق مع الصالح العام.

كذلك إن هذا التقسيم يختص بتوضيح النفقات التي تخصصها الدولة لكل نشاط أو وظيفة من وظائفه المختلفة كل واحدة على حدى ، ويتم ذلك عن طريق تجميع الاعتمادات المدرجة في ميزانيات كل الوزارات والإدارات الحكومية التي تعمل على القيام بوظائف متشابهة بحيث يمثل مجموع هذه الاعتمادات المدرجة في ميزانيات كل الوزارات والإدارات الحكومية عن طريق تجميع الاعتمادات المدرجة في ميزانيات كل الوزارات والإدارات الحكومية التي تعمل على القيام بوظائف متشابهة بحيث يمثل مجموع هذه الاعتمادات النفقات الكلية الخاصة بتلك الوظيفة الحكومية.



## 8- التقسيم الإداري للنفقات:

يمكن تقسيم النفقات وفق هذا التقسيم تبعاً للوحدات الإدارية التي تتولى أمر النشاطات الحكومية المختلفة مثل الوزارات المركزية والمؤسسات العامة وغير ذلك من الوحدات الحكومي، ويعتبر ذا النوع من التقسيمات هو التقسيم الأساسي للميزانيات العامة في مختلف الدول وهذا لما يتمتع به من مزايا ونذكر منها: 32

تمكين المسؤولين من تقدير المصروفات العامة لكل وزارة أو إدارة حكومية في سهولة ويسر. تحديد مسؤولية كل وزارة أو إدارة حكومية فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ ميزانيتها تحديداً واضحاً. سهولة القيام بمراقبة وتتبع التغييرات التي يمكن أن تطرأ على المصروفات لكل وزارة أو إدارة حكومية خلال عدة سنوات.

بالرغم من وجود مزايا لهذا النوع من التقسيم إلا أنه هناك عيوب منها: 33 لا ييسر مهمة التحليل الاقتصادي لمختلف العمليات الخاصة بالنشاط المالي للدولة في وقت ازداد فيه هذا النشاط وتشعب إلى درجة كبيرة شملت الكثير من نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في سائر الدول سواء كانت رأسمالية أو اشتراكية أو مختلفة وفضلاً على ما تقدم فإن هذا التقسيم لا يساعد على رسم تحديد ما ينفق على وظائف الدولة المختلفة بالنظر إلى تداخل هذه الوظائف من الناحية الإدارية ولصعوبة تقدير ما ينفق مقدماً على كل وظيفة على حدى.

ونلاحظ أن كل هذه التقسيمات كما سبق أن ذكرنا تعتبر تقسيمات نظرية يتعين التفرقة بينها وبين التقسيمات الوضعية أي التقسيمات التي تسير عليها الهيئات العامة في مختلف الدول للتمييز بين الأنواع المختلفة في داخل نطاق الإنفاق العام الكلي، وبالتالي لتبويب النفقات العامة في الميزانية العامة لكل دولة.

32- علي العربي، عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص44.

33- عادل أحمد حشيش، مرجع سابق، ص326.



## 9- أساسيات المحاسبة الإدارية

أولاً: ما هي المحاسبة الإدارية

(تعريف المحاسبة الإدارية والفرق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية ودور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة)

ثانياً: أساليب المحاسبة الإدارية: أسلوب الموازنات / تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام التحليل الحدي / تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل (نقطة التعادل)

## أولاً: تعريف المحاسبة الإدارية:

نظام للمعلومات يختص بتجميع وتبويب وتحليل وتخزين بيانات أساسية أو معلومات ناتجة عن نظم أخرى فرعية للمعلومات في المنشأة لغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالية كانت أو غير مالية تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

## 10- الاختلاف بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية:

أ- تهدف المحاسبة المالية إلى خدمة مستخدمي المعلومات من خارج المنشأة، بينما تهدف المحاسبة الإدارية إلى خدمة مستخدمي المعلومات من داخل المنشأة.

ب- تهتم المحاسبة المالية بتقويم أداء المنشأة ككل، بينما تهتم المحاسبة الإدارية بتقييم أداء الوحدات.

ج- تهتم المحاسبة المالية بالبيانات التاريخية، تهتم المحاسبة الإدارية بالبيانات التاريخية والمستقبلية.

د- تعتمد المحاسبة المالية على نظام القيد المزدوج، بينما تستخدم المحاسبة الإدارية الأساليب المحاسبية والرياضية والإحصائية.

هـ - تلتزم المنشأة في المحاسبة المالية إعداد القوائم المالية الأساسية مثل قائمة الدخل والمركز المال، بينما لا يوجد التزام قانوني على الإدارة لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية.

و- تعد المعلومات في المحاسبة الإدارية بحسب الحاجة إليها، بينما تعد القوائم المالية في المحاسبة المالية بصورة متكررة ودورية في نهاية كل فترة.

ز - تخضع القوائم المالية التي تنتجها المحاسبة المالية للمراجعة والفحص من قبل المراجع الخارجي، بينما لا تخضع المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية للفحص والمراجعة من جانب مراجع الحسابات.



## 11- دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة:

تتلخص أهم وظائف إدارة المنشأة في أربع وظائف رئيسية هي:

### 1- التخطيط:

ويقصد بالتخطيط الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها لتحديد الأهداف ووضع البرامج المناسبة للحصول على الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق هذه الأهداف، ويقوم المحاسب الإداري بمهمة تجميع البيانات التي تساعد الإدارة في وظيفة التخطيط.

### 2- التنظيم:

يقصد بالتنظيم تحديد أفضل الطرق والإجراءات والوسائل التي يمكن بها تنظيم الموارد المتاحة المختلفة وبما يمكن من تنفيذ الخطط الموضوعية.

### 3- الرقابة:

يقصد بها الإجراءات الخاصة بقياس وتصحيح الأداء الفعلي لضمان تحقيق أهداف وخطط المنشأة، بمعنى التأكد من أن التنفيذ الفعلي يطابق الخطط الموضوعية، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية، ويظهر دور المحاسبة الإدارية في توفير معلومات تساعد الإدارة على أداء وظيفة الرقابة.

### 4- اتخاذ القرارات:

تعنى وظيفة اتخاذ القرارات باختيار البديل المناسب من البدائل المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة. وتقوم المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأفضل للمنشأة.

## ثانياً: أساليب المحاسبة الإدارية:

1- أسلوب الموازنات: وهي تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية معينة

### تنقسم الموازنات:

أ- من حيث وحدة القياس المستخدمة في التعبير عن تقديرات الموازنة إلى:  
موازنات عينية ومالية ونقدية.



ب- من حيث المدة تنقسم إلى:

موازنات طويلة الأجل تغطي مدة أطول من سنة، وموازنات قصيرة الأجل تغطي سنة واحدة.

ج- من حيث إمكانية تغيير الموازنة لمقابلة التغيرات في حجم النشاط تنقسم إلى:

موازنات ثابتة ، وموازنات مرنة

## 12- تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل (نقطة التعادل)

### تعريف نقطة التعادل:

هي حجم المبيعات الذي يتعادل عنده الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية. أي انه عند هذه النقطة فان المنشأة لا تحقق ربح أو خسارة وبالتالي فان أي مستوى إنتاج يقل عن نقطة التعادل تحقق المنشأة معه خسارة تزداد بزيادة البعد عن هذه النقطة. وبالمقابل فان أي مستوى إنتاج يزيد عن نقطة التعادل تحقق معه المنشأة ربح يزداد بزيادة البعد عنها.

أي إذا غطى الإيراد الإجمالي التكاليف الإجمالية دون ترك فائض للربح فهذا المستوى من النشاط يطلق عليه

نقط باستخدام طريقة الربح الحدي. (1 - نسبة التكلفة الحدية) (1 - تكلفة متغيرة )

### كيفية تحديد نقطة التعادل بالأسلوب الرياضي:

قبل حساب نقطة التعادل لابد من التعرف على نوعين من التكاليف المرتبطة بحجم الإنتاج:

**التكاليف المتغيرة:** هي التكاليف التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم الإنتاج مثل المواد والأجور، مع ملاحظة أن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج.

**التكاليف الثابتة:** هي التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها رغم التغير في حجم الإنتاج: مثل الإيجار والمرتببات، مع ملاحظة أن متوسط التكلفة الثابتة للوحدة المنتجة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج.



## معادلات تحديد نقطة التعادل:

أ- عدد الوحدات اللازمة لتحقيق حجم التعادل (نقطة التعادل بالوحدات)

$$ت \text{ ث} = \text{تكاليف ثابتة}$$

$$\text{سعر بيع الوحدة} - \text{ت م للوحدة} = \text{الربح الحدي}$$

أي أن الربح الحدي = الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة

وعند تحديد عدد الوحدات التي تحقق التعادل يمكن تحديد قيمة مبيعات نقطة التعادل كما يلي :

$$\text{قيمة مبيع} = \text{الربح الحدي}$$

$$\text{ب- قيمة مبيعات نقطة التعادل} = \text{تكاليف ثابتة} = \text{تكاليف ثابتة}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \text{عدد وحدات التعادل (من الخطوة السابقة)} \times \text{سعر البيع}$$

و لتحديد حجم المبيعات الذي يحقق الربح المخطط للمنشأة يتم الاعتماد على المعادلة الآتية:

$$\text{تكاليف ثابتة} + \text{الربح المخطط}$$

### 13- المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة وتقييم الأداء:

إن مضمون الرقابة هو متابعة تنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتأكد من أن الخطط تنفذ وفقاً لما هو محدد من قبل، ويعتمد في ذلك على المعايير التي تستخدم كعلاقات لاختبار النتائج الفعلية والتأكد من انجاز الأفراد القائمين بالتنفيذ الفعلي حسب الخطة المرسومة . وتستلزم الرقابة وضوح الأهداف والخطط وتوافر وسائل الاتصال الفعالة كأساس لحسن فهم الأهداف والخطط الرئيسية للمشروع .

أنواع الرقابة :

#### 1- من حيث وقت إجراء الرقابة:

أ- رقابة في التخطيط: للتأكد من أن المعلومات المعتمد عليها في وضع الخطة سليمة وأنها

أعدت وفق إجراءات صحيحة ومتابعة البيانات لإجراء التصحيحات ومتابعة الخطة .

ب- الرقابة قبل التنفيذ: التأكد من تصحيح الأخطاء السابقة ( مواطن الإسراف أو الخلل )

قبل البدء في التنفيذ للمرحلة التالية.

ج- الرقابة خلال التنفيذ : وتشمل متابعة الأداء الفعلي .

د- الرقابة بعد التنفيذ: مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط واتخاذ الإجراء اللازم للتصحيح

وتحديد الانحرافات ومسبباته والمسؤولية عن حدوث الخطأ .



## 2- من حيث الجهة التي تؤدي الرقابة :

- أ- رقابة داخلية: تمارسها الإدارة بمستوياتها المختلفة وتهدف إلى تحسين أداء الوحدة وحماية أصولها، وتشمل كل أنواع الرقابة من ضبط داخلي أو مراجعة داخلية.
- ب- رقابة خارجية: أي من خارج الجهاز العامل داخل المشروع وتهدف إلى ضمان وتأكيد سلامة التصرفات المالية وأن القوائم والحسابات الختامية سليمة، وأن الأساليب المستخدمة في المشروع تحقق أهداف المنشأة. ( يوجد تكامل وترابط بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية )

## 3- من حيث طبيعة الرقابة:

- أ- رقابة إدارية: ويتم من خلالها تقييم أداء الإدارة ومدى تطبيقها للوائح والأنظمة وسلامة عملية اتخاذ القرارات ( تقييم الوظائف ) .
- ب- رقابة مالية: يقصد بها التأكد من أن الأموال يتم استخدامها طبقاً للأهداف المحددة مسبقاً، بمعنى أن الاحتياجات المالية وفرت في الوقت المناسب، ومن المصدر المناسب وبالشروط المحددة.
- ج- رقابة شاملة: وتشتمل على:

- 1- رقابة مالية، 2- ورقابة إدارية، 3- رقابة الكفاءة والفعالية  
يقصد بالكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد (أقل تكلفة، أكثر إنتاجية، أقل وقت)  
يقصد بالفعالية: مدى تحقيق الأهداف المخططة (وهي أفضل أنواع الرقابة)

## دور المحاسب الإداري في الرقابة:

- توفير المعلومات التي تساعد الإدارة في القيام بوظيفة الرقابة.
  - تحديد المقاييس والمعايير المستخدمة في الرقابة.
  - الرقابة على أداء العاملين.
  - تحديد طرق تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات
- ويثار هنا تساؤل: هل الرقابة هي تقييم الأداء؟
- يوجد تشابه كبير بين كل من الرقابة وتقييم الأداء، فالرقابة تبدأ مع عملية تخطيط الأهداف المرجو تحقيقها. وتسير مع التنفيذ لمتابعة الأحداث الفعلية ومقارنتها بالمخطط مقديماً، وتمكن من اكتشاف الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ (وقد تتخذ إجراءات مصححة خلال التنفيذ)



أما تقييم الأداء فيهتم بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباته وتحديد المسئول عنها، وعليه يعتبر تقييم الأداء أكثر شمولاً من الرقابة، حيث أنه يسير في نفس اتجاه الرقابة ثم يزيد عنها في عملية تحليل النتائج، بل أن الرقابة ذاتها تعد مرحلة من مراحل تقييم الأداء.

أدوات المحاسبة الإدارية في الرقابة:

1- الموازنات التخطيطية

2- تكاليف معيارية

3- النسب المالية

4- محاسبة المسؤولية

5- نظم المعلومات

الرقابة باستخدام النسب المالية:

تعتبر من أقدم وسائل التحليل والرقابة لدراسة المركز الائتماني للمنشأة والحكم على نتائج أعمالها وسلامة مركزها المالي من خلال التاسب بين أنواع الأصول والخصوم، وبين الإيرادات والمصروفات. ويتم مقارنة النسب المالية للمنشأة مع النسب المثالية على مستوى الصناعة أو النشاط، أو بالنسب المالية للمنشآت الأخرى

وتوجد عدة أنواع من النسب المالية من أهمها:

1- نسب السيولة 2- نسب الربحية 3- نسب المقدرة على سداد الديون

محاسبة المسؤولية:

محاسبة المسؤولية لها أصل قديم فقد جاء ذكرها في القرآن الكريم (.. من يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) وحديث الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" وفي العصر الحديث ظهرت فكرة محاسبة المسؤولية نتيجة لزيادة وكبر حجم الوحدات الاقتصادية وظهور مشكلة تناقص الكفاءة الإدارية والحاجة إلى إحكام الرقابة، وقد قدم علم الإدارة فكرة اللامركزية في السلطة، والتي انسحبت إلى المسؤولية عن حل تلك المشاكل، مما دعى المحاسبة إلى أن تواكب هذا التطور من خلال فكرة محاسبة المسؤولية والتي تعتبر من أدوات المحاسبة الإدارية في مجال مساعدة الإدارة على الرقابة وتقييم الأداء.



### تعريف محاسبة المسؤولية:

هي نظام علمي شامل يربط فيما بين التنظيم الإداري والنظام المحاسبي من خلال تقسيم المشروع إلى مراكز مسؤولية تساعد في ربط الأداء بالأشخاص المسؤولين عن هذا الأداء، وذلك من خلال نظام متكامل من التقارير يعتمد على تطبيق مبدأ الرقابة بالاستثناء، بما يساعد في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.

### مقومات محاسبة المسؤولية:

- 1- تقسيم المنشأة إلى مراكز مسؤولية.
- 2- تجميع عناصر التكاليف والإيرادات الخاضعة للرقابة حسب مراكز المسؤولية.
- 2- إعداد تقارير رقابية لمراكز المسؤولية المختلفة تبين نتائج الأداء الفعلية مقارنة بما كان مستهدفاً.

### مفهوم مراكز المسؤولية:

هو وحدة طبيعية مستقلة سواء كانت فنية أم إدارية، وعادة يرأس الوحدة أحد العاملين وهو الذي يعتبر مسئولاً عن أدائها، وقد تكون مراكز المسؤولية ممثلة في الشركة ككل أو في القسم أو في عملية معينة. وكلما كبر حجم المشروع وتعقدت عملياته وتنوعت منتجاته واتسع نطاقه الجغرافي، كلما زادت الحاجة إلى اللامركزية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية وظهور العديد من مراكز المسؤولية. وتنقسم مراكز المسؤولية إلى:

- 1- **مراكز تكلفة:** تمثل أصغر وحدة نشاط تتخذ أساساً لتجميع عناصر التكاليف، ولا تحقق أي إيراد ز بمعنى أن للمركز تأثير في حدوث التكلفة وليس له تأثير على المبيعات أو الإيراد (مثال: قسم الغزل، قسم الصيانة)
- 2- **مراكز ربحية:** عبارة عن وحدة تنظيمية يرأسها مدير مسئول عن الإيرادات والتكاليف معا حيث تخضع الإيرادات والتكاليف لرقابته، وفي هذه الحالة قد يكون مركز الربحية طبيعياً، أي يمثل وحدة إدارية مستقلة تباع منتجاتها خارج المنشأة، وقد يكون مركز الربحية اصطناعياً أي يبيع منتجاته داخل المنشأة ويطلق على سعر البيع في هذه الحالة سعر التحويل. مركز الربحية قد منتجاته سلع أو خدمات.
- 3- **مراكز استثمار:** وتتمثل في الوحدة التنظيمية المسؤولة عن كل ما يتصل باستثمار معين، ويحاسب مدير مركز الاستثمار عن التكاليف والإيرادات الخاصة بالمركز والاستخدام المربح للمال المستثمر به.



أهمية التفرقة بين المراكز السابقة:

ترجع أهمية التفرقة إلى استخدام مقاييس مختلفة لتقييم الأداء وذلك كما يلي:

- 1- مراكز التكلفة: يتم تقييم أدائها على أساس المقارنة بين التكاليف الفعلية والمعيارية.
  - 2- مراكز الربحية: يتم تقييم أدائها على أساس مؤشرات الربحية.
  - 3- مراكز الاستثمار: يتم تقييم أدائها على أساس معدل العائد على الاستثمار أو الدخل المتبقي.
- تجدر الإشارة إلى أن تحديد مراكز المسؤولية يختلف من منشأة لأخرى، ويحكمه ما يلي:

- 1- حجم المنشأة
- 2- نوع الصناعة
- 3- طبيعة العمليات الصناعية
- 4- التنظيم الإداري للمنشأة

إعداد التقارير الرقابية لمراكز المسؤولية:

يعتبر إعداد التقارير الرقابية لمراكز المسؤولية أحد المقومات الأساسية لمحاسبة المسؤولية، حيث أن المسئول عن كل مركز من مراكز المسؤولية يجب أن يتلقى تقارير دورية عن النتائج الفعلية لمركز المسؤولية مقارنة بالنتائج المخططة والانحرافات التي حدثت ومسبباتها. ويجب مراعاة المقومات الأساسية التالية عند إعداد التقارير الرقابية:

1- توافق التقارير مع الخريطة التنظيمية للمنشأة: يكون التقرير موجه لمركز مسؤولية معين (رئيس مباشر)

2- التوقيت الملائم: يجب تقليل الفاصل الزمني بين نقطة اتخاذ القرار وإعداد التقرير إلى أدنى حد ممكن.

3- يحتوي على المقارنات بين الأرقام الفعلية والمعيارية (المخططة) وتحديد الانحرافات الجوهرية التي تحتاج إلى إجراءات مصححة.

4- ملائمة التقرير للمستوى الإداري الذي يرفع له، حيث أنه كلما ارتفع المستوى الإداري كلما قلت التفاصيل، ويرجع ذلك إلى:

أ- الرئيس يهتم بأداء المستوى الذي يليه مباشرة.

ب- صعوبة تجميع التفاصيل الكثيرة في تقرير واحد.

ج- تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء أي التركيز على النواحي التي يختلف فيها الفعلي عن التخطيطي.



ويتم إعداد التقارير الرقابية على أساس تجميع العناصر الخاضعة للرقابة ابتداء من المستويات الدنيا لمراكز المسؤولية ثم تتدرج في تجميع العناصر الخاضعة لرقابة مراكز المسؤولية الأعلى، بحيث أن العناصر الخاصة بكل مركز مسؤولية أعلى تتضمن العناصر الفرعية التابعة لذلك المركز مضافاً إليها العناصر الخاضعة لرقابة المركز الأعلى.<sup>34</sup>

#### قسم المحاسبة:

ويقوم هذا القسم بإعداد القيود المحاسبية والتسويات بالدفاتر والحسابات المختلفة وعمل المطابقات، وتشمل ما يلي:

#### (أ) اليومية العامة: وتختص بما يلي:

- 1- قيد أوامر الصرف التي أعدت لها شيكات أو أوامر دفع حسب تسلسل أولوية إنجازها.
- 2- قيد أوامر الصرف التي صرفت من الصندوق حسب تسلسل قيدها بالصندوق.
- 3- قيد التسويات المحاسبية بعد اعتمادها من المراقب المالي.
- 4- ترقيم أوامر الصرف والتسويات بأرقام سلسلة حسب أولويات قيدها.
- 5- تجميع المبالغ المدينة والدائنة بكافة حقول اليومية والتأكد من توازنها بكل صفحة ويتم ذلك يومياً.
- 6- المطابقة اليومية مع حساب الصندوق ومع الحسابات المختلفة والبيانات المدخلة بالحاسب الآلي.
- 7- إعداد ميزان المراجعة الشهري.

#### (ب) الحاسب الآلي: ويختص بما يلي:

- 1- إدخال كافة المعلومات عن أوامر الصرف والتسويات المسجلة بدفتر اليومية العامة بالحسابات المختلفة.
- 2- مطابقة مجاميع وأرصدة الحسابات المختلفة بالأرصدة والمجاميع المدونة بدفتر اليومية العامة.
- 3- التنسيق والمتابعة مع إدارة مركز الحاسب الآلي لضمان استمرارية تشغيل البرامج المالية بصفة مستمرة.
- 4- متابعة طباعة التقارير المحاسبية بمختلف أنواعها.
- 5- الاحتفاظ بنسخة متكاملة من التقارير المحاسبية بشكل مناسب ومنظم باعتبارها بديلاً للسجلات

34 د. عبد الغني أيوب استاذ الاقتصاد بجامعة جنوب الوادي من كتاب مبادئ الإدارة المالية .

د. صديق محمد عفيفي رئيس الأكاديمية وعميد المعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات " الإدارة المالية "

د. عبد العزيز الشربيني عميد المعهد العالي للحاسب والعلوم الإدارية " علم المحاسبة "



اليدوية.

6- متابعة تطوير البرامج المالية بالحاسب الآلي.

7- استخراج كافة البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للنادي المحترف

**ج) حسابات البنوك ومؤسسة النقد ووزارة المالية:** وتختص بما يلي:

1- متابعة حركة حسابات النوادي المحترفة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية سواءً بالسحب أو الإيداع.

2- التأكد من مطابقة أرصدة حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية.

3- إعداد التسويات اللازمة لتسوية حسابات المؤسسات الرياضية بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية.

4- إعداد خطابات بالمطابقة بعد التأكد من ذلك والحصول على شهادات الأرصدة بالحسابات

بالمؤسسات الرياضية.

5- استخراج البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للمؤسسات الرياضية.

**د) العهد - الأمانات - التأمينات - إيرادات نموذج**

• **تسويات عامة:** وتختص بما يلي:

1- إعداد التسويات الخاصة بالعهد والأمانات والتأمينات والإيرادات وأي تسويات أخرى تتعلق بفروقات

العملة أو تصحيح أخطاء محاسبية.

2- متابعة سداد العهد وإعداد التقارير اللازمة عن المتخلفين عن السداد والاحتفاظ بملفات منظمة عن

العهد.

3- مطابقة أرصدة العهد بالسجلات مع الأرصدة الظاهرة بالحاسب الآلي.

4- إعداد خطابات بتوريد المبالغ.

5- إعداد أوامر الصرف الخاصة بالأمانات بعد التأكد من إثباتها وأحقية صاحبها في استلامها.

6- إعادة التأمينات لأصحابها عند انتقاء الغرض من بقائها بموجب أوامر صرف.

7- إعداد البيانات الشهرية بالإيرادات المحصلة وأوامر صرفها لوزارة المالية.

8- إعداد أوامر الصرف بالاستبعاد من الإيرادات بموجب قرار الاستبعاد من الإيرادات.

9- إعداد بيانات الإيرادات الواجب تضمينها الحساب الختامي للمؤسسات الرياضية

10- مطابقة حساب الإيرادات مع بيان وزارة المالية.

11- إعداد نموذج G50 شهرياً وكشف التوازن الشهري.

12- إعداد خطاب لكل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وإرسال نموذج G50 شهرياً بعد استكمال



اعتماده من مدير الإدارة المالية والمراقب المالي ومدير عام الشؤون المالية.

#### قسم الضمانات:

ويختص هذا القسم باستلام الضمانات المحالة للإدارة المالية وفتح ملفات لها وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها ومتابعة تجديدها بإرسال خطابات للبنوك التي أصدرتها حسب النموذج المعد لهذا الغرض واستلام تجديدها وحفظها بملفات الضمانات الأساسية ومتابعة البنوك التي ترسل التجديدات، والإفراج عن الضمانات التي انتهى الغرض منها بعد موافقة الجهات المستفيدة منها.

#### مهام الإدارة المالية:

تختص الإدارة المالية بالجامعة بإنجاز المهام الرئيسية التالية:

#### 1- مهمة صرف المستحقات : وتتفرع منها المهام التالية :

- حصر أمر الصرف
- الارتباط بالمبلغ على البند المختص
- تدقيق أمر الصرف
- إعداد أوامر الدفع
- إعداد الشيكات
- تسليم الشيكات
- القيد في السجلات المحاسبية
- الحفظ في الأرشيف

#### 2- مهمة صرف العهد والأمانات والإيرادات والتأمينات

- صرف عهد مؤقتة أو مستديمة
- المنصرف من العهد المستديمة
- تسديد العهد المستديمة أو المؤقتة
- إثبات العهد تحت التحصيل
- تسديد العهد تحت التحصيل بواسطة جهة حكومية أخرى
- الصرف من الأمانات
- الصرف بالاستبعاد من الإيرادات
- مهمة الارتباط العام



- إدخال المعلومات اللازمة باعتمادات الميزانية ومخصصات قطاعات الجامعة حسب تعليمات الميزانية
- وقرار توزيع الميزانية ببرنامج الارتباط
- الارتباط المسبق قبل إبرام العقود أو إصدار القرارات خلال السنة المالية الجارية
- الارتباط عند الصرف
- الارتباط المسبق من اعتمادات المشاريع
- الارتباط بالصرف من اعتمادات المشاريع
- إعداد تقارير عن الحالة المالية
- تدعيم البنود العاجزة
- مطابقة المنصرف من الاعتمادات الظاهرة ببرنامج ارتباطات كل بند وبرنامج ومشروع مع المنصرف الفعلي المثبت بالحسابات للتأكد من صحة البيانات
- إعداد بيان بالديون التي تم الارتباط بها ولم تقدم مستندات صرفها حتى نهاية العام المالي وكذلك المعاملات التي يتم صرفها لعجز البنود
- يلجأ إلى اعتماد حل يتمثل في موافقة البرلمان على منح الحكومة رخص شهرية تتمثل في 12/1 من نفقات السنة الماضية وأحياناً من مشروع نفقات السنة المقبلة حسب طلب الحكومة.
- (في حالة ما إذا كان تاريخ المصادقة على قانون المالية للسنة المعنية لا يسمح بتطبيق أحكامه عند تاريخ أول جانفي من السنة المالية المعتبرة) 35
- يواصل مؤقتاً تنفيذ الإيرادات ونفقات الميزانية العامة للدولة حسب الشروط الآتية:
- أ/ بالنسبة للإيرادات طبقاً للشروط والنسب وكيفيات التحصيل المعمول بها تطبيقاً لقانون المالية السابق.
- ب/ بالنسبة لنفقات التسيير في حدود 12/1 من مبلغ الاعتمادات المفتوحة بالنسبة لميزانية السابقة.



### خلاصة:

من خلال دراستنا تبين لنا أن الميزانية عبارة عن عملية توقع وإجازة لنفقات وإيرادات الدولة العامة خلال سنة مقبلة من أجل تحقيق أهداف مختلفة غير الهدف المالي (توازن الموازنة العامة) حيث أعطيت الأولوية إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية حتى ولو تطلب الأمر عدم توازن الموازنة العامة و حدوث عجز كما أصبحت الميزانية أداة من أدوات السياسة المالية تلجا إليها الدولة لتحقيق أهداف السياسة الاقتصادية، وهي نظرا لأهميتها صبت في إطار قانوني متمثل في جملة من القواعد عرفت هذه القواعد بالمبادئ الكبرى للميزانية وأهمها السنوية، الوحدة، العمومية. كما عرضنا أيضا أن مفهوم النفقة العامة تطور مع تطور الدولة وتدخلها في الاقتصاد وهي في ذلك تستند إلى معيار قانوني ومعيار وظيفي وهي تلتزم بقاعدة المنفعة وقاعدة الاقتصاد في النفقة، ونظرا لتنوعها اختلفت تقسيماتها منها التقسيمات العلمية والاقتصادية. وبعد اطلاعنا على ماهية الميزانية وماهية النفقات.

كما تبين لنا أن الدولة لا تستطيع أن تغالي في تقدير الإنفاق العام، بل هناك عوامل مختلفة يتوقف عليها حجم الإنفاق، منها عوامل مذهبية وعوامل اقتصادية وعوامل مالية تأخذها الدولة بالحسبان أثناء قيامها بعملية تقدير النفقات، وبعد قيامها بعملية التقدير تقوم باعتمادها حتى لا يمكن صرف هذه النفقات إذا لم يتم اعتمادها.

## الفصل الثاني



## المؤسسات الرياضية





**تمهيد:**

يعتبر الوقت الحالي وقت التطورات الإدارية، لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط، ومع اتساع نطاق النشاط الحكومي أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم أكثر كفاءة وفعالية مما يسهم في تحقيق اهداف الافراد شعبا وهو ما سنتناوله في هذا الفصل عن المؤسسات الرياضية.



**1/ المؤسسة:** هي كلمة معقدة تدل من جهة عمل (فعل أسس خلق أو إيجاد شيء) ومن جهة لأخرى على هذا العمل بحيث يصبح عمل اجتماعي مميز. وستعمل الكلمة عادة للدلالة على الشيء المؤسس، فيقال: مؤسسات اقتصادية، سياسية، دينية... إلخ. (طوبال وسيم ص29).

التعريف الاصطلاحي: يعرفها كل من (إدريالوكافاينول) بأنها عبارة عن تنظيم يستخدم عدة وسائل وتسمى عوامل الإنتاج بطريقة مثلى لبلوغ الأهداف التي سطرت بالإنتاج أو بيع سلع أو خدمات. (طوبال وسيم ص29).

## 2- المؤسسات:

### 1-2- مفهوم المؤسسة:

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة. 36

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني. 37

### 2-2- تصنيف المؤسسات:

المؤسسات الإنتاجية: هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها: مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي.

36 محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي" دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص: 14.

37 عبد الرزاق بن حبيب: «اقتصاد وتسيير المؤسسات» ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 24.



### 2-2-1- المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها: مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية.38

### 2-2-2- المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبداً وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و اجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية.39

### 3-1-1- أنواع المؤسسات:

#### 3-1-1-1- المؤسسة الميكانيكية:

هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة والتي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران والبنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخطط هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة.

#### 3-1-1-2- المؤسسة الديناميكية:

هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجيما لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذاً.

#### 3-1-1-3- المؤسسة المهنية:

هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لا مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي

38 علي الشرقاوي: كتاب إدارة الأعمال المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص:45.

39 علي الشرقاوي: "إدارة الأعمال"، مرجع سابق، ص:46.



مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية.

### -3-1-4- المؤسسة البيروقراطية:

هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وصناعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الاستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة.40

### -3-1-5- المؤسسة المتنوعة:

وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم.

### 4- مفهوم المسير الرياضي:

المسير: هو الفرد الذي يسير رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي وبالتالي يهتم بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. (سلال يحيى، 2005، ص124)

والمسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، وان يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة (ابراهيم أحمد واخرون، 1999، ص20) .  
المسيرين هم اللذين يعلمون الآخرين ومن خلالهم ويقومون بتشخيص المواد النادرة لإنجاز الأهداف، وغياب أي عامل من هذه العوامل يعني أنه لا توجد حاجة للتسيير (نوري منير، 2010، ص34)

40هنري منتريبرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994، ص:55.



ويعرف الباحث المسير او المسيرين بأنهم عبارة عن مجموعة من الأشخاص يجمعهم عمل محدد يقومون به ويسعون لتحقيقه والوصول الى اهداف معينة وهذا باستغلال مختلف الامكانيات المادية او البشرية وغيرها مع حسن استغلال لها.

#### 4-1-1- انواع التسيير:

التسيير الرياضي نوعان:

4-1-1-1 التسيير الرسمي: هو التسيير الذي يمارس مهامه ومنهج التنظيم اي (اللوائح كالقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي.

4-1-1-2 التسيير غير الرسمي: هو ذلك التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس مركزهم ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة. (عمرو عبدالله، 2008، ص 4-3)

#### 4-2-2- متطلبات التسيير الرياضي وعناصره:

4-2-1-1 - التأثير: القدرة على إحداث تغيير أو قناعة ما.

4-2-2-2- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

4-2-3-2- السلطة القانونية: وهي الحق للقائد في أن يتصرف ويطاق، وعليه فعناصر القيادة الإدارية هي:

- وجود جماعة من الأفراد.

- وجود فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير كقرار صائب وفكر إداري.

- الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتقييمها (عمرو عبدالله، 2008، ص 07)

ومن خلال هذا نجد ان المسير الرياضي الكفو يمتاز بمجموعة من المؤهلات والقدرات التي تجعله يؤثر على الجماعة الرياضية، وبطبيعة الحال فان له القدرة على السيطرة على مختلف المواقف بالسلطة القانونية التي يمتاز بها تؤهله لذلك.



## 4-3- مهارات المديرين وفقا لمستوياتهم:

مهارات فنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مسيرو الإدارة العليا
			المسيرون الأواسط
			المسيرون التنفيذيون

شكل رقم (26) المهارات الأساسية للمديرين وفقا لمستوياتهم

(صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص187)

## 4-4- أهمية التسيير في المجال الرياضي:

للتسيير الرياضي في الإدارة الرياضية أهمية كبيرة فهو يعمل على تحقيق الأهداف في وقت معلوم ويحفظ جميع الحقوق للأطراف المعنية كما يرسم السياسات والإجراءات والطرق مما يحدد نهج النجاح، وتتمثل

أهميته في: (محمد سمير عبد الفتاح وآخرون، 2004، ص231)

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين المؤسسة الرياضية كتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية وتقليص السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات الجماعة كحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للجماعة الرياضية كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.

- ✓ تسهيل تحقيق اهداف الإدارة الرياضية والجماعة.
- ✓ تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن (فركوس، 1995، ص03).
- ✓ يعتبر التسيير المحرك الأساسي، اذ يعمل على استغلال الطاقات البشرية والمادية في المجتمع

وبشكل عقلائي (مصطفى يوسف فاوآخرون، 2013، ص21).

- ✓ يساهم في توجيه الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة ورقابتها (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2013، ص21).

**4-5- أساليب التسيير الرياضي (style of leader ship) :**

تنوعت أساليب التسيير اعتمادا على نوع العلاقة المأخوذة من مختلف الأطراف وهل هي عفوية او مصطنعة فتعددت العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء وحتى القادة مع بعضهم البعض فهي عبارة عن علاقات متنوعة سواء من تسلط او عفوية او تعاطف ولهذا يمكن استعراض بعض الأساليب وتصنيفها على أساس مصادر الثلاثة للسلطة التي حددها العالم الألماني ماكس فيبر max wiber ، حيث يمكن تداخلها فيما بينها كالآتي: (علي عياصرة، 2006، ص110) .

**4-5-1- الأسلوب التقليدي traditional:**

هي تلك القيادة التي ينسبها الناس لفرد ما على أساس كبر سنه وفصاحة لسانه والحكمة التي يكون بها الولاء كالطاعة له من قبل الأفراد.

**4-5-2- الأسلوب العقلاني: rational:**

يستمد القائد سلطته وقوته من مركزه الرسمي كما يركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة كالتعليمات في الإدارة (محمود عياصرة ومروان، 2008، ص151-152)

**4-5-3- الأسلوب الملهم:** ويكون اختياره عن طريق الجماعة فهو منهم واليهم لقدرته على التأثير الايجابي فيها.



## 4-6- أهم ملامح أنماط التسيير الرياضي:

القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الفوضوية الحرة
المناخ الاجتماعي		
ديمقراطي يسود فيه تحقيق أهداف الإدارة، يسود الاحترام المتبادل للحقوق والعمل يكون مبني على مناقشة الآراء وإبراز القرار الجماعي	التسلط والاستبداد والأوتوقراطية	فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط
القائد		
يشترك في مناقشة الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويحيطهم بخطوات العمل ويترك الجماعة تحدد الهدف ويكون موضوعي في هدفه ونقده.	يحدد بنفسه الساسة والخطة ويملي خطوات العمل كما يحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، يعطي أوامر كثيرة تعارض أهداف المرؤوسين لتحل محلها أهدافه ويهتم بطاعته المطلقة كالولاء له.	محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك إلا إذا طلب منه ذلك، ويترك الحرية لأفراد الجماعة ويكون غير مكترث بواجبات الإدارة.
غياب القائد		
لا يؤثر غياب القائد كان الإنتاج أم العمل كالنشاط في غيابه مساوي الإنتاج والعمل والنشاط في حضوره	إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى انحلال الجماعة، يتوقف النشاط حين عودة القائد.	قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا، حسب ظروف التفاعل الإيجابي.
شبكات الاتصال تكون مفتوحة وذلك للتوضيح.	يكون الاتصال جاف وهابط على شكل أوامر	قنوات الاتصال تكون مفتوحة في كل الاتجاهات ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة.

جدول رقم (05) أهم ملامح أنماط التسيير الرياضي (جود تينجابر، 2001، ص 120)



#### 4-7- أدوار المسير الرياضي:

تتوزع أدوار المسيرين في الإدارات الرياضية في ثلاث مجموعات هي: (جلال ابراهيم العبد، 2003، ص 62-63)

❖ **أدوار المواجهة الشخصية:** بحيث تكون مهمة جدا خاصة بالنسبة للإدارة العليا، وهذه المجموعات تنقسم إلى:

✓ **تمثيل المنظمة رسميا:** وهو الدور الرمزي، كونه يمثل الإدارة رسميا كتوقيع للقرارات وغيرها

✓ **المسير يلعب دور القائد:** أي أنه يتولى مهام اختيار المرؤوسين كتدريبهم وتوجيههم

✓ **المسير يلعب حلقة وصل الجهات:** حيث يقوم الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينهم

❖ **الأدوار الإعلامية:** حيث يكون تأثيرها أكبر على الإدارة الوسطى، وتتضمن هذه المجموعة ما يلي:

✓ **تجميع وتحليل البيانات:** عن طريق تجميع وتلقي المعلومات والبيانات وتحليلها من داخل أو خارج الإدارة.

✓ **نشر المعلومات:** حيث يقوم المسير بتوفير المعلومات باعتبارها حجر الأساس لكافة المعنيين بها.

✓ **التحدث باسم الإدارة:** أي أنه يقوم بالتحدث نيابة عنها في تعامله مع الجهات الحكومية والإدارات المختلفة.

❖ **الأدوار القرارية:** من خلال تقديم الأفكار الجديدة ومحاولة الابتكار مثلا البحث عن فرص تسويقية

#### 4-8- خصائص المسير الرياضي الفعال الناجح: (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص 49-47)

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال في ما يلي:

- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق.
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- المسير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته.
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.



- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير.
- يرى المسير الفعال ان الرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لابد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
- المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.
- المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

#### 5/المنظمة:

هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين، ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة. وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أم صغيرة وإنما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها.

#### 5-1/الجمعيات:

هي تجمع طوعي لمجموعة من الأفراد من أجل متابعة أهداف أو مصالح مشتركة أغلبها طويلة الأمد. حيث يؤسس المواطنون الجمعيات لينظموا أمورهم بأنفسهم دون تدخل من الدولة وسنستعرض فيما يلي نموذجا لقانون جمعيات ليبرالي، كما تشرح إمكانيات لهيكله الجمعيات.

#### 5-2-النظام الأساسي: 41

يجب على الجمعيات المسجلة وغير المسجلة على حد سواء تلبية شروط معينة ينص عليها قانون الجمعيات لكل دولة، و الذي عادة ما يفرض إجراء اجتماع تأسيسي يقر نظاما أساسيا للجمعيات و لأجل تسهيل تأسيس الجمعيات و نشاط المواطنين المرتبطة بذلك، يستحسن أن يكون الحد الأدنى المطلوب لعدد الأعضاء صغيرا قدر الإمكان.

وللدولة مصلحة أيضا في أن يكون هناك نشاط حيوي للجمعيات، لأن نشاطها يخفف من أعباء الدولة كما



يستطيع كل شخص أن يصبح عضواً في جمعية ما، إذا كان يدعم أهدافها ووافق على نظامها الأساسي، كما يمكن لجمعية أن يكون غرضها ترفيهياً، حيث يجتمع فيها مربو الحمام أو النحل، أو لاعبو الفرق، أو مشجعو كرة القدم، أي باختصار كل من يتشاركون في هواية ما ويريدون أن يمارسوها سوياً، يمكن لجمعية أن تسعى لأهداف اقتصادية أو أن تخدم المنفعة العامة، فالقرار في ذلك يعود حصراً لأعضاء الجمعية أو لمؤسسيها منهم<sup>42</sup> على الجمعيات المسجلة، كما سبق الذكر، تلبية بعض الشروط الشكلية التي تتعدى نطاق شروط الجمعيات غير المسجلة يتوجب عليها حسب القانون الألماني مثلاً تحديد كيفية الانتساب إليها في نظامها الأساسي، وإذا كانت العضوية تتطلب دفع اشتراكات وكيف يتم تشكيل مجلس إدارة الجمعية، وكيفية انعقاد الجمعية العامة للأعضاء، وطريقة توثيق القرارات (محاضر و ما شابه)، وقد تتباين تفاصيل هذه الأنظمة بشدة، فيمكن لجمعية أن تقرر على سبيل المثال بأن النصاب القانوني لجمعيتها العامة لا يعد مكتملاً إلا بحضور جميع الأعضاء أو أن تقرر اكتماله بحضور عضو واحد فقط.

### 5-3- الجمعية العامة:

تعتبر الجمعية العامة لأعضاء الهيئة العليا لاتخاذ القرار لكل جمعية، وهي تعقد بشكل دوري، عادة مرة واحدة في السنة على الأقل، و يدعو إليها مجلس إدارة الجمعية، و عموماً يحق لعدد معين من الأعضاء أيضاً الدعوة لعقد اجتماع الجمعية العامة في حال رأوا ضرورة ذلك، و يختلف العدد المطلوب لذلك من جمعية لأخرى.

### 5-4- مجلس الإدارة:

يتولى مجلس الإدارة تمثيل الجمعية خارجها، كإبرام العقود بجميع أنواعها مثلاً: يتألف مجلس الإدارة عادة من شخصين على الأقل، هما الرئيس وأمين الصندوق (العام)، تسير الإدارة الأعمال الجارية للجمعية مع التزامها بقرارات الجمعية العامة التي تبلغها بجميع القضايا التي تهم الجمعية.

### 5-5- التمويل:

42 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التنظيم في المجال الرياضي الإسكندرية، دار الوفاء، ط1، 2003، ص42.127



تمول الجمعيات نفسها عن طريق اشتراكات الأعضاء والتبرعات، كما يمكنها تقديم طلب الحصول على أموال إضافية من مؤسسات مستقلة أو تابعة للدولة.

## 6- الجمعيات الرياضية والقانون الأساسي النموذجي 15-74 المطبق على النادي الرياضي الهاوي

تطبيقا للقانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات، والقانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 يوليو سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها جاء المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل 16 فبراير سنة 2015 الذي يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي حيث يتضمن بعض الأحكام الجديدة من خلال المواد التي أضيفت إليه ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1/ إن النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات هدف غير مريح تتضمن التربية والتكوين الرياضي القاعدي وتحسين مستوى الرياضي قصد تحقيق الأداء الرياضي.

2/ الفصل بين النوادي الرياضية أحادية الرياضة أو متعددة الرياضات وذلك من خلال المادة 02 من هذا المرسوم.

3/ إعلام وإطلاع الاتحاديات والرابطات التي ينتمي إليها والمصالح المختصة أو الولائية أو البلدية وكذا الإدارة المحلية المكلفة بالرياضة (مديرية الشباب والرياضة) بكل التغييرات التي حدثت في إدارته وأجهزة المداولة والمسيرة (المكتب) وكذلك في مقره في أجل أقصاه 15 يوم بعد حدوث هذه التغييرات

4/ إضافة إلى ما جاء في المادة 15 من هذا القانون الخاص بأعضاء الجمعية العامة فإن الأعضاء القانونيون هم من سددوا اشتراكاتهم وبالتالي كل عضو لم يسدد الاشتراكات السنوية يعتبر غير قانوني

يتم التصويت على الحصائل المالية والأدبية لنشاطات النادي عن طريق الاقتراع السري (الصندوق)

5/ يتم انتخاب رئيس النادي و المكتب كل على حدة و ذلك عن طريق الاقتراع السري (الصندوق).

6/ تنصيب اللجان المختصة للنادي الهاوي كما هو محدد في المادة 35 من هذا المرسوم وتحدد كيفية إحداث هذه اللجان وتنظيمها وسيرها في النظام الداخلي للنادي.

7/ في حالة النادي الهاوي المتعدد الرياضات تنصب هذه اللجان المختصة لكل فرع على حدى



8/ تشير المادة 60 من هذا المرسوم صراحة إلى أهمية النظام الداخلي للنادي الرياضي الهاوي حيث يتم من خلاله توضيح كل المسائل التي تراها الجمعية العامة ضرورية لتسويتها.

9/ تحدد المادة 44 من هذا المرسوم شروط الترشح لرئاسة النادي الرياضي الهاوي أو لعضوية المكتب المسير له.

10/ كما تحدد المادة 37 شروط توظيف مستخدمي التأطير (المدربين بالنادي الرياضي الهاوي).

وتعتبر كل جمعية رياضية لم تتحصل على شهادة المطابقة مع هذا القانون في وضعية غير قانونية ولا يسمح لها بالنشاط والانضمام إلى كل الرابطات والاتحاديات.

### 7-الاتحاديات الرياضية الجزائرية:

تعريفها: هي هيئات رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويتواجد مقره بالعاصمة (دالي براهيم)، ويهدف الاتحاد الرياضي إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه.

وكذلك، تعد الاتحادية الرياضية الوطنية جمعية ذات صبغة وطنية تضم مجموع الرابطات و النوادي الرياضية المنضمة إليها و تنسق و تراقب أنشطتها .(محمد عبد التواب،2016،ص116).

### 7-1- القوانين المسيرة للاتحاديات الرياضية:

تخضع الجمعيات للقانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، والقانون رقم 05/13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وكذا احكام المرسوم التنفيذي رقم 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014 المحدد لأحكام وتسيير الاتحاديات الرياضية الوطنية وكذا أحكام قانونها الأساسي الذي يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة. تعرف على انها تؤدي خدمة عمومية وذات منفعة عامة بقرار من الوزير المكلف بالرياضة.

يحد القانون الأساسي نمط التنظيم، المهام وتسيير الاتحادية. يحدد القانون الأساسي تنظيم، مهام وتسيير الهياكل الاتحادية وكذا طرق الانتخاب.



## 7-2- أنواع الجمعيات الرياضية:

تتميز الجمعية بالاستقلالية وقد تكون متعددة الرياضات أو متخصصة حسب طبيعة أنشطتها. الجمعية الرياضية المتعددة الرياضات هي التي تنظم في قطاع أنشطة معين اختصاصين أو عدة اختصاصات رياضية ذات طبيعة مختلفة. الجمعية الرياضية المتخصصة هي التي تدير اختصاصا رياضيا أو عدة اختصاصات رياضية مماثلة أو متقاربة أو مشتركة التي تمارس عليه أو عليها سلطتها. وهي متكونة طبقا للقوانين المسيرة للرابطات، النوادي الرياضية وحاملي الاجازات، و لا يمكن اعتماد على الصعيد الوطني أكثر من اتحادية في تخصص رياضي أو قطاع نشاطات.

**مهام الجمعية:** تطبيقا لأحكام القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، للجمعية مهام منها:

-تسيير الأنظمة التنافسية والأنشطة الرياضية التي تدخل في اختصاصها؛

-تدير أنشطتها بكل استقلالية ؛

-ضمان مهمة الخدمة العمومية في اختصاص رياضي أو عدة اختصاصات رياضية المكلفة بها ؛

-تساهم من خلال نشاطاتها الى ترقية و تحسين اختصاص أو عدة اختصاصات رياضية، تربية الشباب ، حماية أخلاقيات و أدبيات الرياضة ، و الروح الرياضية، و الحكم الراشد و تدعيم التماسك الاجتماعي و التضامن الوطني ؛

-يمكنها تفويض صلاحية واحدة أو أكثر من صلاحياتها للرابطات الرياضية المنضمة إليها، وفقا للشروط و الكيفيات المحددة في نظامها الداخلي و أنظمتها العامة؛

-اعتماد اللوائح التأديبية ، التي تنص على الهياكل والإجراءات وسبل الشكاوي ويجب عليها تكريس استقلال هذه الهياكل بالنسبة للهياكل الأخرى للاتحادية ؛

-تحدد اللوائح الخاصة بالرياضيين والرابطات التي يقرها الوزير المكلف بالرياضة؛

العلاقة ما بين الاتحادية والوزارة الوصية:

-تخضع هذه العلاقة للقوانين واللوائح السارية المفعول وتدخل في إطار تحديد المسؤوليات المتبادلة ويضمن الامتثال للوائح الوطنية والدولية ، سيما الميثاق الأولمبي ، وتحكمها مبادئ الحكم الراشد وترتبط

بما يلي:



- \* اتفاقية الأهداف المتعددة السنوات لتطوير الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية.
  - \* عقد برنامج سنوي لتمويل أنشطة الاتحادية الرياضية.
  - \* وضع دفتر أعباء يحدد بالخصوص الشروط والالتزامات الواجب احترامها ، والعمليات والأعمال التي تستجيب للأهداف والأولويات التي حددها الوزير المكلف بالرياضة والمقيدة في مخططات وبرامج العمل وتوقعات الميزانية الخاصة بالاتحاديات الرياضية الوطنية المصادق عليها من طرف جمعياتها العامة ؛
  - \* يجب أن يوافق الوزير المكلف بالرياضة على أي تعديل يطرأ على النظام الأساسي ، القوانين الداخلية للاتحادية الرياضية .
  - \* يمكن للوزير المكلف بالرياضة أن يزود الاتحادية باحتياجاته من الموارد البشرية أو بالخدمات التقنية والإدارية وفقا للأنظمة السارية المفعول.
- إجراءات التنظيم والتسيير:
- تضم الاتحادية الرياضية الوطنية من الأجهزة التالية:
- الجمعية العامة ؛
  - الرئيس ؛
  - المكتب الاتحادي؛
  - اللجنة التقنية.
- يتم تحديد الهياكل الأخرى للاتحادية، عند الاقتضاء عن طريق قانونها الأساسي.
- \*تتمثل مهمة الجمعية العامة ، من بين أمور أخرى ، في:
  - انتخاب رئيس وأعضاء المكتب الاتحادي ؛
  - يعتمد ويعدل النظام الأساسي للاتحادية؛
  - إقرار اللوائح الانضباطية الخاصة بالاتحادية؛
  - يتبنى التقرير الأدبي والمالي وبرنامج العمل؛
  - التصويت على الميزانية واعتماد الحسابات؛
  - تحديد مساهمات أعضائها؛
  - اعتماد اللوائح الداخلية والتنظيم الداخلي واللوائح العامة للاتحادية بناءً على اقتراح المكتب التنفيذي؛
  - الفصل في الاقتناءات ومعدلات إيجار الأملاك العقارات؛



- الفصل في الاختصاصات الإقليمية للرابطات الرياضية ؛
- السهر على إنشاء مراكز تكوين المواهب الرياضية الشابة داخل النوادي الرياضية؛
- السهر على تكريس التمثيل النسوي داخل أجهزة الاتحادية؛
- يجب أن ينص القانون الأساسي للاتحادية الرياضية على التمثيل النسوي في أجهزة المكتب التنفيذي.
- كما يجب أن ينص القانون الأساسي أيضا على ما يلي:
- إخطار محكمة التحكيم لتسوية المنازعات الرياضية في حال حدوث نزاعات رياضية محتملة ؛
- لجنة انتخابية تكلف بالترشيحات؛
- لجنة طعن حول الانتخابات؛
- بند يكرس احترام التشريع و كذا التنظيمات الرياضية الدولية؛
- تدابير الميزانية:
- تتكون الموارد المالية للاتحادية من:
- الاشتراكات السنوية لأعضائها المنخرطين فيها ؛
- إعانات الدولة والجماعات المحلية ؛
- مساهمات الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية ؛
- حقوق الانضمام و الالتزام للهياكل الرياضية المنضمة ؛
- قسط من ناتج الأرباح المتأتية من أعمال الرعاية والإشهار و الدعم و تسويق العروض الرياضية و المنافسات ؛
- ناتج الأرباح المتأتية من:
- \* التبرعات ؛
- \* عقود التجهيز؛
- \* رعاية وتسويق صورة الرياضيين والمنتخبات الوطنية؛
- ناتج مبيعات المنشورات و الأشياء المختلفة التي تتعلق بالفرع الرياضي ؛
- الأقساط و المساعدات المحتملة من الهيئات الرياضية الدولية؛
- الهبات والوصايا؛
- الإعانات و المساعدات المالية لكل شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص؛



- جميع الموارد الأخرى الناتجة عن نشاط الاتحادية الوطنية أو الموضوعة تحت تصرفها طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

يتم تحديد مبالغ جميع الاشتراكات الفردية للأعضاء والمنخرطين وحقوق الانضمام وكيفيات دفعها وكذا الأقساط من قبل الجمعية العامة بناءً على اقتراح المكتب الاتحادي.

يتم تنفيذ نفقات الحسابات وحفظها وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

يتم تخصيص الإعانات، المساعدات، ومساهمات الدولة والجماعات المحلية وفقاً للشروط التعاقدية.

إذا كان على الاتحاد تغيير المهام، فيجب أن يكون لديها الموافقة المسبقة والصريحة من الوزير المكلف بالرياضة.

يجب أن تتضمن العقود بنوداً تتناول الأداء المراد تحقيقه وآليات الرقابة.

يجب تخصيص مبلغ لا يقل عن 20% من كل إعانة ممنوحة للاتحادية لتكوين المواهب الرياضية الشابة.

يتم تحديد الأجزاء المخصصة لسير عمل الاتحادية من قبل الوزير المكلف بالرياضة.

يمكن للوزير المكلف بالرياضة، فضلاً عن المساعدات الممنوحة، وضع تحت تصرف الاتحادية الرياضية وبطلب منها، مستخدمين تقنيين وإداريين سيما:

الأمين العام؛

أمين خزينة؛

مدير تقني وطني؛

مسؤولي مديريات المناهج والإدارة في المديرية التقنية الوطنية المكلفة:

\* بالفرق الوطنية ؛

\* بالتنظيم الرياضي و المنافسات؛

\* بالتطوير الرياضي و التكوين ؛

\* مراسلة الإدارة المكلفة بالرياضة ، الوثائق بكل عملية مالية خاصة بالترقية و التكفل بالمواهب الرياضية الشابة ؛

- مدير تنفيذي في حالة ما إذا كان الأمين العام منتخبا؛

- مدير مالي ؛

- مدير المراقبة و التسيير المالي للرابطات و النوادي الرياضية المنضوية للاتحادية الرياضية.



توضح أحكام هذه المادة عن طريق القانون الأساسي للاتحادية. يمكن للأشخاص المنصوص عليهم أعلاه أن يوظفوا بعد الموافقة الصريحة من الوزير المكلف بالرياضة حسب الأشكال التعاقدية. في حالة وقوع خطأ جسيم أو سهو، يمكن للوزير اتخاذ العقوبات المقررة ضد هؤلاء المستخدمين. في كل سنة، يجب تبرير كل استعمال للإعانات الممنوحة للوزير المكلف بالرياضة، سيما: تقديم حصيلتها الأدبية والمالية وكذا كل الوثائق التي ترتبط بسيرها وتسييرها وذلك قبل انعقاد جمعيتها العامة؛

مسك السجلات المحاسبية وسجلات الجرد؛

فتح حساب وحيد مخصص لاحتضان مواردها بالعملة الصعبة ومنتجات الهيئات الدولية وحساب وحيد آخر للإعانات والمساهمات بالعملة الوطنية و مواردها الخاصة و كذا مساهمات الممولين المشهرين و الواهبين؛

إرسال لإدارة الرياضة الوثائق الثبوتية لكل عملية مالية المتأتية سيما من عقد الرعاية أو الإشهار عند إبرامها و القيام بعملية تقييد هذه الموارد في كتاباتها المحاسبية؛ تقديم كشف الحسابات للمراقبة ؛ التصديق على حساباتها عن طريق محافظ الحسابات ومصادقة الجمعية العامة قبل إرسالها لإدارة الرياضة؛

الموافقة الصريحة للإدارة المكلفة بالرياضة لكل تغيير في تخصيص الإعانة العمومية من الدولة والجماعات المحلية.

يمكن للوزير اتخاذ كل التدابير التي من شأنها ضمان مراقبة الاتحادية، منها تعيين خبير مالي يكلف بالتدقيق المحاسبي والمالي.

### الاتحادات الأولمبية:

01/ الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

02/ الاتحادية الجزائرية لجمعيات التجديف و الكانوي كاياك.

03/ الاتحادية الجزائرية لكرة السلة.

04/ الاتحادية الجزائرية للملاكمة

05/ الاتحادية الجزائرية للدراجات الهوائية.

06/ الاتحادية الجزائرية للمبارزة.



- 07/ الإتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- 08/ الإتحادية الجزائرية للفروسية.
- 09/ الإتحادية الجزائرية للريغبي.
- 10/ الإتحادية الجزائرية للجماز.
- 11/ الإتحادية الجزائرية للغولف.
- 12/ الإتحادية الجزائرية لرفع الأثقال.
- 13/ الإتحادية الجزائرية لكرة اليد.
- 14/ الإتحادية الجزائرية للجيدو.
- 15/ الإتحادية الجزائرية للسباحة.
- 16/ الإتحادية الجزائرية للطايكواندو.
- 17/ الإتحادية الجزائرية للتنس.
- 18/ الإتحادية الجزائرية لتتنس الطاولة.
- 19/ الإتحادية الجزائرية للكرة الحديدية.
- 20/ الإتحادية الجزائرية للرماية الرياضية.
- 21/ الإتحادية الجزائرية للملاحة الشراعية.
- 22/ الإتحادية الجزائرية لرياضة التزلج والريضة الجبلية.
- 23/ الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة.
- 24/ الإتحادية الجزائرية للبادمنتون.
- 14/ الإتحادية الجزائرية للكاراتي-دو.

#### الاتحاديات غير الأولمبية:

- 01/ الإتحادية الجزائرية لرياضة المعوقين.
- 02/ الإتحادية الجزائرية للريضة الجوية.
- 03/ الإتحادية الجزائرية للريضة الميكانيكية.
- 04/ الإتحادية الجزائرية للريضة المدرسية.
- 05/ الإتحادية الجزائرية للريضة للجميع.
- 06/ الإتحادية الجزائرية للريضة والعمل.



08/ الإتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية.

09/ الإتحادية الجزائرية للشطرنج.

10/ الإتحادية الجزائرية لكرة الحديدية.

11/ الإتحادية الجزائرية لكمال الأجسام.

12/ الإتحادية الجزائرية للصم الجزائرية.

13/ الإتحادية الجزائرية للفنون القتالية.

14/ الاتحادية الجزائرية للكامبو.

الاتحاديات الجزائرية للرياضات التقليدية:

01/ الإتحادية الجزائرية للرياضات التقليدية.

02/ الإتحادية الجزائرية للرافلوالبيار.

03/ الإتحادية الجزائرية للكيك بوكسينغ.

8- كيف تعقد الجمعية العامة التأسيسية؟

التصريح بالاجتماع العمومي لدى المصلحة المختصة بالولاية.

عقد جمعية عامة تأسيسية تضم على الأقل خمسة عشر (15) عضوا مؤسسا.

جدول الأعمال: المصادقة على القانون الأساسي وانتخاب الهيئة القيادية.

8-1- المقاييس المطلوبة من الأعضاء في الجمعية العامة للاتحادية:

الجنسية الجزائرية،

التمتع بالحقوق المدنية والسياسية،

عدم وجود عقوبات رياضية جسيمة،

عدم وجود سوابق قضائية،

دفع الاشتراكات،

التعهد بالامتثال للقوانين الأساسية للاتحادية وأنظمتها.



8-2- الوثائق المكونة لملف التأسيس:

يتكون الملف من الوثائق الآتية:

طلب تسجيل الجمعية يوجه إلى السيد وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية.

نسخ من محضر الجمعية العامة التأسيسية توضح:

- تاريخ ومكان الاجتماع،
- جدول الأعمال (المصادقة على القانون الأساسي وانتخاب الهيئة القيادية).
- نسخ من قائمة الأعضاء المؤسسين وأعضاء المكتب وبيّن فيها:
- أسماءهم وألقابهم،
- تواريخ وأماكن ميلادهم،
- عناوين سكنهم،
- وظائفهم وهيئاتهم المستخدمة،
- توقيعاتهم.

نسخ من القانون الأساسي للجمعية الرياضية (التوقعات المصادق عليها)

الترخيص بتعيين مقر الجمعية الرياضية.

4. كيفية إيداع ملف التأسيس: يودع ملف التأسيس من قبل الأعضاء المؤسسين لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

5. تسليم وصل التسجيل: يتم تسليم وصل التسجيل في أجل أقصاه ستون (60) يوماً بعد إيداع الملف.

8-3- حقوق الاتحادات الرياضية وواجباتها:

- تنتخب الهيئات القيادية ويجدد انتخابها وفق المبادئ الديمقراطية وحسب الأجل المحددة في القانون الأساسي،
- يحق للأعضاء المشاركة في الهيئات القيادية،
- يجب الإعلام بكل التعديلات التي تدخل على قانونها الأساسي وجميع التغييرات التي تطرأ على هيئاتها القيادية، خلال ثلاثين (30) يوماً الموالية للقرارات التي تتخذ في هذا الشأن،
- لا يحتج بهذه التعديلات والتغييرات إزاء الغير إلا ابتداء من تاريخ نشرها في جريدة إعلامية واحدة على الأقل ذات توزيع وطني،



- يجب على الجمعيات تقديم المعلومات المتعلقة بعدد المنخرطين فيها، وكذلك مصادر أموالها ووضعها المالي بصفة منتظمة

7. التبليغ بالتغييرات النظامية وبالتعديلات في القوانين الأساسية: يوافق الوزير المكلف بالرياضة على القوانين الأساسية والأنظمة الداخلية للاتحاديات الرياضية الوطنية. ويلزم هذا الحكم التنظيمي طالبي تسجيل الاتحاديات بإرفاق القرار المتضمن المصادقة على القوانين الأساسية مع ملف التأسيس. تطبيقاً لأحكام المادة 48 من القانون رقم 05/13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل 23 جويلية سنة 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة الدنية والرياضية وتطويرها، لا يمكن أن تؤسس الرابطة إلا بعد رأي بالمطابقة من الاتحادية الرياضية الوطنية. كما تخضع الرابطة لأحكام القانون المتعلق بالجمعيات 06/12.

يجب أن يشمل الملف على الوثائق الثبوتية لسير الأشغال:

- طلب الموافقة على التغييرات المدرجة،
- تبرير استدعاء الجمعية العامة للانعقاد،
- قائمة الأعضاء الحاضرين،
- الحصيلة الأدبية والمالية،
- كشف بالانحرافات في الجمعية،
- قائمة الأعضاء المنتخبين المعدة قانوناً.

8-4- تعديل القوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية: يجب أن يكون كل تعديل للقوانين الأساسية والنظام الداخلي للاتحادية الرياضية أو لتشكيلة المكتب الاتحادي موضوع موافقة من الوزير المكلف بالرياضة، وذلك مراعاة لأحكام القانون رقم 06/12 المؤرخ في 18 صفر 1433 الموافق ل 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات.

8-5- مراقبة الحصائل: يجب على الجمعية المستفيدة من إعانات الدولة أو الجماعات المحلية أن تعرض حصيلتها على محافظ الحسابات للتأشير عليها.

8-6- أحكام مالية: تتأتى الموارد المالية للاتحادية الرياضية الوطنية من:

- اشتراكات أعضائها،



- الإعانات المحتملة من الدولة والجماعات المحلية،
- حقوق الانتساب والالتزام من الهياكل الرياضية،
- مساهمات الصندوق الوطني وصناديق الولايات لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية،
- حصة من ناتج الأرباح المتأتية من المنافسات،
- الإيرادات المتصلة بأنشطة وتقديم خدمات الاتحادية، ولا سيما تلك المتأتية من نشاطات الرعاية والإشهار والأشراف والتربصات وتسويق العروض والمنافسات الرياضية،
- الأرباح المتأتية من عقود التجهيز والرعاية وتسويق صورة الرياضيين والفرق الوطنية،
- ناتج بيع المطبوعات والأشياء المختلفة التي تتناول الرياضات المعنية،
- الحصص والإعانات المالية المحتملة من المنظمات الرياضية الدولية،
- الهبات والوصايا،
- الإعانات والمساهمات المتأتية من أي شخص معنوي خاضع لقانون العام أو الخاص،
- الموارد الأخرى المترتبة على نشاط الاتحادية الرياضية الوطنية أو الموضوعة تحت تصرفها، طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

#### 8-7- أحكام جزائية: ويتم تنفيذها في الحالات الآتية:

- الإدارة أو التسيير أو النشاط ضمن جمعية غير معتمدة أو معلقة أو منحلة،
- اجتماع أعضاء جمعية غير معتمدة أو معلقة أو منحلة،
- استعمال أملاك الجمعية لأغراض شخصية،
- رفض تقديم المعلومات والتوضيحات المطلوبة من السلطة الإدارية المعنية.

#### 8-8- التعليق والحل:

دون المساس بأحكام القانون رقم 06/12 المؤرخ في 18 صفر 1433 الموافق ل 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات، لا يمكن أن تصدر الجمعية العامة للاتحادية قرار حل الاتحادية الرياضية الوطنية إلا بحضور ثلاثة أرباع (4/3) تشكيلتها الكاملة.

- يخضع كل حل للموافقة المسبقة من الوزير المكلف بالرياضة.
- يمكن أن تقوم الجهات القضائية المختصة، بناء على طلب من السلطة العمومية المعنية، بإصدار قرار تعليق أنشطة كل جمعية واتخاذ جميع التدابير التحفظية الأخرى على تسييرها أملاكها.
- يمكن أن يكون الحل إرادياً أو معلناً بالطرق القضائي.



## 9- اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية:

### 9-1- نبذة تاريخية:

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 حرصت الدولة على النهوض بالرياضة لما كان لها من دور في التعريف بالثورة التحريرية الكبرى، لتجعل قضية الانضمام إلى اللجنة الأولمبية الدولية أولوية لا تستدعي التأخير، و كان ذلك في 18 أكتوبر 1963 أول اجتماع رسميا للجنة الأولمبية الجزائرية ليتحقق الاعتراف الرسمي من طرف اللجنة الأولمبية الدولية بعد ذلك في 27 جانفي 1964 خلال الدورة 62 للجمعية العامة للجنة المنعقدة على هامش الدورة التاسعة للألعاب الأولمبية الشتوية بالنمسا و أصبحت الجزائر منذ ذلك الحين عضوا رسميا في اللجنة الأولمبية الدولية، و قد تشكلت اللجنة الأولمبية الجزائرية في إطار جمعية وطنية كشخص معنوي خاضع للقوانين الجزائرية الداخلية و ملتزم بالمواثيق الدولية مع احترام توجيهات اللجنة الأولمبية الدولية لتكون المنفعة العمومية الهدف الأول لها، حسب القانون الداخلي الصادر في 14 ديسمبر 2013.

### 9-2- مهام اللجنة الأولمبية الجزائرية:

نشر وحماية المبادئ الأساسية الأولمبية على المستوى الوطني، في مجال الأنشطة البدنية لا سيما المجالات التربوية والتعليمية وبرامج التربية البدنية، في الوسط المدرسي والجامعي وتجسيد الروح الأولمبية في إطار مؤسساتي عن طريق الأكاديمية الرياضية الوطنية الأولمبية والمتحف الوطني الأولمبي الذي تم فتح مقره الجديد في 26 جانفي 2017 بساحة أول ماي "بشاموناف".

\_ ضمان احترام الميثاق الأولمبي، وكذا حماية الشعار الأولمبي وتجسيده على الأرض والمساهمة في نشر التمثيل والحضور الوطني في الهيئات والمنظمات الرياضية.

\_ تقديم الدعم لرياضة النخبة وكذا برنامج الرياضة للجميع، والتعاون من أجل تكوين كوادري رياضية عن طريق دعم التربصات مع مراعاة انسجامها مع المبادئ الأولمبية.

\_ القيام بتنظيم يوم أو أسبوع من كل سنة تبرز فيه الحركة الأولمبية وتوجهاتها العامة، وكذا التظاهرات الثقافية والفنية المرافقة للنشاطات الرياضية ومكافحة كل مظاهر التمييز العنصري والإقصاء والتعصب الديني والسياسي والجنسي و كذا مظاهر العنف في المجال الرياضي.

مكافحة كل مظاهر الغش في الممارسة الرياضية مع ضمان رعاية صحية للرياضيين حتى لا تتركس مظاهر استغلال البدن واستنزاف قدراته من أجل تحقيق الفوز.



9-3- الهيكل التنظيمي للجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية :

رئيس COA

الجمعية المنتخبة  
Comité exécutif

الأمين العام  
Secrétaire générale

مديرية الإدارة المحاسبية و المالية  
Direction  
d'administration comptabilité  
et finance

مديرية المتحف  
الأولمبي  
Direction de  
musée olympique

مديرية أكاديمية الأولمبية  
Direction  
d'académie olympique

مديرية الاتصال  
Direction de  
communication

مديرية الرياضة  
Direction de  
sport

9-4- تتكون اللجنة الأولمبية الجزائرية من ثلاثة أقسام رئيسية و هي:

-الجمعية العامة-الرئيس - اللجنة التنفيذية، هذه الأخيرة هي التي تتحمل وتشرف على كل جوانب الإدارة والتسيير وتوزع مهام أعضائها على النحو التالي:

الرئيس - الأمين العام - لجنة مكلفة بالتربية والثقافة الأولمبية - لجنة مكلفة بالأخلاقيات والموائمة التشريعية - لجنة مكلفة بالرياضيين - مكلف بالأكاديمية الأولمبية - لجنة مكلفة بالتضامن الأولمبي.

إضافة إلى مجموعة من اللجان المختصة أهمها:

اللجنة القضائية (بوعاريفي).

لجنة تحضير اللاعبين (مراد مزيان).

لجنة الرياضة و المرأة (بولمرقة).

اللجنة الطبية (شويطر).

لجنة مكلفة بالرياضة و البيئة.



لجنة العلاقات الخارجية.

لجنة الرياضة و التطوع.

لجنة مكلفة بالموارد المالية والرعاية والتسويق .

لجنة مكلفة بالإعلام و الاتصال.

لجنة مكلفة بالثقافة و الرياضة للجميع(مصاب الهادي)

لجنة مكلفة بالتحضيرات الأولمبية (براهمية عمار).

لجنة مكلفة بمكافحة المنشطات.

### 9-5- الرجال الذين كانوا على رأس اللجنة الأولمبية الجزائرية:

تؤثر بشكل مباشر شخصية رئيس اللجنة الأولمبية وتوجهاته السياسية والعلمية والثقافية، لهذا ارتأينا أن

نورد قائمة رؤساء اللجنة وهم كالتالي:

دكتور محمد أمقران معوش -طبيب- 1963-1965

حاج أعر دحمون -رياضي- 1965-1968

محمد زرقيني - وزير و سفير سابق 1968-1983

عبد النور بكه - وزير سابق للشباب و الرياضة 1983-1984

محمد صالح منتوري تقلد عدة مناصب وزارية 1984-1987

سبي محمد بغدادي - إطار بوزارة الشباب و الرياضة 1988-1989

الدكتور سيد علي لبيب - وزير سابق للشباب و الرياضة -1993-1996.

مصطفى العرفاوي -ناشط في الأوساط الرياضية الدولية -1997-2001.

مصطفى بيراف ناشط في الأوساط الرياضية الدولية 2001-2009.

الدكتور حنفي رشيد -طبيب-2009-2013.

مصطفى بيراف ناشط في الأوساط الرياضية الدولية 2013 الى 2021

حماد عبد الرحمان 2021 الى 2024

### 9-6-الاتجاهات الكبرى التي رسمت توجهات اللجنة:

لقد كان لشخصية رئيس اللجنة الأولمبية تأثير واضح على إستراتيجيتها في إدارة الرياضة الوطنية، و

كذا علاقتها بالمكتب التنفيذي للجنة الدولية، و على غرار باقي الدول العربية كانت المقاربة السياسية هي

المسيطرة في إدارة اللجان الأولمبية إلا أن هناك بعض الخصوصيات المرتبطة بالتكوين القاعدي للرئيس



تفرز بعض التوجهات على مستوى النشاط العلمي و التربوي لمفهوم الرياضة، و قد لوحظ تأثير المقاربة الطبية الصحية على حساب الشق الثقافي الاجتماعي و التنافسي، كما لوحظ غياب واضح للنزعة التسويقية التجارية التي يفرزها المجال الاستثماري في مجال الرياضة في اللجنة الأولمبية الجزائرية منذ إنشائها سنة 1963 .

### 9-7- نبذة عن الأكاديمية الأولمبية الجزائرية:

كانت فكرة الرئيس السابق مصطفى بيراف في عام 2001 أين تم إنشاء الأكاديمية، ب"شاموناف" ساحة 01 ماي إلى أن تم افتتاحه الرسمي يوم 26 جانفي 2017 و يحتوي على متحف أولمبي و كذلك على مركز لإعادة التحضير و كذلك على مركز للبنات تابع ل 05 جويلية و كذلك على فندق و فندق خاص بالشخصيات بالإضافة إلى مقر لتحضير ألعاب الشباب الإفريقية لعام 2018 و يوجد مقره بين عكنون.

### 9-8- الحصيلة الرياضية للمشاركة الجزائرية في الألعاب الأولمبية:

إن إبراز النتائج يعكس دائما مدى الاهتمام، وكذا التطور الحاصل في مجال الرياضة الأولمبية ومدى التزام المشرفين عليه إضافة إلى درجة انخراط الكتلة الاجتماعية وشارك حوالي 483 شخص في الألعاب الأولمبية، إلى يومنا هذا، منهم من أخذ ميداليات بدون احتساب الألعاب الإفريقية وألعاب البحر الأبيض المتوسط والألعاب الإسلامية وفي هذا المشروع الموضح أدناه يبين النتائج التي حققتها النخبة الجزائرية عبر مشاركتها الطويلة في الألعاب الأولمبية:

لوس أنجلس (الملاكمة) ميدالية ذهبية - زاوي محمد -1984

لوس أنجلس (الملاكمة) ميدالية ذهبية - موسى مصطفى -1984

برشلونة (ألعاب القوى) ميدالية ذهبية - حسيبة بولمرقة -1992

برشلونة (الملاكمة) ميدالية ذهبية - سلطاني حسين -1992

اطلنطا (ألعاب القوى) ميدالية ذهبية - مرسلي نور الدين -1996

(الملاكمة) ميدالية ذهبية - سلطاني حسين -اطلنطا1996

(الملاكمة) ميدالية ذهبية - بحاري محمد -اطلنطا1996

(ألعاب القوى) ميدالية ذهبية - مراح بن عيدة نورية-سيدني2000

(ألعاب القوى) ميدالية فضية - سعدي سيف علي -سيدني2000

(ألعاب القوى) ميدالية ذهبية - سعيد قرني جبير -سيدني2000



(ألعاب القوى) ميدالية ذهبية - حماد عبد الرحمان - سيدني 2000

(الملاكمة) ميدالية ذهبية - علالو محمد - سيدني 2000

(الجيدو) ميدالية فضية - بن يخلف عمار - بيجين 2008

بيجين (الجيدو) ميدالية ذهبية - سورية حداد - 2008

لندن (ألعاب القوى) ميدالية ذهبية - توفيق مخلوفي - 2012

باريس 2016 ريو دي جانيرو (ألعاب القوى) ميداليتان فضيتان - توفيق مخلوفي -

باريس 2024 (ألعاب القوى) ميدالية برونزية - جمال سجاتي -

باريس 2024 (الجمباز) ميدالية ذهبية - كيليا نمور -

باريس 2024 (الملاكمة) - إيمان خليف -

## 9-9- القراءة الإحصائية للنتائج الجزائرية:

إن مقارنة النتائج المحصلة بحجم المشاركة يعبر على وجود هوة كبيرة من حيث المردود غير أن مقارنته بباقي الدول العربية يعتبر مميّزا، وفي كلتا الحالتين إذا قمنا بالمقارنة مع دول أخرى مثل كينيا أو إثيوبيا في إفريقيا أو كوبا في أمريكا اللاتينية أو كازاخستان في آسيا أو رومانيا في أوروبا فإنها هزيلة جدا مقارنة بالإمكانات المادية والبشرية التي تتمتع بها الجزائر مقارنة مع هذه الدول.

و من زاوية أخرى، فإن معظم الرياضيين الذين حققوا الفوز لم يكونوا من صنع الأكاديميات الأولمبية على غرار ما هو حاصل في روسيا و الصين و الولايات المتحدة الأمريكية مما يبرر وجود فراغ واضح لتواجد

اللجنة الأولمبية الدولية و مؤسساتها الداعمة للرياضة في الوسط الرياضي الجزائري. 43

الرسمي الخاص باللجنة الأولمبية الدولية لموقع فرنسية النسخة 43)

<http://www.olympic.org/fr/cio>

الموقع الرسمي الخاص باللجنة الأولمبية الجزائرية

<http://www.comiteolympiquealgerien.com/index6.html>



## 10- اللجنة الأولمبية الدولية

### 1-10 نبذة تاريخية:

اللجنة الأولمبية الدولية منظمة رياضية دولية تأسست عام 1894 في باريس، يوجد مقرها بلوزان السويسرية، وتعد أعلى سلطة رياضية في العالم، تشرف على تنظيم الألعاب الأولمبية مرة كل أربع سنوات.

-التأسيس: تأسست اللجنة الأولمبية الدولية في الـ23 من يونيو/حزيران 1894 بمدينة باريس الفرنسية خلال انعقاد المؤتمر الأولمبي، وذلك من قبل الفرنسي بيير دي كوبرتان، واليوناني ديميترو سيفيكلاس، وضمت في عضويتها آنذاك 13 دولة، وتم الاتفاق حينها على أن يكون رئيسها من المدينة التي عهد إليها تنظيم الدورة الأولمبية.

المقر: يوجد مقر اللجنة الأولمبية الدولية في مدينة لوزان السويسرية.

### 10-2- الهيكل:

صنفت اللجنة الأولمبية الدولية منذ عام 1981 "منظمة دولية غير حكومية لا تهدف إلى الربح"، ويوجد مقرها الرئيسي في مدينة لوزان بسويسرا، وتضم في عضويتها 206 لجان أولمبية وطنية، وتنتخب لهيئتها أيضا 105 أعضاء دائمين، و32 عضو شرفي ويشكل المكتب التنفيذي للجنة -الذي أحدث عام 1921- جهازها التنفيذي، وهو يتألف من رئيس ينتخب لمدة ثماني سنوات، وأربعة نواب للرئيس وعشرة أعضاء، ومدير (أمين) عام، ويتولى المكتب شؤون اللجنة والسهر على احترام الميثاق الأولمبي، وتتفرع عن هذا المكتب عدة لجان فرعية تختص بالنواحي الرياضية والإدارية والمالية والقانونية والطبية والإعلامية والتنسيق وغيرها، كما يتفرع عنه مجلس لمنح الأوسمة الأولمبية ومكتب الحركة الأولمبية العالمية كما ان هناك مستشارون للرئيس في الأمور القضائية والتجارية والشؤون المالية والمنهاج الأولمبي، إضافة إلى مستشارين في النواحي الفنية والإعداد بالإضافة اتحادات دولية رياضية تعمل في مجالات رياضية مختلفة لكنها غير معترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية، من بينها الاتحاد الدولي لسباق السيارات، والاتحاد الدولي للبياردو، والاتحاد الدولي للمصارعة الحرة، والاتحاد الدولي للكريكيت، وغيرها. للدورات الأولمبية وأيضا مستشار خاص لقضايا الدول النامية، ومحكمة خاصة للفصل في القضايا الرياضية.

**10-3- الأهداف:**

بحسب الميثاق الأولمبي، تتحدد أهداف اللجنة الأولمبية الدولية في "تحقيق مبدأ الرياضة في خدمة الإنسانية" من خلال التنسيق مع الهيئات المعنية العامة والخاصة، و"تنظيم الألعاب الأولمبية بشكل دوري"، و"تنظيم وتطوير الألعاب والمسابقات الرياضية" من خلال التنسيق مع الهيئات الوطنية والدولية.

**10-4- المهام العريضة للجنة الأولمبية الدولية:**

تسهر على تحقيق مبدأ الرياضة في خدمة الإنسانية و ذلك بالتنسيق مع الهيئات المعنية العامة و الخاصة و السلطات المختلفة و حماية حقوق أعضاء الحركة الأولمبيين بصفة دورية، كما تؤمن اللجنة الأولمبية الدولية بأحقية المرأة في المشاركة الفعالة في الرياضة الدولية على كافة المستويات في كافة الهياكل و بصفة خاصة الأجهزة التنفيذية في الهيئات الرياضية و الوطنية و الدولية و الارتقاء بالرياضة المرأة مع مراعاة تطبيق مبادئ المساواة بين الرجال و النساء .

**10-5- رؤساء اللجنة الأولمبية الدولية:**

تعاقب على رئاستها عدة شخصيات رياضية، أهمها ديمتري فيغلاس (اليونان) 1894-1896، وبيير دي كوبرتان (فرنسا) 1896-1925، ثم خلفه هنري دي بيليه لاتور (بلجيكا) 1925-1942، وجي سيغفريد إيدستروم (السويد) 1946-1952، وأفري برونديج (الولايات المتحدة) 1952-1972، ولورد كيلانين (إيرلندا) 1972-1980، لتبدأ بعد ذلك حقبة خوان أنطونيو سامارانش (إسبانيا) 1980-2001، وبعده جاك روغ (بلجيكا) 2001-2013، ثم انطلقت ابتداء من 2013 مسيرة رئاسة توماس باخ (ألمانيا)

**10-6- الحضور العربي ومستوى التأثير:**

أعتبر دائما التمثيل في المكتب التنفيذي للجنة الدولية، عامل تأثير مهم في كل ما يتعلق بقراراتها لا سيما المتعلقة بدعم اللجان الوطنية الأولمبية بصفة خاصة والمشاريع الرياضية بصفة عامة، وندرك مما سبق عرضه أن دعم اللجان الوطنية يأخذ حصة الأسد من الأموال المنفقة من طرف اللجنة الدولية، ويبقى التمثيل



العربي داخل المكتب التنفيذي غير كافي من حيث درجة تأثيره في حمل اللجنة الأولمبية على دعم الرياضة المحلية ماديا ومعنويا وفي الوقت ذاته يعتبر الحضور العربي دعما للجنة الدولية ذاتها بسبب استقطابها لشخصيات من الوزن الثقيل والمؤثرة داخل المحيط العربي.

#### 10-7- أهم الشخصيات العربية التي مثلت العرب في المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية:

الشيخ أحمد الفهد الصباح (دولة الكويت): ألتحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 1992. مصطفى العرفاوي (الجمهورية الجزائرية): ألتحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 1995. سميح مدلل (الجمهورية السورية): ألتحق بالمكتب التنفيذي لها سنة 1998. منير ثابت (جمهورية مصر العربية): التحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 1998. نوال المتوكل (المملكة المغربية): التحقت بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 1998 و كان نشاطها مثير للاهتمام في داخل اللجنة الأولمبية الدولية.

الأمير نواف فيصل فهد عبد العزيز (المملكة العربية السعودية): ألتحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 2002

الشيخ تميم بن حماد آل ثاني (دولة قطر): ألتحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 2002. الأميرة هاية الحسين (الإمارات العربية المتحدة): التحقت بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 2007.

السيد حبيب مكي (سلطنة عمان): ألتحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 2009. الأمير فيصل الحسين (المملكة الهاشمية الأردنية): ألتحق بالمكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية سنة 2010.

#### المكونات الرئيسية للجنة الأولمبية الدولية:

(القلب النابض لها، كما تعتبر IOC) تشكل الأجزاء الثلاثة جوهر الحركة الأولمبية العالمية، حيث تعتبر اللجنة الأولمبية) (عصب الحركة لتكون بعد ذلك اللجان الوطنية FI الاتحادات الدولية) (الرئة التي تتنفس بواسطتها عبر الشعوب والأمم ومن رحم هذه التنظيمات تنبت في كل مرة اللجنة التحضيرية (CNO)

(التي تشرف على تنظيم الألعاب في البلد المستضيف لها. COJO للألعاب الأولمبية)



مصطفى بيراف (الجزائر): رئيس اللجان الأولمبية الافريقية ACNOA، وعضو في المكتب التنفيذي للجنة الاولمبية الدولية وصندوق التضامن الاولمبي 2024/2021

### 10-8- مصادر التمويل الأساسية للجنة الأولمبية الدولية:

تمثل مصادر التمويل نقطة قوة اللجنة والألعاب لما لها من قيمة اقتصادية جد هامة، وتعتمد اللجنة في مداخلها على الرعاية ونظام التذاكر والبث التلفزيوني وبرامج تسويقية وتراخيص المشاركة وكذلك من خلال عقدها شراكات مع شركات متعددة الجنسيات، حيث قدرت وسائل الإعلام الدولية مداخلها خلال السنوات الأخيرة بنحو ثمانية مليارات دولار وغيرها.

### 10-9- اتجاهات توزيع عائدات اللجنة الأولمبية:

- توجه النسبة الأكبر من الأموال المحصلة إلى دعم اللجان الأولمبية
- (وكذلك الوطنية (CNO)
- (FI الاتحادات الدولية)
- أما النسبة الضئيلة فتتفق كتكاليف إدارية وأجور على الهيئة الإدارية للجنة الأولمبية COJO و اللجنة التحضيرية للألعاب

- اللجنة الأولمبية العالمية بين رسوم الاشتراك ومنح الدعم للرياضة المحلية:

تعتبر اللجنة الأولمبية الدولية 44 من أقدم المنظمات العالمية، غير حكومية، إذ تأسست سنة 1894، لتكون فضاء لجمع شعوب العالم عن طريق الرياضة، باعتبار الألعاب الأولمبية تراث إنساني قديم قدم التاريخ، و كانت هذه الألعاب وسيلة لجمع شعوب الإغريق و إحلال السلام بينهم. و قد تفوقت اللجنة الأولمبية على باقي المنظمات العالمية، من حيث عدد الدول المنخرطة فيها و الملتزمة بمواثيقها و لوائحها، و يبقى الفوز بتنظيم الألعاب و استضافتها حلم تسعى وراءه كل الدول، إلا أن الحصول عليه مرهون بمستوى التطور الاقتصادي و التكنولوجي مع رصد أموال باهظة و إمكانيات ضخمة من قبل الدول المنظمة، و يتضح من خلال الأرقام وجود فرق واضح بين النفقات و العائدات و الذي يعكس بروز قيمة

44 الموقع الرسمي الخاص باللجنة الأولمبية الدولية (النسخة الفرنسية)

<http://www.olympic.org/fr/cio>

الموقع الرسمي الخاص باللجنة الأولمبية الجزائرية



تجارية ربحية مهمة تحصدتها الدولة المنظمة للألعاب، ليصبح بعد ذلك تكاليف الدول على التنظيم مبررا اقتصاديا، وليس تنظيم بريطانيا لأولمبياد لندن 2012 و أولمبياد ريودي جانيرو 2016 طوكيو 2021 والإنفاق الواضح لحد الإسراف في عز الأزمة الاقتصادية والصحية العالمية إلا دليلا واضحا على أهمية المردود المالي الذي تحصده من الألعاب .

و على غرار دول أخرى في آسيا و أوروبا تأمل الجزائر في دخول اللجنة الأولمبية الدولية من أجل تمويل مدارس متخصصة في صناعة الأبطال الأولمبيين و زرع الثقافة الرياضية الأولمبية في الوسط الاجتماعي حتى يتسنى للجميع تبرير الانخراط و المشاركة مع إحداث توازن بين مدخلات و مخرجات هذا النظام في المجتمع العربي عموما و الوسط الجزائري على وجه الخصوص .

و نبين في هذه الدراسة المتمحورة حول البعد التاريخي و بمقاربة تحليلية اقتصادية لمدى مساهمة هذه اللجنة في تطوير المجال الرياضي في وسط اجتماعي اقتصادي ذا مردود و منفعة تعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني في الوقت الراهن .

## 11- محكمة التحكيم الرياضية:

هي هيئة شبه قضائية دولية أنشئت لتسوية النزاعات المتعلقة بالرياضة، يقع مقرها الرئيسي في لوزان (سويسرا)، و تقع المحاكم في لوزان سيني و نيويورك، و يتم إنشاء محاكم مؤقتة في المدن المستضيفة للألعاب الأولمبية، فالمحكمة الرياضية مؤسسة مستقلة تقوم بتسوية وحل النزاعات القانونية المتعلقة بالرياضة من خلال التحكيم أو الوساطة بناء على النصوص القانونية للرياضة العالمية الصادرة عن المحكمة الدولية للرياضة، والتي تم إحداثها سنة 1984 بمدينة لوزان بسويسرا وتم وضعها تحت السلطة الإدارية والمالية للمجلس الدولي للرياضة، ويوجد بالمحكمة الرياضية الدولية ما يقرب من 300 محكمين من 87 بلدا ، والذي تم اختيارهم لمعرفة المتخصصة بالتحكيم وقانون الرياضة. ويتم تسجيل حوالي 300 حالة من الخروقات والمخالفات الرياضية من قبل المحكمة الرياضية سنويا. ويجوز لأي شخص طبيعي أو اعتباري لديه الأهلية القانونية للتمثيل اللجوء إلى الخدمات التي تقدمها المحكمة الوطنية أو الدولية للرياضة. وتشمل أشخاص رياضيين ذاتيين، جمعيات وأندية رياضية، جامعات وفدراليات والشركات الرياضية ومنظمي التظاهرات الرياضية والجهات الراعية.45



## 12- نتائج الدراسة ومقترحاتها:

نستنتج من خلال العرض السابق أن الوضع الحالي للرياضة العربية عامة والرياضة الجزائرية خاصة لا يعبر بتاتا عن تطلعات الشعوب العربية الساعية إلى إثبات وجودها ومكانتها ضمن مصاف المجتمعات المتقدمة ساعية بذلك إلى محاولة كسر الجمود الحاصل في أوساطها وافتكاك زمام أمورها من أجل تقرير المصير.

فالرياضة واحدة من المجالات المستقطبة لطموحات الشعوب العربية، خاصة شبابها من أجل إثبات الذات وإبراز القدرات ومن ثم وجب الاهتمام بها في إطار فهم عميق لمستوى تطور الرياضة وحاجتها إلى تسيير علمي عقلي بعيد عن الديماغوجية والشعارات الرنانة التي زالت بزوال الحقبة الاشتراكية، بل أصبحت الرياضة اليوم من بين أكثر المجالات جلبا للاستثمار ورأس المال. ومن الطبيعي أن تسعى المنظمة الدولية لدعم الرياضة العربية ماديا ومعنويا إذا أدركت أن المناخ العربي ملائم لذلك، ولن يتحقق هذا إلا بتحقيق العناصر التالية:

- \_ توفير الكوادر المؤهلة والمسئولة على مستوى إدارة اللجان الأولمبية العربية.
- \_ تخطيط برامج حقيقية ومقنعة ومتكاملة للنهوض بالرياضة الأولمبية العربية.
- \_ فتح الفرص أمام الشباب للمساهمة في إدارة الرياضة العربية من خلال تواجدهم في مراكز القرار.
- \_ فتح المجال أمام مشاركة المرأة في الرياضة بإيجاد حلول تتناسب مع خصوصية الثقافة العربية.
- \_ استغلال نفوذ الشخصيات العربية الممثلة في اللجنة الأولمبية الدولية من أجل حشد الدعم الواسع للرياضة العربية.
- \_ الالتزام بالمواثيق والمبادئ الأولمبية من خلال ضبط سير اللجان والاتحادات والجمعيات الرياضية مع ضمان استقلاليتها وسيادتها وبعدها عن الضغوطات الخارجية بكافة أشكالها.

. 2012 الموقع الخاص للألعاب الأولمبية الصيفية لندن ( العربية النسخة )

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%A8\\_%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%A9\\_%D8%B5%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9\\_2012](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%A8_%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%B5%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9_2012)  
 - Ficher , David , the Encyclopidia of the Summer Olympias New York (etc.) : Franklin Watts , 2003 .  
 -Middleton , Haydn Modern Olympic Games Chicago : Heineman Library , 2000



\_ محاربة التلاعب والغش والمحسوبية في الأوساط الرياضية وتكريس منطق المنافسة النزيهة مع الابتعاد عن مظاهر الصراع العربي والمجسد في أشكال العنف داخل المنافسات والمسابقات وهذا ما يتعارض مع المبادئ الأولمبية التي تدعو إلى الأخوة والسلام بين شعوب العالم.



خلاصة :

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المؤسسات الرياضية يتطلب مراعاة الشروط، تحقيق الفعالية العالية في التسيير للمؤسسات الرياضية، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا.

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المؤسسات الرياضية كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقا.

مما يسهم في خلق جو مناسب للعمل يسوده روح التشارك والتعاون مع العاملين وخلق فرق عمل لإنجاز أفضل الأعمال مما يسهم في تحقيق فرص كبيرة وعمليات إدارية بإتقان أكثر وكذا العمل على مشاركة الأهداف مع مختلف وجل الأطراف المشتركة والاستفادة منها، مما يساعد في خلق برامج رياضية مفيدة وفعالة.

وهو ما نحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعي في المؤسسات الرياضية وذلك الواجب توافرها في تخطيط إدارتها محاولين تقييم ذلك في مسيرة المؤسسات الرياضية الجزائرية.

الفصل الثالث



الإحتراف الرياضي





### تمهيد:

يعتبر الاحتراف من الظواهر المستحدثة التي استطاعت أن تفرض نفسها في ظل التحولات العالمية المعاصرة والمتغيرات الحديثة في النظام العالمي، وفي المجال الرياضي دخل الاحتراف كنتيجة طبيعية لمتغيرات السوق والعرض والطلب وترسيخ مبادئ اقتصاد السوق الحر وارتفاع مستوى وجودة الأداء الرياضي كغيره من المجالات، حتى يمكن الوصول إلى القدرة على المنافسة في المحافل الدولية وهي السوق الرياضي الذي تظهر فيه المستويات العليا في الأداء.

لذا أصبح الاحتراف في الأنشطة الرياضية مطلبا حيويا بين متطلبات القرن الحديث ولا يستطيع أي مسؤل أو باحث أن يتجاهله، ولكن لابد وأن تكون نتيجة الاحتراف نابعة من ظروف واقتصاديات كل دولة، لهذا يجب دراسة الاحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته وسنخصص بالدراسة في هذا الفصل نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.



### 1- الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تنهياً للمغامرة الاحترافية، فقد كان الموسم الرياضي 2000/1999 مبشراً لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر، فبعد عدة سنوات من التردد والترقب، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيراً لاتخاذ القرار الحاسم وخوض التجربة الاحترافية، وهكذا فقد صادقت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في جمعيتها العامة على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها المنعقدة في 23 جويلية 1998م والمتعلقة بنظام المنافسة الوطنية الجديدة، ففي هذا الشأن اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 1999/1998م والذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول من مجموعتين من 14 فريق لكل منهما (الوسط الشرقي والوسط الغربي)، وبطولة وطنية للقسم الثاني وقد كانت تتكون من أربعة مجموعات من 14 فريق أيضاً (الغرب، الشرق، الوسط، الجنوب)، والمجموعة الأخيرة للجنوب قسمت إلى قسمين من سبعة فرق (الجنوب الغربي والجنوب الشرقي).

هذه الفترة الانتقالية أدت في النهاية إلى ظهور -قسم احترافي عالي- مكون من 12 نادي بالنسبة إلى الموسم 2000/1999م، فقد شكل هذا الأخير نخبة كرة القدم الجزائرية والتي تخضع لعدة متطلبات إدارية ومالي وهيكلية ورياضية يتحكم فيها دفتر شروط.

هكذا في نهاية الموسم الانتقالي 1999/1998م، أحسن ستة فرق من كل فوج من القسم الوطني الأول (وسط شرق، وسط غرب)، تمكنوا من الصعود إلى قسم الامتياز وبالتالي الدخول في كرة القدم الاحترافية. هذا فإن إقامة كرة قدم احترافية في الجزائر سيمتد على ثلاث سنوات، ب12 فريق معني في الموسم 2000/1999م ثم فريق في الموسم 2001/2000م، ثم في النهاية إلى قسم الامتياز من 16 فريق للموسم 2002/2001م.

وهذا ما استدعى إلى تحديد الإطار القانوني للممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر، والتي تمثلت في شروط الممارسة الرياضية الاحترافية، والمتمثلة في "قرار مؤرخ في 05 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل02 أوت 1995".

وكذلك نجد نموذج دفتر الأعباء الواجب إكتابه من طرف الشركات والنادي الرياضية المحترفة، والمتمثل في "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل01 جويلية 2010".

وكذلك نجد قائمة الوثائق الرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف، والمتمثل في "قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1431 الموافق ل06 جويلية 2010".



والذي يوجد مفصل لكل القوانين في آخر الفصل.

## 2- مفهوم الاحتراف الرياضي:

"هو عملية تتجه إلى الممارسة المهنية لنشاط معين، وهو (Le petit robert) الاحتراف حسب معجم السبيل إلى الجدية والكفاءة في النشاط الممارس.

إذا حسب هذا التعريف فإن احتراف النوادي الرياضية هو السبيل الذي يرجى من خلاله الوصول بها إلى الكفاءة، ولكن هذا التعريف غير كاف وغير شامل لأن مفهوم الاحتراف لأن مفهوم الاحتراف لا ينقصر على الجدية والكفاءة.

الاحتراف بأنه "عملية تهدف إلى الترقية والتطوير (Denis bernardeau moreau, 2004) يعرف التخصص في الكفاءات" 1.

هذه العملية هي التي يجب أن يتخذها النادي الهاوي للحصول على محيط ملائم لتطوير النتائج الرياضية والمادية (الاقتصادية) والقانونية من خلال احترافية المنظمات والجمعيات الرياضية، هاوية كانت أو محترفة مع اختلاف في مسار العملية.

وقد يتبادر إلى الذهن أن عملية احتراف النادي الهاوي تنحصر في تحويل تلك الجمعية إلى مؤسسة رياضية وترسيم مكافآت وتعويضات اللاعبين والرياضيين.

غير أن بعض النوادي انتقلت إلى مرحلة الاحتراف دون أن تمتلك بنية تنظيمية احترافية لأن عملية الاحتراف تتميز بطابعها المتعدد الأبعاد (رياضي، تنظيمي، اقتصادي، مؤسستي).

الاحتراف بأنه نتاج عملية تاريخية متسلسلة لتحول (Dubar et Triepier, 1998) كما يعرف النادي من هاوي إلى محترف، " فهو يتميز بالطابع التطوري للتفاعل بين الأفراد، المؤسسات والمجتمع، قانون الرياضيين والجمعيات المحترفة، القانون الفدرالي، درجة اختصاص الأفراد، الكفاءة في التخطيط وترشيد التنظيم أو البنية الرياضية" 2.

أن "المحترف من المنظور القانوني هو كل من (Strumpp et Gasparini, 2003) ويذكر كل من يتقاضى أجرا (رئيسي أو ثانوي) من خلال ممارسته لنشاط رياضي، ولكن من الجانب الاجتماعي يعتبر محترفا من يتقن بعض الكفاءات المعروفة ويتخصص فيها دون أن تكون بالضرورة مأجورة".

Bernardeau Moreau Denis Sociologie des fédérations sportives, La professionnalisation des dirigeants bénévoles, L'harmattan, Paris, 46 2004, P105

2 Dubar.C à Trippier.P, sociologies des professions, Armand colin, paris, 1998, P126.

3 Stumppsébastien à gaspiriniwilliam, les conditions sociales d'émergence du volley-ball Professional de l'espace nation au club local (1970/1987), STAPS n63, 2003, P47



أن "مصطلح المحترف الرياضي يعني الشخص الذي يتقن (Brbusse Beatrice,2006) ويرى ويتحكم في كفاءات اختصاصية تساهم في إنتاج وتسيير الإنجاز الرياضي في إطار مؤسساتي مهيكلة ومتكامل (فدرالية، رابطة، نادي.....)، ونميز الذين يمكن تصنيفهم في الصنف الرياضي (رياضيين، مدربين، محضرين بدنيين ونفسانيين، مدلكين، أطباء، المدير الرياضي، المدير التقني، العامل....)، والذين يضمهم الصنف الإداري ويشغلون وظائف دعم للجمعية (الإداري، مسئول التسويق، أمين المال، المكلف بالإعلام والاتصال الداخلي والخارجي.)، فالمحترف في المجال الرياضي يشمل الرياضي ومن حوله من الفاعلين والمسيرين الذين عادة ما يعتبرون ثانويين ولكن في الواقع مهمين جدا إذا أردنا الدخول في سياق الإنجاز العالي.

### 3- الرياضة وارتباطها بالاحتراف:<sup>47</sup>

تعد الرياضة من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول، فمعظم الدراسات التي تناولت الرياضة كانت تنظر إليها على أنها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية، ولم ينظر إليها على أنها وسيلة للكسب أو على أنها مهنة أو حرفة يمتنها الإنسان كمصدر للرزق، ومن ذلك التعريف الذي جاء في القاموس الفرنسي (لاروس) فقد جاء فيه أن "الرياضة مجموعة تدريبات جسدية تؤدي في شكل فردي أو جماعي، وتهدف إلى الترويح عن النفس، أو مجرد اللعب أو المنافسة، وتمارس من خلال قواعد معينة تعرف بقواعد اللعبة ومن يمارسها لا يهدف من ورائها إلى تحقيق غرض نفعي مباشر".

والحقيقة أن هذه التعريفات وإن كانت تصدق على بعض الرياضيين وبصفة خاصة الهواة، فهي لا تصدق على جميع الرياضيين، فهناك فئة المحترفين الذين يسعون دائما إلى الحصول على ثمن لعبهم وانتصاراتهم وجهدهم، فالمقابل الذي يسعى إليه الرياضي المحترف قد أصبح سمة تميز معظم الأنشطة الرياضية في الوقت الحاضر.

وعلى هذا فقد اتجه الفقه الفرنسي الحديث إلى تعريف الرياضة بأنها "نشاط ترويحي يهدف على تنمية القدرات البدنية ويعد في أن واحد لعبا وعملا، ويخضع الرياضي في ممارسته للوائح والأنظمة الخاصة ويمكن أن يتحول إلى نشاط حرفي.

<sup>47</sup> le cas d'un club de handball, SPORT n 168/169,2006, P107:Barbusse Béatrice, le management des professionnels du sport

كمال الدين عبد الرحمن درويش، السعدني خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم "المفهوم، الواقع، المقترح"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006، ط، ص48.

3 المرجع نفسه، ص 48.



ويمتاز هذا التعريف بأنه ينظر إلى الرياضة نظرة حديثة تتماشى مع الواقع الموجود بالفعل في المجال الرياضي، فلم تعد الرياضة فقط مجرد لعبة وتسلية بل أصبحت بمثابة عمل يقوم به الرياضي لحساب النادي أو الجهة التي يلعب باسمها.

#### 4- الرياضة من الهواية إلى الاحتراف:

إن التزايد المطرد في المشاركة الرياضية في عدد كبير من الدول، والرواج والدعاية اللذين أكتسبهما الرياضيون العظام كانت من أهم عوامل تغير مفهوم الهواية وتحوله تدريجياً إلى الاحتراف، مع أنه تقليدياً لم يكن من المعتاد أن يتلقى الرياضيون أي مقابل مادي من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم الرياضية. ولقد أظهرت الرياضة المعاصرة ميلاً متزايداً نحو الاحتراف، وذلك في سعيها الدءوب نحو الامتياز وتوطيد الأركان كمهنة شأنها شأن سائر المهن.

ولا يعد الاحتراف شكلاً مستحدثاً في الرياضة، بل هو أمر موغل في القدم، فلقد عرفت الرياضة (1938) "ولكن برز مفهوم الاحتراف في رياضة الإغريق woody الإغريقية الاحتراف، كما ذكر وودي(في تلك الفترات التي اتسمت بالانتكاسالثقافي والاجتماعي، ولم يظهر في فترات الازدهار كما في اثينا القديمة، وأزداد الاحتراف بشكل لافت للنظر في الحضارة الرومانية، وهي الحضارة التي سعت في بدايتها على الحفاظ على ميراث رياضة الإغريق، ولكن سرعان ما نقشت عوامل التفسخ الاجتماعي بما في ذلك سيطرة النظرة الاحترافية على الممارسات الرياضية، مما أدى في نهاية الأمر إلى إقبال الشعب على المشاهدة وإحجائه عن الممارسة".

وفي دراسته عن التنظيمات الرياضية ذكر عالم اجتماع الرياضة الهولندي ستوكفيس

أن "العقيدة الرياضية المتصلة بالهواية قد ظهرت في القرن التاسع عشر في بريطانيا، حيث (Stokvis) كان للرياضة ممثلون من كلتا الطبقتين العليا والدنيا، إذ لوحظ إحجام أبناء الطبقة العليا عن المشاركة تدريجياً في تلك الرياضات التي يشترك فيها أبناء الطبقات الأقل، وكان أبناء الطبقة العليا ينظمون إلى أنواع أخرى من الرياضة يشاركون فيها أفراد من أبناء طبقتهم"، ويعقب ستوكفيس بأن "هذا التمييز القائم على التصنيف الطبقي والذي يتجسم فيه مفهوم الهواية قد تنحى تدريجياً خلال القرن التاسع عشر إلى تمييز آخر قائم على قبول الجوائز المالية، كما أن المغالاة في رسوم الاشتراك في النوادي وللجوء إلى اختيار الإدارة بالانتخاب جعلاً هذه الأندية تحافظ على بعض مميزاتها الطبقيّة، وهكذا كانت الهواية



وقوانينها هي أداة طبقية لمنع رياضيي الطبقات الدنيا من الاختلاط بالصفوة من أبناء الطبقات العليا، ثم انقلبت الهواية إلى مذهب ذي نزعة محافظة".

ولقد طرحت مشكلة الاحتراف نفسها على لهيات الرياضية الدولية والاتحادات، حتى أنها توصلت إلى تعريف دقيق للاحتراف في أنظمة الرياضة المختلفة، ومن المعروف أن بروتوكول الألعاب الأولمبية لا يسمح إلا للرياضيين الهواة فقط بالاشتراك في المسابقات الأولمبية.

وفي الحقيقة هناك عدة أسباب وراء ظهور مشكلة الاحتراف بهذا الحجم، فعلاوة على بروتوكول الألعاب الأولمبية، فإن الفهم القاصر لقيم الرياضة لدى عامة الناس والإدراك المحدود للرياضة كمركب ثقافي، جعلتا مشكلة الاحتراف في مقابل الهواية تتال شهرة كبيرة واهتماما قويا من وسائل الإعلام المختلفة في أنحاء كثيرة من العالم، ولهذا فإننا نرى اليوم الكثير من المبالغ المالية أو الهيئات تقدم تحت مسميات عدة منها التشجيع، أو مصاريف، أو انتقالات،.....إلخ، وفي بعض الدول وبخاصة دول النظم الاقتصادية الموجهة أو دول العالم الثالث يتلقى الرياضيون دعما حكوميا ماليا.<sup>48</sup>

49

إلى تغيير مفهوم الهواية في (West.1987) ويذكر أمين أنور الخولي "تشير ويست

الرياضة وأسباب ذلك، وهي تعتقد أن هناك اعتبارا مهما يجب أن يوضع في الحسبان، وهو أن الزمن قد تغير، فعندما ظهرت الألعاب الأولمبية القديمة في بلاد الإغريق لم تكن فكرة التمثيل الدولي قد وجدت أو على الأقل كانت في مهدها، كما أشارت ويست كذلك إلى أنه من المحتمل أن تكون أهم الأسباب التي أدت لتغير مفهوم الهواية تلك التي أثرت في صورة (Jess Owens) الأمم، مشيرة إلى ما حدث بين الرياضي الأمريكي جيس أوينز

في أولمبياد 1936 في برلين، حيث أعتبر الأمريكيون (Hitler) وبين الزعيم النازي هتلر

فوز أوينز بالميدالية الذهبية بمنزلة رفع للمكانة الاجتماعية الدولية لهم.

ولقد تزايد هذا التأثير الضاغط في دفع عجلة الاحتراف التفرغ للرياضة مادامت هيبة الدولة مرهونة بأداء رياضييها في المحافل الدولية والأولمبية، الأمر الذي أفضى مفهوما واسعا بل فضفاضا للهواية، حتى أن بعض القيادات الرياضية العالمية دعت إلى إعادة النظر في موضوع الرياضة الدولية

أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، المجلس الوطني للثقافة والفنون، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 216، ص 97.

2 المرجع نفسه، ص 97.

48 المرجع نفسه، ص 98.

49 المرجع نفسه، ص 49.99.



وتنظيماتها، والأخذ بعين الاعتبار المفهوم الجديد للهوية الرياضية والذي تبنته عدة دول على مستوى العالم.

ولقد أدى تنوع المسابقات الرياضية المحلية والإقليمية والدولية وكثرتها إلى استقطاب عدد كبير من الرياضيين من مختلف الأعمار والقدرات، والأمر الذي وسع قاعدة الممارسة الرياضية وبالتالي التوجه نحو الاحتراف.

ويذكر "كوكلي" أن نجاح رياضة المحترفين في الولايات المتحدة يرجع إلى بعض العوامل مثل:

1/ أفراد الشعب الأمريكي لديهم وقت، مال، حرية حركة أكثر من غيرهم.

2/ يميل أفراد الشعب الأمريكي لمشاهدة الرياضة أكثر من غيرهم.

3/ تعرض وسائل الإعلام رياضة المحترفين عرضا جذابا وخاصة في التلفزيون والصحافة.

ويضيف أمين أنور الخولي في مجتمع يتعامل مع المحركات المادية لقياس الانجاز والنجاح وتقدير المكانة، لا غرابة في أن أغلب الناس ينظرون إلى الرياضيين المحترفين في ضوء مداخلهم المادية ويقدرونهم على هذا الأساس، وفي نهاية السبعينيات من هذا القرن كان متوسط دخل اللاعب المحترف في أمريكا مائة ألف دولار، ولذلك صرح بعض المدربين بأن المراتب المعلنة للرياضيين تقل كثيرا عما يصرح بأن (Michner) يتلقاه الرياضيون فعلا، مما جعل باحثا مثل ميشنر

المراتب المعلنة للاعبين المحترفين إنما هي نوع من السراب أو الوهم، لأن العقود المبرمة تتضمن شروطا كثيرة تقلل المبلغ الفعلي الذي يتقاضاه اللاعب بالإضافة إلى عمولات لأفراد مثل المحامي، السمسار، الوكيل، الضرائب وغيرها من المصاريف، ويعلق "ميشنر" على ذلك بأن هذا يتفق مع طبيعة الفرد الأمريكي الذي يرغب في رؤية لاعب يساوي وزنه ذهبيا حتى يقتنع بشراء تذكرة المباراة.

ومن المعروف أن رياضة الاحتراف لا توجد بهذا الحجم في بقية الدول الصناعية الأخرى، ذلك لأن العوامل الاقتصادية والثقافية هناك لا تدعم هذه الأنشطة مثلما يحدث في أمريكا، فالرياضة في معظم دول أوروبا الغربية تتعهدا مسارات قوية من التقاليد، كما أن الأحداث الرياضية يراها المشاهدون، ولكن نتائج المباريات لا تقابل بمثل هذه الحدة والأهمية كما يحدث في الولايات المتحدة.<sup>50</sup>



بالإضافة إلى إن التصاق اللاعبين بتنظيمات الأندية المحلية الأوروبية التي تكفل الفرق وترعى اللاعبين، مما أضفى قوة تقليدية لهذه التنظيمات، لدرجة أن أي تنظيم رياضي يدعو لبيع أو شراء لاعبين سوف يؤدي بذلك إلى اختلال كبير في معنى المشاركة الرياضية بمفهومه الأوروبي التقليدي.

### 5- الاحتراف وخدمة المجتمع الرياضي:

يؤدي الفرد المهني وظائفه بطريقة تتسبب بالانتظام والاستمرار فهو فرد ملزم نحو مجتمعه بتقديم خدمات مهنية نافعة ذات مستوى في حدود إطار الأنشطة التي ترتبط بمهنته في مقابل أن يعترف به المجتمع كمحترف، له مقتضيات اجتماعية كالمكانة الاجتماعية المرتبطة بالمهنة، ولكل مهنة مكانتها الاجتماعية التي تنعكس بالتالي على المكانة الاجتماعية لأعضاء المهنة.

وكلما ارتفعت مكانة المهنة في المجتمع ارتفعت مكانة العضو في هذه والعكس صحيح وترتفع مكانة المهنة في المجتمع في ضوء الأدوار التي يحترف تقديمها عضو المهنة من حيث أهميتها وحيويتها ومدى نفعها على المستوى الإنساني والمجتمعي.

ويشير (فينكس) إلى أن المهني يتميز عن الهاوي بأنه محترف، والاحتراف يعني تقاضي أجر نظير القيام بعمل ما، والمهنة الممتازة يقبل عليها أعضائها على أساس أنها مهن مربحة تؤمن للفرد حياته على المستوى المادي والاجتماعي، فهي أكثر من كونها مجرد وظيفة لها مقابل مادي بل هي عمل يميز الفرد المزاو للمهنة على المستوى الشخصي والاجتماعي، فعلى المستوى الشخصي تتحقق أهدافه في الحياة من خلال هذه المهنة، أما على المستوى الاجتماعي فالفرد لا ينظر إلى نشاطه المهني على أنه مجرد ترويح وإشباع لميوله المهنية وإنما أيضا على أساس أنه عمل يوفي به التزاماته واحتياجاته المعيشية.

وفي المجال المهني للرياضة يقدم عضو المهنة خدمات نافعة ومهمة لمجتمعه وفي مختلف التخصصات المهنية الرياضية، فاللياقة البدنية والمهارة الحركية أصبحتا مطلبا اجتماعيا له أبعاده التربوية والسياسية والعقائدية والأمنية والإنتاجية.

ولإضفاء صفة العمل والاجتماعية على الرياضي المحترف يجب أولا الفهم الدقيق لمعطيات الوسط الرياضي وفهم طبيعة العلاقة بين اللاعب المحترف وناديه وفقا لآليات قانون العمل ومحاولة التعرف على الصعوبات التي تواجه الرياضي المحترف لتكييف عمله كمهنة يعترف بها المجتمع.

أن "هناك مهنا مختلفة تعمل (Luchen) وقد أوضح عالم اجتماع الرياضة لوشن



في إطار الرياضة والتي تبدأ بالرياضي المحترف، مروراً بالمدرّب، الصحفي الرياضي، الإداري الرياضي، مدرس الرياضة، باحث الرياضة، وهي كلها مهن يمكن تحليلها في ضوء.

-السياق البنائي للمهنة.

-علاقتها بالتنشئة الاجتماعية.

-إمكانية الحراك الاجتماعي داخلها.

-درجة المخاطرة أو المجازفة بها.

-المكافآت أو العائد المادي للمحترف.

والرياضي المحترف لا يتأثر بكل القوى الاجتماعية المحيطة به فقط، إنما أيضاً يؤثر فيها، فلقد قدم لارسون إطاراً اجتماعياً عاماً يتيح تصور أبعاد العلاقة بين النشاط البدني وسائر القوى الاجتماعية المحيطة، والتي أوجزها في:

-علاقة الأنشطة البدنية ذات التفاعل النشط في البيئة وهي (القوى الاجتماعية، القوى الثقافية، الرياضي)

وهي في مجموعها تشكل خصائص الرياضي وبذلك تتقرر ردود الأفعال نحو النشاط البدني بواسطة الحاجات الاجتماعية والاهتمامات، وهي عوامل تقرر حدود وامتدادات النشاط البدني في علاقته بالقوى.

-علاقة الأنشطة البدنية بالقوى التي تمثل الشكل الوظيفي للأنظمة البدنية وهي أكثر القوى قيمة من خلال الأنشطة البدنية والرياضية، فهي تتشكل من علاقة الرياضي بالثقافة والمجتمع، غير أنها لا تملك تغيير الاهتمام والاحتياجات والبرامج والتسهيلات ومتطلبات الرياضة التي يحتاج إليها المجتمع.

- علاقة الأنشطة البدنية بالقوى الضابطة التي من شأنها أن تمد أو تحد من النشاط البدني، وهي بالضرورة تتصل بالبيئة الطبيعية المحيطة، كما تتصل بالمؤسسات الاجتماعية الموجودة كالاقتصاد، الحكومة، السياسة، باعتبارها قوى اجتماعية ضابطة ومؤثرة، وعلى الجانب الآخر تعتبر المصادر الطبيعية والمناخ والتضاريس البيئية من القوى الضابطة البيئية (الطبيعية).

ولقد أورد لارسون النموذج التالي لتوضيح هذه العلاقات



## 6-أسباب الاحتراف الرياضي:

الاحتراف في النوادي الرياضية ظاهرة لها عدة أسباب:

أولاً: إرادة الفدراليات ترسيم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الاقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون (منح اللاعبين وأجورهم).

ذلك بقوله: "الاحتراف يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف شبه الرسمي لتنظيم (Emmanuel Baye 2001) يؤكد قواعد السوق، بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح.

"إذا كان تاريخياً هذا هو السبب الذي جعل الفدراليات تطلق مشروع (Elesabeth Le Germani 2005)

(ثانياً: وتذكر الاحتراف فإن عوامل أخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير تفكير واندماج الجمعيات والنوادي

في هذا المسعى، فانطلاقاً من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من

مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثاً عن النتائج والإنجازات، وهذا ما أكد دائماً على ضرورة وأهمية

المربين الرياضيين، التقنيين، المسيرين والإداريين في النوادي، وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا

يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون، ولذلك نشهد ارتفاعاً في طلب المحترفين في مجال الرياضة.

"ستلعب الدولة أيضاً دوراً مهماً وأساسياً في هذا الاحتراف بتطويرها (Jean-Pierre Augustin 2003)

ويضيف

للقوانين والنصوص القاعدية (مهنة الرياضة، تشغيل الشباب.....) لتسهيل تشغيل المحترف في

الجمعيات الرياضية من خلال فرض التأهيل العلمي أو الشهادات لشغل منصب مدرب أو مربي رياضي،

ويعتبر الاحتراف الرياضي كأحد الحلول للأسئلة المطروحة بسبب انخفاض مناصب الشغل المنتجة".

ويعتقد أيضاً أن الاحتراف هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن

نجد هذه العملية متبناة دون توفر المؤهلين لتسييرها، فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات إنما تريد

أن توجه الجمعيات الرياضية الهاوية إلى السبيل الأنجع للاعتراف، رغم أن عدم التدخل المباشر للدولة

في هذه العملية لا يعني عدم حدوثها ولكنها تأتي في مرحلة غير محددة بعد تكوين فريق رياضي ذي

كفاءة يسمح بحصد النتائج الجيدة والألقاب وبالتالي الصعود والرقى في سلم الفدراليات.

Baye Emmanuel, Facteurs clés de la performance des fédérations sportive nationales, Bilans et perspectives, revue européenne de 5151 management du sport n3, 2001, P69.

de la confidentialité à la notoriété (1918/1964), STAPS n68, :2/ Le Germain Elisabeth, le football et sa professionnalisation tardive à Lyon 2005, P07-23.

3/ Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, Librairie Vuibert, paris, 1994, P09.



ثالثا: الإرادة في توضيح المبادلات الاقتصادية أو تنقل الأموال بين المسيرين ووكلاء اللاعبين أو اللاعبين، وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا استعادة الخزينة العمومية من الضرائب، وبالموازاة مع ارتفاع المستوى الرياضي والنتائج المحصلة، فالرياضة ليست فقط ترويح وتنظيم مؤسساتي مهيكلة بل أصبحت أيضا رهانا اقتصاديا وحقل تشغيل لمحترفي الرياضة.<sup>52</sup>

يتعلق الاحتراف مباشرة بالمحيط الذي يتواجد فيه، والرياضات الجماعية تملك عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها وتختلف من رياضة إلى أخرى مما يصعب نقل شكل هذه العملية من بقوله:

تمثل رياضة لأخرى كما يؤكد هذا (Stumpp et Gasparini 2003)

"عملية الاحتراف اختلافات حسب النشاط الرياضي الممارس وكل مرحلة تأتي بوتيرتها الخاصة.

#### 7- أبعاد الاحتراف الرياضي:

"الاحتراف الرياضي على أنه عملية رياضية، اقتصادية/ (Chantalet Pascal 2001) يعرف

(تشريعية)، تنظيمية ومؤسساتية في نفس الوقت، فمن خلال هذا التعريف:

الاحتراف الرياضي يرتكز على أربعة أبعاد رئيسية

#### 7-1- البعد الرياضي للاحتراف:

الهدف الأول والأساسي للنوادي التي تشارك في المنافسة الاحترافية هو البحث عن الإنجاز الرياضي وبلوغ القمة، لذلك نجدها تبحث عن تغيير بنيتها التنظيمية والاقتصادية لتصبح أكثر ملائمة وتسمح بالنجاح الرياضي لها، فالجمعيات الرياضية والأندية تدخل عالم الاحتراف لمنح الإطار المناسب للتطور المتكامل والوصول إلى النتائج والألقاب الوطنية، القارية والعالمية.

لذلك نجد دائرة الفاعلين حول رياضي المستوى العالي تتوسع في نظام الاحتراف، فبعد أن كان الهدف الوحيد والأول في الثمانينات هو جلب واستقطاب الرياضيين الممتازين ذوي الخبرة للتعاقد معهم وضمهم إلى الفريق، أصبح الآن مستوى الرياضي الفطري لا يكفي لوحده مع اشتداد المنافسة وتطور أنماط التسيير، مما أدى إلى توسع دائرة الاطراف المتدخلة في الإنجاز العالي والنتائج الكبيرة، وهذا ما جعل النوادي تركز في هذه المرحلة على الاهتمام بتطوير إدارة وتسيير الرياضيين والاستعانة بمساعد أو عدة مساعدين للمدرب (المساعد التقني، المحضر البدني، مدرب الحراس، المحضر النفسي.....)، ثم اتجهت إلى تطوير الجانب الطبي بظهور المدلك أو طبيب العظام في طاقم التدريب، كما أن أهمية الإحصاء

1/ Stumppsébastien a gaspiriniwilliam, op, cit, p65.

nouveaux enjeux, nouveaux débats, paris, le harmattan,2001, P39.:2/ Chantelat pascal, la professionnalisation des organisations sportives



والتسيير المالي تدفع عادة بالنادي على البحث عن مختص في هذا الميدان يهتم بالفريق (الإطعام، الحجز في الفنادق ووسائل النقل. إلخ).

فريق "مولوز" بفرنسا أثناء تحوله من (Strumpp et Gasprini 2003) تابعا ناد هاو إلى محترف من خلال هياكله الرياضية ووصفا ذلك بقولهما : "في بداية الثمانينات قرر بعض مسيري الفريق تنظيم كيفية التعاقد مع اللاعبين الممتازين وإعادة تنظيم عمل هياكلهم (ترشيد تقنيات التحضير، التدريب ومتابعة الفرق) لدعم التطور الرياضي والاقتصادي للرياضة.

المشاركين في الإنجاز الرياضي كما يلي: " من (Barbusse Beatrice 2006) وتصف حول هؤلاء الرياضيين الذين يصلون إلى إنجازات ونتائج عالية المستوى توسعت دائرة الفاعلين بسبب متطلبات المنافسة، فوجد مدربين (عامين وخاصين)، مديرين رياضيين اطباء ،مدلكين، وفي بعض الأحيان اختصاصي في العظام، محضرين بدنيين، محضرين نفسانيين، فكلما زاد إحتراف الرياضي إمتلئ محيطه أكثر.

إن عوامل الإنجاز الرياضي تتغير، فمنذ سنوات كان العامل البدني، التقني والتكتيكي يأخذ الحيز الأكبر، أما اليوم فلا يمكن إهمال دور المسيرين والمختصين في الإدارة والتسيير الرياضي من خلال المجهودات المبذولة في هذه الجمعيات الرياضية بحثا عن الاحتراف في بعده الرياضي.

#### 7-2- البعد التنظيمي للاحتراف:

احتراف الجمعيات والنوادي الرياضية من الجانب التنظيمي يرمي إلى تحويل هذه الجمعيات والأندية إلى مؤسسات تجارية، هذا البعد غالبا ما يسبب اضطرابات في عادات سير النوادي فيفرض على الجمعية أو النادي الرياضي إعادة بناء قدرته وإمكاناته واتخاذ طريق أكثر رشدا وعقلانية، وأكثر فعالية وبرامغامية قصد تنظيم أكثر.

عملية الاحتراف لا تتوقف عند تحويل الجمعية أو النادي إلى مؤسس (Chantelat Pascal 2001) رياضية اقتصادية، فإن الرهانات الأساسية للاحتراف لا تقتصر على مسألة مأسسة الجمعيات الرياضية، فالتنظيمات الرياضية المعنية بالتحويل إلى مؤسسة لا تمثل إلا الجزء الظاهر، أي فرق بعض الرياضات الأكثر ظهورا إعلاميا فقط مثل كرة القدم وكرة السلة التي تشارك في المنافسات الأوروبية والعالمية.



إذا فالتركيز على عامل تحويل الجمعية ليس العنصر الوحيد، بل يجب معرفة كل التحولات التنظيمية الأخرى التي تطرأ أثناء احتراف فريق هاوي والذي يعتبر تسيير الفرق المحترفة مرجعا له، ولكن ليس دائما في الجانب الإيجابي.

أن "النوادي الرياضية ذات البنية الاحترافية كمؤسسات تجارية تهدف على الرفع من رقم اعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح، فتسيير النوادي المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية، ولكن يمكن أن يمثل (Tribou Gary 2006) يربأيا أيضا مرجعا سلبيا لأسباب تتعلق بالانحراف التجاري والمضارباتي، لكن التحول إلى مؤسسة بالنسبة للفرق الرياضية الهاوية يعني حرمانها من إعانات الدولة التي تلعب دورا مهما في ميزانية النوادي الهاوية أو المحترفة.<sup>53</sup>

<sup>54</sup> وكحل لهذه الوضعية يجب خلق بنية مزدوجة:

- \*بنية جمعية تستطيع تلقي الإعانات وتسمح ببقاء الهواة (فرق الشباب وفرق الترويح).
- \*بنية محترفة تستطيع دفع أجور اللاعبين ومؤطري فريق المستوى العالي أو الاحترافي.

إن محرك هذا التحول التنظيمي على أرض الواقع هو إرادة المسيريين إضافة إلى فاعلين آخرين خارج نطاق النادي كالمختصين في الجماعات المحلية أو الإقليمية (Strumpp et Gasparini 2003) ومسيرى المؤسسات الخاصة، ويقسم هؤلاء الفاعلين إلى صنفين : الصنف الأول من الفاعلين يتدخل في تحول التنظيمات والجمعيات، والممثلون الداخليون المرتبون وفق سلم على راسه مكتب مدير، يسير مجموع فرق النادي (مصلحة الفريق الأول) بما فيهم منصب مسؤول العلاقات العامة، المدير الرياضي والمكلف بالتوظيف، والصنف الثاني من الفاعلين الخارجيين (الرابطة الجهوية، الإقليمية، الإعلام) الذي يؤثر على عمل هياكل وبنى النادي أملا في ربح أو فائدة (رمزية، اجتماعية، اقتصادية).

إذا كان التنظيم الرياضي ينطلق من تنظيم تقريبي مع تمييز للقدرات والإمكانات، فالمرحلة الأولى إذا ستكون البحث عن بناء سلم واضح وتوزيع المهام وتحديد صاحب القرارات الدقيقة (الرئيس، المكتب الغدائي، لجنة المستوى العالي.....) بكيفية تسمح للفاعلين من الداخل التعرف على مهامهم بسرعة وتعطى صورة واضحة للفاعلين الخارجيين الذين هم مقرررون كذلك.



أنه "للوصول على الاحتراف، يبحث (Strumpp et Gasparin 2003) ويربالمسيرون عن خلق هيئة تنظيمية جديدة مع تكوين سلم لأخذ القرارات، توزع في هذه الهيئة التنظيمية المهام بنسبة تقريبية اعتمادا على تقسيمها في مكتب النادي السابق.

فالاحتراف التنظيمي للنادي للنادي إذا يجب أن يمتد إلى البحث عن توضيح أكثر واختصاص أكبر في المهام، وينبغي أن يمتد حتى إلى طلب عمال ذوي كفاءات تقنية وأخصائيين في ميدان الإدارة والتسيير، الحسابات، السكريتاريا (الأمانة) قصد تحقيق الاحتراف الحقيقي وتحصيل النتائج النوعية، وهذا ما يؤكد في قوله: "السمات الكبيرة (الاقتصادية، السياسية، (Chantelat Pascal 2001) الاجتماعية والثقافية) للاحتراف تحت الجمعيات الرياضية على تغيير أساليب تسييرها التقليدية... وهذا ما يؤدي بها إلى السعي نحو الاحتراف الإداري بما في ذلك وظيفة السكريتاريا، الحسابات والتأطير الرياضي في نفس الوقت سواء بدفع أجور العمال أو اختيار الكفاءات المتطوعة.

### 7-3- البعد الاقتصادي للاحتراف:

يتعلق هذا البعد بالدرجة الأولى بمدخيل النادي المحترف ومصادرها، والتي تسمح له بالحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة، ودفع أجور اللاعبين المؤطرين والإداريين. وتنقسم مدخيل النادي المحترف عامة على 04 أنواع هي:

\* حصيلة شباك التذاكر.

\* مدخيل حقوق البث الإذاعي أو التلفزيوني.

\* الممولين.

\* إعانة الدولة، ويمكن إضافة التعويضات المحصلة أثناء تحويلات اللاعبين.

وللنادي الهاوي أيضا 04 أنواع من المدخيل كذلك ولكنها ليست نفسها:

\* مدخيل المقابلات (حصيلة شباك التذاكر).

\* الممولين.

\* الاشتراكات.

\* إعانات الجماعات الإقليمية والمحلية.

إن مدخيل أي ناد محترف أو هاو تتعلق عادة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي (حضري، ريفي، حجم المدينة، عدد سكانها، سعة مدرجات الملعب....).



وذلك بقولها: "الإعانة تلعب دور المحرك (Jean-Francois Bourg 1999) وتؤكد عندما تمثل نسبة معتبرة من المداخيل (20 بالمئة فما فوق)، ودور الإعانة العادي هو حفظ استقرار وتوازن النادي فقط، وإذا كانت كل النوادي المحترفة في كرة القدم تشهد انخفاضا في الإعلام بسبب الارتفاع الكبير لحقوق البث التلفزيوني، فإنه كذلك ليس متاحا لكل الرياضات استقطاب الإعلام، ففي كرة السلة تحديدا لا يوجد ناد يستطيع أن يرضى بإعانات تقل عن 20 بالمئة من مداخيله.

المشكل هو أنه عندما تلعب الإعانة دورا محركا، فإن بقاء النادي في المستوى العالي يصبح معرضا للخطر في ظل احتمال تغيير السياسة الرياضية للجماعات الإقليمية، والخطر أقوى خاصة عند انتخاب أغلبية سياسية جديدة يمكنها إعادة تكيف وتقسيم إمكانياتها لصالح الرياضة ككل أو لصالح نشاطات أخرى، وإذا تمعنا في المحيط الاقتصادي للنوادي الهاوية نجد أن أغلبها يملك جمهورا قليلا وممولين يعدون على الأصابع، مما يجعلهم يعتمدون تقريبا على إعانة الدولة، في حين التطور الاقتصادي للنادي حتما يمر عبر تطور مداخيل المباريات ومساهمات الممولين، وللرفع من مداخيل الملعب قد يلجأ المسيرين إلى استعمال عوامل أخرى تتلاءم مع محيط الفريق خاصة في المدن الصغيرة.

دائما في محيط النوادي المحلية نوعان من الفرق الهاوية: (Bourg) حسب\* النوادي التي تستطيع تنظيم تظاهرات رياضية أو شبه رياضية (حفلات راقصة، حفلات راقصة، حفلات، احتفالات شعبية وأسواق خيرية) تتجح عادة في خلق التوازن في الميزانية وحتى تسجيل فائض أحيانا.

\*والنوادي التي لا تستطيع تنظيم هذه التظاهرات تواجه صعوبات مالية، ويندرج ضمن هذا الصنف عادة نوادي المدن الكبرى التي لا تتجح بسهولة كالمجالات الصغيرة في حشد الجماهير لمشاهدة مقابلاتها وحفلاتها.

التمويل أيضا يرتبط بالنسيج الاقتصادي المحلي المحيط بالنادي، فالنادي الذي يكون في محيط اقتصادي ضعيف أو في مواجهة منافسة شديدة من رياضات شعبية أخرى (كرة السلة، كرة اليد...) ستكون له حظوظ قليلة حتما مقارنة بناد ينشط في نسيج اقتصادي سليم وقوي ويمارس الرياضة الأكثر شعبية والأكثر اهتماما إعلاميا، أضف إلى كل هذا المنافسة بين مسيري النوادي في استقطاب الممولين من خلال استعمال العلاقات الشخصية.

ولكي يستكمل النادي عملياته الاحترافية اقتصاديا يجب أن يعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة للرفع من حصة التمويل في الميزانية بالاعتماد على المختصين المحترفين في التسيير الرياضي كمسيرين ومكلفين بالتعاقد والبحث عن الممولين لما لهم من تأثير في هذا المجال.



غن الأبعاد السالفة الذكر ترتبط ببعضها، فالنتائج الجيدة ترفع من مداخيل المقابلات ومن خلالها ميزانية النادي وتجذب عليها اهتماما إعلاميا موسعا، والبعد الاقتصادي للاحتراف تمكن أهميته في الإبقاء على بعد رياضي ذي نوعية، فبدون ميزانية مناسبة لا يمكن الحفاظ أو جلب عناصر ذات مستوى عالي، وهذا يسمح لنا بالقول ان النوادي التي تحسن تسيير الاحتراف في بعده الاقتصادي هي الأحسن وضعا لتطوير بعده الرياضي، وهو ما ذهب إليه

في قوله: "النادي الذي يربح رياضيا عادة هو النادي الذي (Tribou Gary 2006) يحسن التسيير اقتصاديا"

#### 7-4- البعد المؤسسي للاحتراف:

هو البعد الرابع في الاحتراف وهو الوحيد الذي لا يتعلق بأفعال المسيرين في النوادي، ولكن يتعلق بمسيرى الفدراليات والرابطات، فقبول هذه المؤسسات وإرادتها استكمال عملية الاحتراف شرط مهم جدا، حيث يرى

أن "البعد المؤسسي يعود إلى العملية البنوية والشرعية للوظيفة التي تترجم في حقيقة الواقع بخلق نقابات اللاعبين والمدربين ووضع جهاز للتكوين وتفعيل الكفاءات المكتسبة لممارسة وظيفة معينة وتشكيل مجموعة محترفين تكون فيها شروط العمل ودفع الأجور ممكنة التقرير بواسطة (Chantelat Pascal 2001) التفاوض الجماعي".

إن احتراف المؤسسات بمفهوم اخر هو نزع حاجز صفة الهواية للرياضيين الذين ارتبطوا بها لمدة طويلة، وهو ايضا بالنسبة للمؤسسات تقسيم فاعلي رياضة الإنجاز إلى 03 أصناف:

\* رياضيو المستوى العالي المصنفين من طرف وزارات الشباب والرياضة والتي تشمل الرياضات الفردية.

\* الرياضيون المحترفون المرتبطون بعقد عمل مع ناد رياضي.

\* الرياضيون العاملون الذين يشاركون في منافسات المستوى العالي بدون تعويض مالي.

على هذا التصنيف في قولها: "يمكن أن (Barbusse Beatrice 2006) وتؤكد

رياضيين محترفين دون اعتبارنا رياضيي مستوى عال من طرف الوزارة، ويمكن أن نكون رياضيين المستوى العالي من دون أن نكون رياضيين محترفين، لأن تقاضي الأجر ليس معيارا يحدد مميزات وطابع المستوى العالي من الممارسة الرياضية، كما يمكننا أن نكون ايضا (رياضيين عاملين) دون أن نكون محترفين ولا رياضيي مستوى عال.



وعملية احتراف الأندية أيضا ليست نفسها في كل الرياضات فلا يمكن مقارنة كرة القدم بالتنس أو كرة السلة بألعاب القوى.

(Emmanuel Baye 2000) تمر عملية احتراف المؤسسات في رأي

**بالمراحل التالية:**

\*البنية الأولى: توازن السلطة مع الأفضلية للمتطوعين وتوظيف عمال الإدارة في ميادين: الأمانة، الحسابات والدراسة الإدارية للمنخرطين.

\* التخصص في المناصب: وتوظيف مختصين في الإعلام والاتصال، قانونيين، مختصين في الإعلام الآلي إلى جانب مستشارين ليصبحوا المفوض التقني الأول للفصل بين الجزء الرياضي والجزء الإداري.

\* التنسيق: وهو التوظيف على مستوى المكتب الفدرالي للمكلف بمهام، الرفع من مستوى التأطير، توظيف مختصي التسويق، مستخدمي الإدارة والتنسيق، وفي هذه المرحلة يظهر حجم السلطة بين المتطوعين والدائمين لصالح الدائمين على درجة أن المنتخبين يحسون أنهم لا يملكون تسيير الفدرالية وأخذ القرارات.

\*المرحلة الأخيرة: وهي الاحتراف العام للنظام الفدرالي، بظهور مفهوم رئيس المصلحة ومدير القسم.

إن عملية احتراف المؤسسات تعتبر مكسبا للجمعيات الرياضية الهاوية وتعني القدرة على وضع وإرساء مستوى احترافي للفدرالية للاستفادة من هذه العملية حاضرا ومستقبلا.

في الأخير، إن عملية الاحتراف بأبعادها الأربعة تجمع المجهودات الواجب بذلها للسماح للنادي الرياضي ليصبح أكثر كفاءة وأكثر جدية، وهي ابعاد تتربط فيما بينها ويمكن تطويرها بمستويات مختلفة خدمة للجانب الرياضي.

ولكي يكون الرياضيون والمؤطرون بظروف جيدة تسمح بالتطور والإنجاز الرياضي، فيجب الرفع من الجانب الاقتصادي والميزانية لتلبية متطلبات الرياضيين والمؤطرين التقنيين ذوي السمعة للحصول على أفضل النتائج.

#### 8- نظام الاحتراف في كرة القدم:

إن الاحتراف لا يعني فقط قواعد ولوائح انتقالات اللاعبين بين الأندية لأنها وسائل تنفيذية فقط، وإنما يعني بأنه نظام كامل متكامل من عدة متغيرات تعمل على تغيير المفاهيم من أجل تطبيق الاحتراف بنجاح.



لذا قبل تطبيق الاحتراف يجب دراسة متطلباته، والنظر إليه كنظام كامل بمتغيراته مع تحليل المشاكل والمعوقات التي تؤثر فيه بطرق علمية والعمل على حلها خدمة للنظام.

### 8-1- مفهوم النظام:

يعرف حسن الطويجي أسلوب النظم بأنه "إتباع منهج وأسلوب وطريقة في العمل تسير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم بغرض تحقيق أهداف محددة.

ويرى بعض الكتاب أن النظام عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الأدوات في النظر للموضوعات ومعالجة المشكلات للوصول إلى حلول أو اقتراحات أو بدائل أفضل. ويعتبر النظام مجموعة من الأجزاء تعمل بتوافق لتحقيق هدف مشترك كما ينظر للنظام على أنه مجموعة من الإجراءات أو المكونات أو العناصر التي تترابط مع بعضها البعض وتعتمد على بعضها وتؤثر في بعضها وتؤثر في بعضها البعض وتشكل معا كيانا واحدا من أجل تحقيق هدف معين.

### 8-2- تعريف النموذج:

أن "النموذج هو توقع أو تنبؤ (Webester) ورد في معجم وبستر نظري مفصل لنظام معين من العلاقات البشرية في الميادين الاقتصادية والنفسية وأنه مجموعة من الخطط لبناء يراد إنجازه أو رسومات أو تخطيطات لبناء تم إنجازه بالفعل وأنه تصميم لموضوع ما".<sup>55</sup>

### 8-3- سمات النظام ومكوناته:

\* يتكون من مجموعة أجزاء أو نظم فرعية.

\* ترتبط تلك النظم مع بعضها البعض ومع النظام ككل من خلال علاقات التفاعل والتأثير المتبادل.

\* أجزاء النظام أو النظم الفرعية تعتمد على بعضها البعض في تحقيق هدف معين يسعى النظام إليه.

ومكونات النظام هي:

\* - المدخلات

\* - العمليات

\* - المخرجات

\* - التغذية الراجعة.

كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعدني خليل السعدني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

المرجع نفسه، ص 55.221



#### 8-4- أنواع النظم:

: وهو النظام الذي يمكن عزله (Open system) النظام المغلق

تماما عن البيئة المحيطة به حيث يكون مكتفيا بذاته غير متأثر بالعوامل الخارجية عنه.

: وهو نظام يستورد مدخلاته من (Open system) النظام المفتوح

البيئة المحيطة ويصدر مخرجاته إليها ويغير دائما من مدخلاته ومخرجاته تبعا للبيئة المحيطة به ولا يستطيع تحقيق التوازن التلقائي الحقيقي ولكنه يسعى إليه دائما.

#### 8-5- مستويات تطبيق النظام:

يتم تطبيق أسلوب تحليل النظم في دراسات الإدارة في المنظمات عن طريق المستويات الآتية:

\* وضع تصور للنظام (المشكلة).

\* تحديد الأنظمة الفرعية.

\* تحديد أهداف النظام.

\* وضع الإجراءات البديلة التي يمكن بمقتضاها تحقيق الأهداف.

\* اختيار البديل الأفضل.

\* تنفيذ النظام.

ونجاح النظام يعتمد على خاصية حيوية وهي ظاهرة إرجاع الأثر

لتصحيح أي انحراف أو خلل يحدث وحتى يظل النظام (Feed Back)

دائما في حالة توازن.

#### 8-6- مكونات النظام الرياضي:

يتكون النظام الرياضي كأى نظام من مكونات اساسية وهي:

-المخرجات

-العمليات

-المدخلات

تتكون مدخلات النظام الرياضي من (الأفراد-الوقت-المال-الهدف) وكل النظم الفرعية سواء الهيئات

الحكومية أو الخاصة داخل النظام الرياضي تخدم النظام الأكبر فتضمن تلك المدخلات وإن كانت تختلف

كما وكيفا ووظيفة هدف المؤسسة والنظام.

أما العمليات فهي نفس وظائف ومكونات وعناصر الغدارة بالإضافة لوظائف المشروع والهدف منه

سواء كانت (التخطيط، التنظيم، القيادة، الاتصال، التقويم، اتخاذ القرار) أو وظائف المشروع سواء كانت



(الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق) بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات ونواتج تحقق الهدف من خلال معايير محددة لقياسها.

أما المخرجات فهي النواتج التي تنتج من خلال العمليات والتي تحول المواد الخام وهي المدخلات إلى هذه النواتج ويتم تحقيقها من خلال مستوى معين من الكفاءة والإنجاز وبمستوى معين من الجودة ومستوى معين من رضا العاملين ورضا العملاء ورضا الإدارة وكفاءة أدائها وتحقيق الأهداف.

مع ملاحظة أن المجال الرياضي كنظام هو نظام مفتوح، حيث يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة به ويصدر مخرجاته إليها وتتغير دائما مدخلاته ومخرجاته تبعا للبيئة المحيطة ولا يستطيع هذا النظام تحقيق التوازن التلقائي الحقيقي ولكنه يسعى عليه دائما.

كما أن العنصر البشري في المجال الرياضي هو المادة الخام والتي تتمثل في الأفراد ذوي المستويات الرياضية المختلفة والمستهدف تدريبهم وتتميتهم إلى جانب الطواقم الإدارية والتدريبية القائمة على إتمام عمليات التدريب الرياضي (مدرب، حكم، مشرف، مدرس، إداري) كما تعتبر الإمكانيات المادية والمتمثلة في الصالات والأجهزة والملاعب والمكافآت والمراتب هي من أهم عناصر المدخلات لإتمام العمليات للوصول إلى الهدف وهو تحقيق مستوى معين من الكفاءة في الأداء الرياضي ذي المستوى العالي.

من خلال التناول لأسلوب تحليل النظم بهدف توضيح أن الاحتراف نظام كامل يعتمد على مكونات النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات من أجل الوصول إلى تطبيق حقيقي للاحتراف وتحقيق أهدافه، كما أن نظام الاحتراف في المجتمع ليس نظام مغلق يعيش بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بالمجتمع وبطبيعة مفهوم المجتمع عن الاحتراف.

#### 8-7-7- مكونات نظام الاحتراف في كرة القدم:

يتكون نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم من العناصر التالية:

#### 8-7-1- مدخلات نظام الاحتراف:

- \* التشريعات والقوانين المنظمة للرياضة والاحتراف.
- \* لوائح الاتحاد الدولي الخاصة بشؤون وانتقالات اللاعبين المحترفين.
- \* اللجان المحترفة التي تدير شؤون اللاعبين المحترفين.
- \* استثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل.
- \* حقوق الأندية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين.
- \* تحديد طرق فض النزاع لعناصر اللعبة (اللاعب، المدرب، الإداري، الحكم....).



\* التأمين على اللاعبين المحترفين.

\* فتح احتراف الناشئين بالخارج بدون قيود من الأندية.

\* وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي محدد المدة.

\* تربية الناشئين على أسلوب ونظام وحياة الاحتراف.

\* احتراف جميع عناصر اللعبة.

\* توفير كافة التجهيزات والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لكرة القدم.

\* إدارة الكرة بأصحاب فكر احترافي كامل وإدارة محترفة.

### 8-7-2- عمليات نظام الاحتراف:

\* التزامات اللاعب المحترف.

\* التزامات النادي تجاه اللاعبين المحترفين.

\* التزامات الإتحاد تجاه اللاعبين والأندية.

\* استثمار اللاعبين المحترفين في مجالات الدعاية والأعلان والترويج.

\* تسويق اللاعبين المحترفين.

\* تطبيق أسلوب حياة الاحتراف مع اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية والطبية.

\* تنفيذ عقد الاحتراف من ماديات والتزامات لكلا الطرفين.

\* الاهتمام بمقاييس الجودة للاعب والمدرّب والإداري.

### 8-7-3- مخرجات نظام الاحتراف:

\* ارتفاع المستوى الفني والبدني والمهاري للاعبين.

\* ارتفاع مستوى الخدمات التي يقدمها النادي.

\* رفع مستوى الطلب على اللاعبين للاحتراف بالخارج لدول مختلفة.

\* زيادة التنافس بين جميع الأندية لرفع مستوى اللاعبين.

\* زيادة مصادر التمويل للأندية الرياضية.

### 9- الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف:

الأثار الناتجة عن عقد عمل لاعب كرة القدم المحترف هي ما يتولد عن العقد من إلتزامات وواجبات

بالنسبة إلى كل من الأطراف -النادي الرياضي، اللاعب المحترف- والحقوق التي تترتب عنه لأحد

طرفيه وهي في الوقت نفسه إلتزامات الطرف الأخر.



9-1- إلتزامات اللاعب المحترف:

لاعب كرة القدم المحترف بإعتباره عاملا لدى النادي الرياضي، يخضع لإلتزامات نفسها التي يخضع غيره من الموظفين.

كما يمكن توضيح تلك الإلتزامات فيما يلي:

\* لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال، يلتزم أساسا بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبات والمباريات والمسابقات التي يتم إخطاره بها من قبل النادي المتعاقد معه.

\* يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف بنفسه فلا ينوب عنه غيره في أداءه.

\* يجب على اللاعب المحترف المتفرغ لأداء العمل المنوط به، فلا يرتبط بأي عمل مع أي جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي أنشطة رياضية أخرى.

\* يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر أو تعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب أو أثناء سير المباراة.

\* يلتزم اللاعب بالمحافظة على ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار بها أو عدم ردها أو فقدها يكون مسؤولا عن التعويض للنادي عن قيمتها.

\* كذلك يلتزم اللاعب بموجب السرية، فلا يجوز له إطلاع الآخرين وبصفة خاصة الفريق المنافس على التشكيل أو على الخطة المنتهجة التي وضعها المدرب للمباراة، وبصفة عامة يحظر على اللاعب الإدلاء بأي معلومات من شأنها الإضرار بالنادي الذي يلعب لحسابه.

ويتبين من ذلك الإلتزام الرئيسي الذي يقع على عاتق اللاعب المحترف وما يتفرغ عنه من الترتامات، ينشابه مع الإلتزام الرئيسي الذي يخضع له غيره من العمال.

الإلتزامات الخاصة التي تفرضها طبيعة النشاط الرياضي على لاعب كرة القدم المحترف:

تفرض طبيعة الأداء الرياضي الذي يقوم به اللاعب المحترف مجموعة من الإلتزامات، على اللاعب الإنفرد بها عن غيره من العمال ومنها ما يلي:

\* يلتزم بالمحافظة على صحته وعدم تعريضها للخطر، فاللاعب يقر عند توقيعه على عقد الاحتراف.

\* بخلوه من الأمراض والإصابات التي تحول دون تنفيذ بنود العقد، فاللاعب المحترف يجب أن يكون لائقا من الناحيتين البدنية والصحية.



- \* يلتزم اللاعب بضرورة إخبار النادي عن أي إصابة بمرض يمنعه من اللعب وأداء واجباته وإذا إستمر المرض لفترة طويلة فعليه تقديم شهادة مرضية بذلك، وأن يتقدم للفحوصات الطبية التي يطلبها النادي منه.
- \* الالتزام بإتباع نظام غذائي معين، فاللاعب المحترف لا يتناول إلا الأغذية التي يقررها المشرف الغذائي وفي المواعيد المقرر للوجبات الغذائية.
- \* الالتزام بالمواعيد التي يحددها النادي للنوم والراحة والتدريب ويتحدد ذلك وفقا لطبيعة المباراة أو البطولة التي يشارك فيها النادي سواء الوطنية أو الدولية.
- \* يلتزم اللاعب بالإقامة في المكان الذي يحدده له النادي فلا يسافر خارج مقر النادي إلا بعد الحصول على موافقة خطية لذلك.
- \* يلتزم اللاعب بعدم الإدلاء بأي بيانات أو أحاديث للصحافة أو أجهزة الإعلام إلا بإذن مسبق من مسؤولي النادي، وعلى ألا تضر تصريحاته أو أحاديثه بمصالح النادي.
- \* يلتزم اللاعب المحترف بالمشاركة في المباريات والمسابقات سواء الوطنية أو القارية أو الدولية، وهذا الالتزام هو بعد الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتقه ولا يوجد أدنى شك في أن هذا الإلتزام هو من الناحية القانونية إلتزام ببذل عناية وليس إلتزام بتحقيق نتيجة، وإنتظام الراتب الشهري يجبر اللاعب المحترف على أن يلبي فوراً الإستدعاء من ناديه وأن التعليمات طبقاً للائحة وأي غياب غير مصرح به يعتبر غير مقبول يدخل في أوضاع الأنظمة الداخلية للنادي، المادة (33) من لائحة الاحتراف للاعب الفرنسي في كرة القدم.

التزامات النادي الرياضي تجاه اللاعب المحترف:

يلتزم النادي التعاقد مع اللاعب وبصفته صاحب عمل بالالتزام الرئيسي الذي يلتزم به جميع العمال وهو دفع الأجرة، أما الالتزامات الأخرى فهي التزامات ثانوية ناتجة عن الاتفاق بين الطرفين والمنصوص عليها في لوائح الاتحاد واللوائح الداخلية للأندية وفي بنود عقد الاحتراف.

### 9-2- الالتزام الرئيسي "دفع الأجرة للاعب المحترف":

يعد الالتزام بدفع الأجرة الذي يقع على النادي هو الذي يحقق اللاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من احترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت، حيث نجد أن لوائح الاحتراف وكذلك نماذج العقود تنص دائما على الأجرة، بل وتتطلب أن يكون محددًا تحديداً دقيقاً، ومن ذلك المادة (05) من لائحة احتراف اللاعب السعودي، قد نصت على أن يلتزم النادي بدفع راتب شهري لا يقل عن سنة كحد أدنى، وذلك إلى جانب الالتزامات الأخرى.



كما نصت المادة (26) من لائحة الاحتراف الفرنسي للاعبين المحترفين، على كل ناد يجب أن يحترم المكافآت والمرتببات ويجب أن ترسل من النادي إلى اللاعبين وفقا للعقد المبرم بينهم حتى آخر يوم في نهاية الشهر المحدد في العقد.

كما نصت المادة (26) في الفقرة (4) في حالة عدم تسديد النادي اللاعب المحترف لمدة خمسة أيام، فإن اللاعب يرفع الخلاف إلى المجلس المختص بالقضاء العمالي التابع للجنة الوطنية لكرة القدم. كما يلتزم النادي بأن يدفع للاعب أجره في الزمن والمكان الذين يحددهما العقد ودفع الأجرة في الميعاد المتفق عليه، لأن ذلك يشكل أهمية بالغة بالنسبة للاعب المحترف.

### 9-3-التزامات النادي الثانوية للاعب المحترف:

إلى جانب التزام النادي بدفع الأجرة، فهناك ثمة التزامات أخرى ثانوية تقع على عاتقه ومنها:  
\* هو المسؤول عن إدارة الاحتراف في كرة القدم داخله طبقا للوائح الموضوعة من قبل الإتحاد الرياضي لكرة القدم.

\* يلتزم النادي فور إبرام العقد بأن يطلب من الإتحاد الرياضي تسجيل اللاعب كأحد لاعبي النادي المحترفين.

\* يلتزم بكل ما يساعد اللاعب المحترف على الرفع من مستواه مثل:

\* أدوات وأجهزة وملاعب رياضية.

\* ملاعب التدريب.

\* أدوات بديلة مساعدة في التدريب.

\* قاعات لرفع الكفاءة البدنية ومجهزة على أعلى مستوى.

\* مدربين أكفاء على أعلى مستوى -إداريين مختصين وأجهزة طبية-.

كما يلتزم النادي الرياضي بعمل سجلات خاصة لكل لاعب محترف يسجل فيها كل من:

1/ الحالة الصحية ونتيجة التحليلات والنصوص الطبية المستمرة على اللاعب.

2/ الحالة البدنية التي يتمتع بها اللاعب وتسجيل مستواه خلال فترات زمنية محددة.

3/ الجزاءات والعقوبات والخصومات التي تقع على اللاعب.

4/ الحالة الانضباطية في تنفيذ البرنامج التطبيقي الموضوع للاعب المحترف والذي يشمل التدريبات والمباريات والحضور والانصراف والنوم والاستيقاظ وتناول الغذاء.



### 10- هل يتحمل النادي الهاوي ديون الشركة الرياضية عند الهبوط إلى قسم الهواة؟

عند نهاية كل موسم كروي تزداد الأحاديث عن تبعات سقوط أو هبوط الأندية الرياضية سواء التبعات المرتبطة بالجانب الرياضي أو الجانب القانوني وحتى المالي خاصة إذا تعلق الأمر بسقوط نادي محترف إلى قسم الهواة وهنا تطرح العديد من الأسئلة بخصوص تحمل النادي الهاوي للديون المتقادمة عن تسيير النادي المحترف أو مايسمى بالشركة الرياضية التجارية.

إن محاولة الإجابة عن مثل هذه التساؤلات يستدعي من أي باحث القيام بقراءة وتحليل لكل النصوص التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة والصلة بالنوادي الرياضية سواء المحترفة منها أو الهاوية مع وجوب الأخذ بعين الاعتبار لمجموع اللوائح الرياضية الصادرة عن الهيئات الكروية الوطنية والدولية.

**أولاً:**استنادا لمنشور صدر عن الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) الذي يحمل رقم 1628 والمؤرخ في 09 ماي 2018 والمبني على أحكام نص المادة 64 من لائحة انضباط الفيفا(الطبعة القديمة) يقابلها نص المادة 15 في الطبعة الجديدة اصدر الاتحاد الجزائري لكرة القدم قرارا قضى بمنع الأندية المدينة من الاستقدمات كعقوبة رياضية عن عدم تسديد ديونها المرتبطة بالمنازعات وهذا عن الإخلال بالالتزامات المالية تجاه اللاعبين والمدربين ،كما أن المنشور السالف الذكر رتب عقوبات الخصم التلقائي للنقاط والغرامات المالية في حالة عدم احترام الأندية للمهل الممنوحة من اجل تسوية الوضعيات المالية وهي نفسها العقوبات التي تبنتها لائحة أوضاع وانتقالات اللاعبين من قبل الاتحاد الجزائري لكرة القدم في نص المادة 24مكرر règlement du statut et du transfert des joueurs، كما أن لوائح الفيفا في مجال احترام الالتزامات المالية لا تميز بين الأندية الهاوية والأندية المحترفة خاصة وان النشريات الصادرة عن الفيفا في هذا الشأن وجهت للأندية الرياضية المدينة دون تمييز. (clubs débiteurs)

**ثانياً:**تجدر الإشارة أن هذه العقوبات المسلطة من قبل المكتب الفاف لقيت استياء كبيرا خاصة من قبل الأندية التي هبطت إلى الأقسام السفلى و على عاتقها ديون منازعات ضخمة سببها عدم تنفيذ الشركة التجارية لالتزاماتها التعاقدية تجاه اللاعبين والمدربين الأمر الذي جعل هؤلاء الدائنون يلجئون إلى الهيئات القانونية للفيفا والغرفة الوطنية لتسوية المنازعات(CNRL) (على مستوى الفاف وكذا المحكمة الجزائرية لتسوية المنازعات الرياضية ( TARLS) من اجل استصدار أحكام نهائية تلزم الأندية بتسديد هذه الديون والتي في غالب الأحيان تمثل مبالغ للأجور و العلاوات.

**ثالثاً:**حسب طروحات الأندية الهاوية المعنية بالسقوط فإن هذه الديون يجب أن تتحملها الشركات الرياضية لوحدها طالما أن هذه الأخيرة هي المسؤولة قانونا عن التفاوض و التوقيع على عقود عمل اللاعبين و



المدربين وباقي الأطقم الإدارية والطبية والفنية وان قرارات تسديد المبالغ التي صدرت عن الهيئات القانونية للاتحاد الرياضي ومحكمة التحكيم الرياضي جاءت باسم النادي المحترف أي الشركة وليس النادي الهاوي هذا من جهة ومن جهة أخرى فان المساعدات المالية التي تتلقاها الأندية الهاوية من الدولة لا تكف لتغطية هذه الديون المثبتة بأحكام نهائية، فكيف للنادي الهاوي أن يتحمل عقوبات الخصم للنقاط والحرمان من الاستقدمات نتيجة ديون ليس للنادي ذنب فيها، مع انه وعملا بأحكام المادة 82 من قانون البطولة المحترفة فانه عند الهبوط إلى الأقسام الهاوية يحتفظ النادي المحترف بوضعه القانوني كنادي محترف مدة موسم إضافي من خلاله تبقى عقود اللاعبين سارية ولكن من دون توقيع عقود جديدة.

« Tout club professionnel, qui rétrograde en division nationale amateur (DNA), garde son statut du club professionnel pendant une saison supplémentaire seulement et les contrats en cours de ses joueurs seront valides ; Cette année de grâce ne lui donne pas le droit de faire signer de nouveaux contrats professionnels.... ».

**رابعاً:** انه من الضروري الإشارة أن النوادي الرياضية الهاوية ما هي إلا جمعيات رياضية ذات نشاط غير مريح تأسست في شكل تجمع لأشخاص طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدية لمدة محددة أو غير محددة وبصفة تطوعية وبغرض غير تجاري ضمن أهداف الصالح العام مع احترام للشوايت والقيم الوطنية والآداب العامة وأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها لاسيما القانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية العدد 02) وكذا أحكام المواد 75-76-77 من القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها (الجريدة الرسمية العدد 39) فضلا عن المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 16 فبراير 2015 المحدد للأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي

(الجريدة الرسمية العدد 11)

**خامساً:** أما النادي الرياضي المحترف فهو شركة تجارية ذات هدف رياضي ويمكن أن تتخذ في أحد أشكال الشركات التجارية المنصوص عليها بموجب أحكام الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم ، أي إما في شكل المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée) أو في شكل الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة (société sportive à responsabilité limitée) وإما تحت النظام القانوني للشركة الرياضية ذات الأسهم. (société sportive par actions)



وفضلا عن ذلك فان هذا النوع من الشركات يخضع هو الآخر لنصوص تنظيمية خاصة أهمها المرسوم التنفيذي رقم 15-73 الصادر في 16 فبراير 2015 والمتعلق بضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وكذا القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية (الجريدة الرسمية العدد 11).

**سادسا:** بالنظر لنص المادة 81 من قانون 13-05 السالف الذكر فان النادي الرياضي الهاوي يعتبر مساهما أو شريكا ضمن النادي الرياضي المحترف أو الشركة الرياضية التجارية والتي تؤسس من طرف حائزي الأسهم ومن بينهم النادي الرياضي الهاوي وان مسؤولية النادي الهاوي بصفته شريكا محدودة بحدود الحصة التي قدمها، أو بحدود الأسهم المكتتبه ومن ثم لا يكتسب صفة التاجر ولا يتحمل أي التزام عند إفلاس الشركة لان الأصل في شركة المساهمة وعملا بأحكام المادة 592 من القانون التجاري أنها من شركات الأموال و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم.

**سابعا:** ومن هذا المنطلق وبصفة مبدئية لا يمكن بأي حال من الأحوال إلزام أي لنادي هاو بتحمل ديون الشركة الرياضية أو النادي المحترف بعد سقوط الفريق من الدوري المحترف إلى البطولة الهواة (encas de relégation) طالما أن مسؤولية النادي الهاوي كشريك ضمن الشركة الرياضية ذات الأسهم تبقى محدودة بقدر الحصة المقدمة أو الأسهم المكتتبه هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن أن يتحمل النادي الهاوي ديون هذه الشركة التي لا تزال قائمة من الناحية الواقعية و القانونية طالما أنها لم تشطب من إدارة السجل التجاري وأنها لم تتعرض بعد للحل (dissolution des sociétés par actions) سواء الحل الاتفاقي للشركاء أو الحل القضائي أو لباقي أوجه أو أسباب انقضاء الشركات التجارية وفقا لمقتضيات القانون التجاري.

**ثامنا:** كيف يمكن إلزام النوادي الرياضية الهاوية بتسديد ديون المنازعات المتكونة أصلا من كتلة الأجور التي خلفتها الشركات الرياضية قبل السقوط أو الهبوط إلى الأقسام السفلى في الوقت الذي تمنع فيه الأحكام التنظيمية صراحة خصم أي أجرة مخصصة لرياضي من النادي الرياضي الهاوي من الإعانات العمومية التي تمنحها الدولة أو الجماعات المحلية للنادي الرياضي الهاوي تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما، مما يعني ان تسديد هذه الديون المرتبطة بمبالغ الاجور يشكل مخالفة صريحة للأحكام التنظيمية ( انظر نص المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المعدل والمتمم).



استخلاصا لما سبق عرضه فإنه في رأينا لا يمكن تحت أي عذر الاختفاء والاحتماء وراء الخصوصية الرياضية والطبيعة الخاصة التي تنفرد بها أحكام قانون الرياضة من أجل التصادم مع مبادئ قانونية عامة ونصوص تشريعية وتنظيمية واضحة المعالم لا تحتاج لأدنى تفسير أو تأويل.

### 11- مسؤولية الأطباء عن تعاطي الرياضيين للمنشطات ومن أهم ما جاء فيها:

قد يلجأ الرياضي إلى العقاقير والوسائل المحظورة من أجل الحصول على نتائج رياضية زائفة خلافا لما هو مقرر ضمن الميثاق الأولمبي وقد يساعده في ذلك الفريق الطبي التابع للنادي او المنتخب . لقد عملت مدونة المنظمة الدولية لمكافحة المنشطات على إعداد قائمة للمواد والطرائق المحظورة على ان يتم تحيينها سنويا وتبنت الكثير من الدول هذه المدونة طبقا للاتفاقية الدولية لمكافحة المنشطات المحررة في 2005 تحت اشراف منظمة اليونيسكو والمصادق عليها من طرف الجزائر في 2006 كما أن قانون الرياضة الصادر في 23 جويلية 2013 يكون قد تبنى هذه الأحكام .

بخلاف الكثير من المشرعين الأجانب يكون القانون الجزائري قد جرم فعل تعاطي المنشطات في المجال الرياضي بحيث تم تخصيص مجموعة من الأحكام الجنائية الردعية ضد أفعال الوصف او البيع او اعطاء عقاقير او الحيازة وكذا المعارضة والتملص من أعوان المراقبة وهذا تحت طائلة الحبس والغرامة . كما رتب القانون مجموعة من المسؤوليات ذات الطابع الأخلاقي والجزائي يتحملها الأطباء عند اخلالهم لقواعد مكافحة المنشطات وسبل الرقابة ناهيك عن المساءلة التأديبية التي قد يباشرها النادي كهيئة مستخدمة جراء هذا الإخلال وكذا العقاب الرياضي الصادر عن هيئات المنافسة والمؤيد في كثير من الأحيان من طرف هيئات التحكيم الرياضي الدولية .

رغم كل آليات المراقبة إلا أن استفحال هذه الظاهرة في تصاعد يوما بعد يوم خاصة مع ظهور المنشطات المنظمة (DopageD'État) عن طريق الغش والتلاعب بنتائج العينات والفحوصات وتأخر اعتماد مخابر الكشف الوطنية من قبل الوكالة الدولية لمكافحة المنشطات.(I'AMA)

### 12- إدارة وتسيير هياكل التنظيم والتنشيط الرياضي: قراءة في أهم التعديلات.

لقد عرفت الجريدة الرسمية في عددها 62 لهذه السنة عدة مستجدات تشريعية والمسير عن طريق إدارة تتمثل أساسا في المسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين وبعض المنتدبين من الوزارة الوصية لدى المصالح المالية والإدارية للرابطات والاتحاديات الرياضية ،بمعنى أن تسيير هذه الهياكل يخضع لفكرة التطوع وليس للمسير أي أجر أو مرتب مهما كان نوعه ماعدا أهمها التعديلات التي انصبت على



المرسوم التنفيذي رقم 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014 والمتضمن كفاءات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي النموذجي كما استهدف التعديل الجديد إعادة النظر في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-153 المؤرخ في 23 ماي 2016 والمتعلق بالأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين، ونظرا لأهمية هذه التعديلات والتي يجب أن نقرأها ضمن تصور عام أو رؤية (ماكرو-رياضية) سواء من حيث أهدافها داخل السياسة التشريعية للمنظومة الرياضية أو من حيث توقيتها الزمني، الأمر الذي جعل من الضروري إبداء بعض الملاحظات والقراءات حول نص التعديل .

**أولاً:** يجب أن نؤكد أن الدولة ومن خلال قانون الرياضة وباقي النصوص التنظيمية الأخرى أوكلت للنادي الرياضية والاتحاديات والرابطات واللجان الاولمبية الوطنية وباقي الجمعيات الرياضية مهمة التنظيم والتنشيط الرياضي على أن تتكفل الدولة بتمويل هذا النشاط الذي يدخل ضمن المرافق العمومية لاستهدافه الصالح العام والمنفعة العامة بعض التعويضات الممنوحة له في إطار نشاطه الإداري.

**ثانياً:** إن المتتبع للأحداث الرياضية التي عاشتها الكثير من الاتحاديات الرياضية الوطنية عشية تجديد وإعادة انتخاب هيكلها التنفيذية سيتأكد لا محال من أن هذه التعديلات ماهي إلا جواب لكثير من التساؤلات القانونية والتنظيمية وربما جاءت هذه التعديلات بغية سد للعديد من الثغرات والفراغات التي عرفها التشريع الرياضي الجزائري خاصة في الآونة الأخيرة عندما أعلنت الحرب ضد الفساد الرياضي بمختلف أشكاله عن طريق إرساء لمبادئ الحوكمة ومراقبة التسيير الرياضي للأندية وعقلنة الإنفاق الذي تحول إلى تبديد وهدر للمال العام لاسيما مع استنزاف خزينة النوادي لتغطية ديون المنازعات الرياضية الوطنية والدولية رغم أن هذه النوادي لا تزال تعيش بمساعدات الدولة ، وان أحكام المرسوم التنفيذي الذي صدر في عام 2015 الذي منع صراحة خصم أي أجرة مخصصة لرياضي من النادي الرياضي الهاوي من الإعانات العمومية التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية للنادي الرياضي الهاوي، وهذا تحت طائلة العقوبات خير مثال يدل على تلك المساعي الحثيثة لوقف هذا النزيف، ثم بعده جاء دور النص التنظيمي الذي صدر في 2021 والمتعلق بعدم الجمع بين المسؤولية التنفيذية والانتخابية والمسؤولية الإدارية في هيكل التنظيم والتنشيط الرياضيين، هذا النص التنظيمي الذي احدث زلزلا عنيفا داخل المنظومة الرياضية بجميع هيكلها.

**ثالثاً:** إن أهم ما جاء ضمن المرسوم الجديد المنظم للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين هو التعديل الذي أدخل على شروط أهلية الترشح والمتمثل في وجوب



إثبات المترشح لوظيفة مسير رياضي متطوع منتخب للمستوى التعليمي أو التكويني مع الصفات الأخلاقية الحسنة دون إهمال شرط المؤهلات المهنية والخبرة

والأقدمية التي لها علاقة بالمسؤولية في الوظيفة في الاختصاص الرياضي ذات صلة خصوصا في الميادين الرياضية أو الإدارية أو الجموعية أو الاقتصادية والمرتبطة بالمنصب موضوع الترشح وكل هذا حسب الشروط المحددة في القوانين الأساسية للهيكل الرياضي الجموعي، كما اشترط المرسوم الجديد ألا يكون المترشح محل عقوبة رياضية جسيمة كما هو منصوص عليه في القوانين الأساسية والأنظمة الخاصة بالاتحاديات الرياضية الوطنية أو لأي إجراء تأديبي أتخذ ضده طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وألا يكون المترشح للتسيير قد حكم عليه بجناية أو جنحة مرتبطة بممارسة نشاطه الوظيفي ضمن هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين كجرائم الفساد مثلا أو الجرائم المرتبطة بالتسيير المالي والإداري لهذه الهياكل.

لا بد من الإشارة أن الأحكام التنظيمية الجديدة للمسير المتطوع تكون قد شددت على ضرورة إثبات المترشح لوضعيته تجاه الخدمة الوطنية مع استيفاء مستوى السنة الثالثة ثانوي إذا كان المنصب موضوع الترشح يتعلق بمنصب رئيس أو عضو مكتب ناد هاو أو جمعية رياضية، أما إذا تعلق الأمر بالترشح إلى منصب رئيس أو عضو مكتب رابطة ولائية أو جهوية أو منصب رئيس أو عضو مكتب لاتحادية رياضية وطنية فإن القانون يشترط على الأقل مستوى جامعي أو تعليميا أو تكوينيا عاليين.

مهم في نظرنا أن نذكر بأن شرط المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي كان منصوص عليه بموجب نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 05-502 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005 المتضمن القانون الأساسي للمسير المتطوع المنتخب ولكن هذا الشرط ولأسباب تبقى مجهولة تم استبعاده و التخلص منه في تعديل 2016 ليعود من جديد مع التعديلات الأخيرة أي ضمن أحكام المرسوم التنفيذي رقم 22-310 المؤرخ في 12 سبتمبر 2022 المعدل والمتمم لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-153 الصادر في 23 ماي 2016 المتضمن الأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين.

رابعا: واستجابة لمجمل انشغالات الأسرة الرياضية عند كل انتخاب لتجديد هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين وأمام عدم فعالية التعليمات والمذكرات المنهجية المعتمد عليها من الوزارة لحل بعض المشاكل التنظيمية والقانونية العالقة عشية انعقاد وسير الجمعيات العامة الانتخابية للاتحاديات الرياضية الوطنية بمختلف تخصصاتها بات من الضروري بمكان تدخل السلطة التنفيذية من جديد لإدخال بعض التعديلات والتحسينات على المرسوم التنفيذي رقم 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014 المحدد لكيفيات تنظيم



الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا قانونها الأساسي ،هذا النص التنظيمي الذي عرف هو الآخر تعديلا ليس ببعيد أي في 15 جوان 2021 وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 21-267 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 14-330 السالف الذكر .

إن أهم التعديلات التي مست قانون الاتحاديات الرياضية يمكن تلخيصها في التغييرات التي أجريت على جهاز الجمعية العامة بصفتها الهيئة السيّدة داخل المنظومة الجمعوية ككل حين اشترط النص الجديد على أعضاء الجمعية العامة للاتحادية ألا يكونوا محل عقوبة رياضية جسيمة أو إجراء تأديبي وفق القوانين الأساسية والأنظمة الخاصة لهذه الاتحادية وألا يكونوا قد حكم عليهم بجناية أو جنحة تتعارض مع ممارسة نشاطهم داخل هذه الهيئات الرياضية وبهذا التعديل تصبح هذه الأحكام مطابقة لما هو منصوص عليه في المرسوم التنفيذي المنظم للأحكام القانونية الأساسية بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين كما وسّع المرسوم الجديد من تركيبة الجمعية العامة للاتحاديات الرياضية لتصبح تشمل ضمن تشكيلتها الجديدة ممثلين عن الرياضيين السابقين المتوجّين بالميداليات خلال الألعاب الاولمبية أو الشبه الاولمبية أو في بطولات العالم حسب الاختصاص وممثل عن الرياضيين السابقين المتوجّين بالميداليات أثناء البطولات العالمية للاختصاصات الرياضية غير الاولمبية المعترف بها من طرف اللجنة الدولية الاولمبية وممثل عن الجمعية الوطنية للمدربين وممثل أو مفوض عن الجمعية وطنية للحكام وممثل عن الأساتذة الجامعيين الباحثين منتخب من طرف نظرائه بشرط حيازته على كفاءات ومؤهلات في منهجية التدريب الرياضي و/أو ممارس لنشاط فعلي ودائم على مستوى الرابطة الرياضية الولائية أو النوادي الرياضية، وبهذه التوسعة لتركيبية الجمعية العامة تكون الأسرة الرياضية برياضيها و حكامها ومدربيها قد استرجعت جزئاً من سلطة القرار و صوتها المسلوب داخل هذا الجهاز السيادي المهم في رسم مستقبل أي تخصص رياضي سواء كان فردياً أو جماعياً .

أما عن شروط وأهلية الترشح لمنصب رئيس أو عضو المكتب التنفيذي المسير للاتحاديات الرياضية فلقد اشترطت الأحكام الجديدة وجوب توفر المستوى الجامعي والخبرة والمؤهلات المهنية والأخلاقية المطلوبة لشغل مثل هذه المناصب، كما امتدت حالات التنافي المنصوص عليها في المادة 16 من المرسوم إلى الرؤساء والأعضاء المنتخبون في مكاتب الرابطة أو الأندية أو الجمعيات الرياضية في الوقت التي كانت حالة التنافي محصورة فقط على رئيس الاتحادية الرياضية ، أما الآن فأصبحت عهدة هؤلاء المسيرين تتنافي مع وظائف مسؤولية تسيير مؤسسة أو شركة أو هيئة يتمثل نشاطها أساساً في تنفيذ



الأشغال وتقديم التوريد و الخدمات لحساب أو تحت رقابة الاتحادية أو أجهزتها الداخلية أو النوادي والرابطات المنضمة إليها.

**خامسا:** يبقى نظام التصويت ومصير العهدة الاولمبية بعد شغور منصب رئيس الاتحادية يمثل بحق التعديل الحساس الذي تضمنته هذه الأحكام خاصة عندما حث النص الجديد و ألزم الإتحاديات الرياضية بتوضيح في قوانينها الأساسية سير وكيفيات الإنتخاب المرتبطة بها وكذا نمط إنتخاب الرئيس إما فرديا أو عن طريق نظام التصويت على القائمة لأن عدم تحديد الأنماط الإنتخابية عند تجديد هياكل الإتحاديات في مرحلة سابقة كان قد سبب عدة مشاكل و مطبات أثرت سلبا على حسن سير إدارة الإتحاديات وإستقرارها.

ومن هذا المنطلق كانت الحاجة إلى تعديل نص المادة 17 من القانون الأساسي النموذجي الملحق بالمرسوم التنفيذي المنظم للإتحاديات الرياضية مع تتمة هذا النص بالمادة 17 مكرر ،فأصبحت المادتان 17 و17 مكرر تفرقان بين حالة شغور منصب رئيس الإتحادية بسبب الإستقالة إذا كان إنتخابه قد تم بصفة فردية و حالة إستقالة الرئيس المنتخب بنمط التصويت على القائمة، ففي الحالة الأولى يجتمع المجلس الإتحادي في دورة غير عادية خلال 15 يوم الموالية لإثبات حالة الشغور وتعيين رئيس بالنيابة من بين نواب الرئيس حسب ترتيب الأسبقية يكلف بتسيير شؤون الإتحادية بصفة انتقالية لإتمام العهدة المتبقية ،أما إذا كان الرئيس الإتحادية المستقيل قد تم إنتخابه عن طريق نظام التصويت بالقائمة ففي هذه الحالة يتوجب على الأمين العام أن يستدعي الجمعية العامة غير العادية خلال 15 يوما الموالية لإعلان حالة الشغور من أجل إنتخاب اللجان المكلفة بتحضير الانتخابات من بين أعضاء الجمعية العامة، والمقصود بهذه اللجان ،الجنة المكلفة بالترشيحات ولجنة الطعون قصد إنتخاب رئيس جديد وأعضاء جدد للمكتب الاتحادي للاستمرار في المدة المتبقية للعهدة الاولمبية والمحددة بأربع 04 سنوات ،كما انه يترتب على الإستقالة الجماعية غير المبررة وغير المسببة لكل أعضاء المكتب الإتحادي عدم قابلية إنتخابهم ضمن الإتحادية الرياضية الوطنية للعهدة الموالية باستثناء حالة القوة القاهرة.

كما أن المادة 29 من القانون الأساسي النموذجي وفي صياغتها الجديدة تكون هي الأخرى قد حسمت وبصفة نهائية الجدل القائم بخصوص عدم إمكانية الرئيس و أعضاء المكتب الإتحادي المنتهية بسبب رفض الحصيلتين الأدبية والمالية،الترشح للإنتخابات الموالية.



سادسا :ختاما لا يفوتنا أن ننوه انه وعملا بمبدأ عدم رجعية القوانين ستبقى العهدة الأولمبية للأجهزة المسيرة لمجمل الإتحاديات الرياضية الوطنية والمنبثقة عن المسار الإنتخابي لسنة 2021 سارية المفعول لغاية إنتهائها على أن تلتزم الإتحاديات الرياضية بمطابقة قوانينها الأساسية مع أحكام المرسوم الجديد في اجل أقصاه 06 أشهر ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

خلاصة القول انه وتأسيسا على المادة 181 من قانون الرياضة فان وزير المكلف بالرياضة هو من يسهر على مدى مطابقة واحترام الإتحاديات للقوانين والأنظمة وان أي تعديل للقوانين الأساسية لهذه الإتحادات يجب أن يمر عبر موافقة الوزارة الوصية طبقا لنص المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 14-330 و المادة 59 من القانون الأساسي النموذجي للإتحاديات الملحق بالمرسوم التنفيذي السالف الذكر وهذا مما يستوجب على الوزارة ومصالحها تفعيل سلطاتها الرقابية بهدف احترام القوانين والتنظيمات بهدف تحقيق الحوكمة في التسيير و الإدارة الرياضية لأن الرقابة الإدارية والمالية لهياكل التنشيط والتنظيم الرياضييين لا تعني بتاتا التدخل في شؤون الأسرة الرياضية.



### 13- بعض الجوانب القانونية لعقد التدريب الكروي:

بعد محاولة تحديد النظام القانوني لعقود احتراف اللاعبين أصبح من الضروري في تقديرنا تسليط بعض الضوء على الأحكام القانونية واللائحية التي تنظم فئة أخرى لا تقل أهمية عن اللاعبين وهم المدربون فلا يمكن الوصول إلى نتائج وأداءات رياضية في أي تخصص دون التفكير في جلب أحسن المدربين عن طريق التعاقد معهم ومنحهم أجورا ومكافآت معتبرة، غير أن البحث عن الإطار القانوني لهذه العقود يبقى من الأولويات بالنسبة لرجال القانون لأن التكيف الصحيح لمثل هذه العقود سيمكّننا لا محال من إخضاعه إلى الأحكام القانونية الواجبة التطبيق، وعلى حد تعبير فقيه القانون الخاص الفرنسي (أونريموتولسكي) فإن تسمية الأشياء ستؤدي إلى السيطرة عليها بطريقة ما .

"Savoir nommer les choses, c'est les dominer en quelques sortes "

أولاً: مما لا شك فيه أن أي رياضي سواء كان هاويا أو محترفا هو في بحث دائم عن النتائج والألقاب والتي قد تحسّن من أداءاته الرياضية التنافسية ومن هنا أصبحت الحاجة الملحة للمدربين أمر ضروري في نجاح أي نشاط رياضي سواء بالنسبة للرياضات الفردية أو الجماعية، فأندية كرة القدم مثلا أصبحت تتهافت على خدمات كبار المدربين وبأجور وامتيازات معتبرة ولو تعلق الأمر بمدربين أجنب.

ثانياً: أن قانون الرياضة لسنة 2013 حدد وبالتفصيل مهام المدرب كمؤطر داخل المنظومة الرياضية ولكن ترك مسألة القانون الأساسي لهذه الفئة للنصوص التنظيمية وان النص التنظيمي الوحيد لهذه الفئة هو المرسوم التنفيذي رقم 06-297 الصادر في 2 سبتمبر 2006 المحدد للقانون الأساسي للمدربين .

ثالثاً: إن قراءة بسيطة للمرسوم السالف الذكر تجعلنا نعاين ونلاحظ أن عقد التدريب يعتبر من عقود العمل وهذا لما يتضمنه هذا العقد من عناصر وخصائص قد تتفرد بها عقود العمل عموماً ونخص بالذكر عنصر الأجر والتبعية القانونية والاقتصادية ناهيك عن باقي الخصائص المتمثلة في الكتابة وتحديد مدة العقد وخضوع مثل هذه العقود للمصادقة عن طريق الهيئات الكروية، بحيث أن الاتحادات الرياضية اعتمدت على نماذج لعقود المدربين وعلى لوائح تنظيمية تحدد العلاقات القانونية بين المدربين والنادي وأن أي عقد غير مصادق عليه من الاتحادات الرياضية يعتبر عديم الأثر وبالنتيجة فإن الهيئات الكروية مثلا تمتنع عن تسليم أي إجازة رياضية للمدربين إلا بعد إيداع هذه العقود والتصديق عليها من قبل إدارة الرابطة المختصة وفقاً ما تقتضيه النصوص واللوائح الرياضية.

رابعاً: بالرجوع لأحكام المرسوم المتضمن القانون الأساسي للمدربين نستخلص أن عقد التدريب يدخل ضمن عقود العمل المحددة المدة طبقاً لقانون 90-11 المتضمن علاقات العمل وأنه عقد مكتوب بحيث



لا يمكن تصور عقد تدريب تم إبرامه بصفة شفوية ضف إلى ذلك وعكس ما هو جاري به العمل في باقي عقود العمل التقليدية انه عقد شكلي بمعنى انه يخضع لشكليات وتراتب معينة مثل وجوب إيداعه والمصادقة عليه من الاتحادية الرياضية المعنية ومن دون هذه الشكليات يعد العقد عديم الأثر وهذا بخلاف عقود العمل الكلاسيكية التي لا تنقيد بأي شكلية أو مصادقة مادام أن الرضا كافي لإبرام مثل هذه العقود وان الكتابة في عقود العمل طبقا لقانون 90-11 ليست شرط انعقاد وحتى علاقة العمل يمكن إثباتها بأي وسيلة كانت.

**خامسا:** كل نزاع ينشأ بين المدرب والنادي سيؤول اختصاصه للاتحادية والرابطة، كما يمكن للمدرب إخطار لجنة التحكيم وعند الاقتضاء بإمكانه إخطار المحكمة المختصة إقليميا طبقا لأحكام المادة 32 من المرسوم السابق الذكر بمعنى أن المدرب صاحب الطلب القضائي في تقديرنا يكون مختيرا بين القضاء الاجتماعي والتحكيم الرياضي المتمثل في هيئة المحكمة الجزائرية لتسوية النزاعات الرياضية .

**سادسا:** إذا كان المدرب أجنبيا فانه يصبح خاضعا للأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بتشغيل الأجانب كشرط حصوله على رخصة للعمل وفقا للقانون 81-10 المتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب مع احترام قيود النظام البنكي في تحويل أجوره بالعملة الصعبة للخارج، وعند النزاع بإمكانه إخطار الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) عن طريق محكمة الفيفا لكرة القدم مباشرة دون اللجوء إلى الهيئات القضائية أو التحكيمية الوطنية.

**سابعا:** ما تنفرد به علاقة العمل للمدربين عن باقي العلاقات العمالية الأخرى أنهم لا يخضعون فقط للسلطة التأديبية للنادي بصفته مستخدما ولكن الهيئات الانضباطية داخل الاتحادات و الرابطات هي الأخرى قد تتولى مهمة التأديب وإصدار العقوبات الرياضية ذات الطابع الانضباطي والمالي رغم أنها طرف أجنبي عن علاقة العمل أي أن المدرب يصبح يخضع في الجانب الانضباطي لسلطة تأديبية مزدوجة.

**ثامنا:** ومما يجب التأكيد عليه في هذا الشأن أن الاتحاد الجزائري لكرة القدم خصص للمدربين ملحقا بأكمله ضمن لائحة وضع اللاعب وانتقاله (règlement du statut et du transfert des joueurs) من خلاله تم وضع مجموعة من القواعد التنظيمية بهدف تحديد العلاقات القانونية بين المدربين والنادي سواء كانت هذه النوادي محترفة أم هاوية كما أن هذه اللائحة تطرقت وبتفصيل كبير لمسألة فسخ عقود التدريب بسبب عدم تسديد الأجور والذي يعتبر حسب هذه اللائحة سببا عادلا



(justecause) لإنهاء هذه العقود كما رتبّت هذه اللوائح حزمة من العقوبات الرياضية والتي قد تتحملها الأندية المتعاسة عن تنفيذ التزاماتها التعاقدية تجاه المدربين.

كما أن الأحكام التنظيمية لمنافسات (dispositions réglementaires) الموسم الكروي 2022-2023 وبهدف البحث عن استقرار المدربين والتقليص من ديون المنازعات قيدت هذه التنظيمات النوادي الرياضية في الحصول على رخص المدربين ، بحيث سمحت للأندية المحترفة والهاوية الناشطة ضمن الدوري الأول والثاني باستصدار إجازتين (02) فقط خلال الموسم الرياضي وثلاث (03) إجازات لصالح الفرق الهاوية التي تنشط في باقي أقسام الهواة (رابطة بين الجهات-الرابطات الجهوية-الرابطات الولائية)، أما بالنسبة لتوظيف المدربين الأجانب فإن الأحكام اللائحة الأخيرة قيدت الأندية المحترفة في استصدار رخصة أو إجازة واحدة (01) فقط خلال الموسم مع مطالبة التقنيين الأجانب بتقديم شهادات تثبت المستوى

(CAF-A.U.EFA-PRO.AFC-PRO)

رغم أن مسألة لجوء الاتحادية إلى تقييد رخص المدربين له يبرره من أسباب مالية وتقنية غير أن ما يؤخذ على هذه الإجراءات أنها تتعارض مع المبادئ التي تحكم تشريع العمل ولاسيما مبدأ حرية العمل المقرر دستوريا وعبر مختلف التشريعات والاتفاقيات الدولية التي تحكم عالم الشغل.

**تاسعا:** يبقى أن نشير أن المرسوم رقم 06-297 صدر في ظل قانون الرياضة القديم أي القانون الذي يحمل رقم 10-04 وان المادة 252 من القانون الجديد أبقّت على تطبيق النصوص التطبيقية للقانون 10-04 إلى حين صدور النصوص التنظيمية لقانون 13-05 في مدة أقصاها اثنا عشر (12) شهرا، غير أنه ومنذ 2013 لم يصدر أي نص تطبيقي خاص بالمدربين ، والسؤال المطروح في هذا الصدد هل سنبقى خاضعين لهذا المرسوم رغم انه كان يجب أن يلغى قانونا في مدة لا تتجاوز اثنا عشر شهرا عملا بأحكام المادة 252 من قانون الرياضة الجديد أم أننا نكون قد دخلنا في مرحلة فراغ قانوني؟

**ماذا تقول لوائح الفيفا بشأن فسخ عقود المدربين؟**

للإجابة على مثل هذه الأسئلة وغيرها يستوجب حتما الرجوع إلى لائحة وضع اللاعبين

ولا سيما الملحق الثاني من اللائحة règlement du statut et du transfert des joueurs وانتقالهم

والمترلق بالأحكام الخاصة بتشغيل المدربين.



والفسخ دون rupture de contrat pour juste cause لقد فرقت هذه الأحكام بين الفسخ لسبب عادل  
rupture de contrat sans juste cause. بسبب عادل.

أولاً :

عندما يتوفر المبرر أو السبب العادل للفسخ، فإن العقد يجوز فسخه بطلب من أحد الأطراف دون تسديد  
أي تعويض، ففي حالة اتخاذ أي سلوك من شأنه الضغط على الطرف الآخر وحمله على فسخ أو تعديل  
العقد ففي هذه الحالة يحق للطرف المذعن من فسخ هذا العقد لوجود سبب عادل (انظر المادة 04 من  
ملحق اللائحة) كما يمكن اعتبار عدم تسديد الأجر لمدة شهرين (02) متتالين سبباً عادلاً لفسخ العقد  
وهذا بعد إعدار النادي أو الاتحادية المستخدمة حسب ما نصت عليه المادة 05 من ملحق اللائحة  
ثانياً:

أما عند فسخ العقد دون توفر سبباً عادلاً لهذا الفسخ فهنا يجب أن نميز بين ثلاث حالات أقرتها الفيفا  
عند حساب التعويض المترتب عن الفسخ فسخ العقد قبل أوانه

1- إذا لم يوقع المدرب الذي تم فسخ عقده قبل الأوان لأي عقد جديد، بمعنى أنه أصبح في حالة بطالة،  
هنا في هذه الحالة يحسب التعويض على أساس المدة المتبقية من العقد المفسوخ قبل  
l'indemnité en règle générale équivalente à la valeur résiduelle du contrat  
، بمعنى آخر أن للمدرب الحق في الحصول على مجمل الرواتب المناسبة prématurément résilié  
(للاشهر المتبقية) المادة 06 فقرة 02 "أ" من ملحق اللائحة

2- أما في حالة إمضاء المدرب لعقد جديد في الوقت الذي صدر فيه الفسخ، ففي هذه الحالة تقلص  
كما يستفيد المدرب من (indemnité réduite) (التعويضات الخاصة بالمدة المتبقية) (تعويضات مقلصة  
مدته ثلاثة (03) أشهر وقد يصل هذا التعويض (indemnité supplémentaire) ((تعويض إضافي  
إلى 06 أشهر إذا تعلق الأمر بظروف خاصة وجديّة، كما لا يمكن بأي حال أن يتجاوز المبلغ الإجمالي  
valeur résiduelle du للتعويض قيمة المدة المتبقية للعقد المفسوخ قبل أوانه  
(المادة 06 فقرة 02 "ب) contrat prématurément résilié

3- يمكن للتعويضات الممنوحة عند الفسخ قبل الأوان أن تحسب بخلاف هذه المقننات وهذا إذا نص  
(عقد العمل أو الاتفاقيات الجماعية بخلاف ذلك) المادة 06 فقرة 02 "ج

ثالثاً:



يجب الإشارة أن الاتحاد الجزائري لكرة القدم قد تبنى نفس هذه الأحكام اللائحية من خلال اعتماده للملحق  
Annexe 1 règlement relatif à l'emploi des entraîneurs الخاص بتشغيل المدربين

#### 14- الاستقالة وأهلية الترشح لمكتب الفاف:

لقد نظمت الأحكام القانونية شروط الترشح لرئاسة الاتحادية أو العضوية داخل المكتب الاتحادي بنصوص تنظيمية وأخرى لائحية، غير أن الملفت للانتباه هذه الأيام أنه كثر الحديث عن عدم إمكانية بعض أعضاء المكتب الاتحادي لعهدات سابقة للترشح بسبب تقديمهم لاستقالات خلال العهديات الأولمبية السالفة مما سوف يحتم على لجنة الترشح ولجنة الطعون دراسة الملفات بنوع من الحذر مع الحرص على تطبيق القانون دون التحيز لأي مترشح .

وكان لزاما على كل مترشح ضمن برنامجه الانتخابي حيزا للمنظومة القانونية التي تدير عليها الاتحادية بمختلف اللجان والهيئات القانونية والتي تستدعي فتح ورشة مستعجلة لإعادة النظر في نمط الاحتراف عن طريق البحث عن إمكانية تحقيق الاحتراف دون اللجوء الى شركات تجارية وكذا النظام القانوني للعقود دون اهمال اللوائح الرياضية التي يخضع لها نظام الهواة والذي يعتبر العمود الفقري للمنظومة مع إعادة النظر في العلاقات القانونية بين الأندية الهاوية والأندية المحترفة مع تفعيل دور بعض اللجان مثل لجنة الأخلاقيات ومديرية مراقبة التسيير لتتسع رقبتها على كافة الهياكل الرياضية التابعة للاتحاد كالعلاقات الولائية والجهوية ورابطة الاحتراف كما تنص عليه القوانين لأنه ومن غير المعقول أن تبسط هذه الهيئة الرقابية سلطاتها على الاندية المحترفة دون سواها.

ومما لا شك فيه ان التسيير السيء والكارثي لملف مباراة الكاميرون على مستوى الفيفا يجب أن نأخذ منه درسا قويا لان الاستعانة بالكفاءات القانونية الوطنية المتخصصة في مجالات القانون الرياضي والتحكيم الرياضي الدولي بات ضروريا أكثر من اي وقت مضى لأن إصلاح المنظومة الرياضية يبدأ من إصلاح المنظومة القانونية .

اولا: بالنظر إلى المادة 43 من ملحق القانون الأساسي النموذجي للاتحادية الرياضية الوطنية فإنه يجب على أعضاء الاتحادية لاكتساب قابلية الانتخاب استقاء الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للمسيرين الرياضيين المنتخبين المتطوعين .



ثانياً: إنه وحسب المادة 22 من نفس القانون الأساسي النموذجي للاتحاديات الرياضية والمشار إليه اعلاه فإنه يترتب على الاستقالة الجماعية لأعضاء المكتب الاتحادي عدم قابلية انتخابهم داخل الاتحادية الرياضية الوطنية للعهد المولية .

كما يترتب على الاستقالة غير المبررة وغير المعللة لعضو بالمكتب الاتحادي، عدم قابليته للانتخاب داخل الاتحادية الرياضية الوطنية للعهد المولية .

ثالثاً: إنه وفي نفس السياق جاءت المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 16-153 المؤرخ في 23 ماي 2016 المحدد للأحكام القانونية الأساسية بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين في مطتها الخامسة لتؤكد المنع من الترشح للأعضاء الذين استقالوا من منصب مسير رياضي متطوع منتخب .

رابعاً: أما نص المادة 26.3.ب من القانون الأساسي للفاف فقد اشترطت على المترشحين ان لا يكونوا قد استقالوا من مناصبهم في هياكل وهيئات كرة القدم الجزائرية بدون دوافع صحيحة (باستثناء المرض أو التعيين في الخارج أو تعدد العهديات الانتخابية والسياسية).

Les membres élus qui ont démissionné de leur poste des structures et organes du football sans motifs valable (sauf maladie, nomination à l'étranger, cumul de mandat électif ou politique);

وهنا السؤال الذي سيطرح على لجنة الترشيحات والطعون عن ما مدا قانونية ملف المترشحين الذين كانت استقالاتهم مبنية خارج ثلاث (03) حالات المحددة في المادة 26 بين قوسين:

- حالة المرض.

- حالة التعيين بالخارج.

- حالة الجمع بين العهديات والوظائف.

وقد يطرح الإشكال بصيغة أخرى، ويكون السؤال كالتالي:

هل الحالات الثلاث التي وردت في نص المادة 29 من القانون الأساسي للفاف جاءت على سبيل المثال أو على سبيل الحصر؟



## 15- الأندية الرياضية:

جاء القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، ليقرر أن تصنف الأندية الرياضية لصنفين فقط بدل ثلاث أصناف كما جاء به القانون 10/04 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية حيث تنص المادة 72 من القانون 05/13 على ما يلي: يمكن ان تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات او احادية الرياضة و تصنف الى فئتين ك

- النوادي الرياضية الهاوية
- النوادي الرياضية المحترفة

النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية و تحسين المستوى الرياضي من اجل تحقيق الاداءات الرياضية.

وتقابلها المادة 42 من القانون 10/04 التي تنص:

"تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية و تكوين الشباب عن طريق تطوير برنامج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الوطنية و الوقاية من العنف و محاربتة

و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة اليها.

تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات او احادية الرياضة و تصنف الى 3 أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية .
- النوادي الرياضية شبه المحترفة
- النوادي الرياضية المحترفة

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية الى الراي التقني المسبق للاتحادية الرياضية المعنية.

يمنح هذا الاعتماد طبقا للتشريع المتعلق بالجمعيات "

لقد أشار كلا القانونين في مواد السابقة الى ان النوادي قد تكون متعددة الرياضات او احادية الرياضية و اكتفى القانون 10/04 بهذه الاشارة الا ان القانون 05/13 النوعين في المواد 73 و 74 على التوالي كما

يلي:

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

المادة 74: يكلف النادي الرياضي الاحادي الرياضية بتسيير اختصاص رياضي واحد.



هذا بالإضافة الى ان هذا القانون قد عرف النادي الرياضي على عكس القانون 10/04 وهذا في الفقرة الثانية من المادة 72 منه.

أما عن تعريف القانون الجديد قد اضاف المادة 76 بالنسبة للنادي الرياضي الهاوي. فتتص المادة 75 من القانون 05/13 على ان النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات واحكام هذا القانون، وكذا القانون الاساسي " وهي ما يقابلها في القانون 10/04 الفقرة الاولى من المادة 43، فهي نفسها لم تتغير.

المادة 76 من القانون 13 تتص فقرتها الاولى على ما يلي:

يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده الى الراي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة " وهي الفقرة المضافة و لم يتطرق لها القانون 10/04 اما الفقرة الثانية من هذه المادة فتتص "...تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي و تنظيمه و سيره بموجب قانون اساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم" هذه الفقرة التي تعبر هي نفسها الفقرة الثانية من المادة 43 من القانون 10/04 واكتفى هذا القانون بالنسبة للنادي الرياضي الهاوي بهذه المادة فقط(م43) في حين ان القانون 05/13 بالإضافة الى الفقرة الثانية من المادة 76 السالفة الذكر، فقد جاء المشرع بالمادة 77 التي تتص: " يمكن النادي الرياضي الهاوي ان ينشئ مركزا للتكوين ما قبل التحضير او مركزا لتكوين المواهب الرياضية. يجب على النادي الرياضي الهاوي انشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هياكله، لاسيما لفائدة الاصناف الشابة ..."

لننتقل الان الى النادي الرياضي المحترف بما ان النادي الرياضي شبه المحترف حذفه القانون 05/13 ان صح التعبير فتتص المادة 46 من القانون 10/04 على ما يلي: " يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل اجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفة.

يمكن النادي الرياضي المحترف اتخاذ أحد اشكال الشركات التجارية الاتية:

- المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات الاسهم



تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون و كذا قوانينها الخاصة.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم.

وتحدد لاسيما كليات تنظيم الشركات المذكورة أعلاه وطبيعة المساهمات "

وتقابلها المادة 78 من القانون 05-13 بالنسبة للنادي الرياضي المحترف حيث تنص: " يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات الاسهم .

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون، و كذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد لاسيما كليات تنظيمها و طبيعة المساهمات .

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم."

من خلال قراءة هذين النصين يتضح ان المادة 78 من القانون 05/13 تطرقت للنادي الرياضي المحترف بصفته مباشرة و عرفته بأنه شركة تجارية حتى يتضح مفهوم النادي الرياضي المحترف على عكس المادة 46 من القانون 10/04 التي تركت هذا المفهوم غامضاً وافقت المادتان سالفتي الذكر على اشكال الشركات التي يمكن ان يتخذها النادي الرياضي المحترف .

اما بالنسبة لهدف النادي الرياضي المحترف ، فلم يتطرق له القانون 04-10 والذي نجده واضحاً في المادة 79 من القانون 05-13 حيث تنص : " يهدف النادي الرياضي المحترف لاسيما الى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي و الرياضي، و كذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و توظيف مؤطرين و رياضيين مقابل أجرة و كذا ممارسة كل الانشطة التجارية المرتبطة بهدفه" ، كما أشار هذا القانون الى تشجيع الدولة للنادي الرياضي المحترف و الذي أغفله القانون 10/04، و هذا في نص المادة 80 منه حيث تنص : " تشجع الدولة ، من خلال تدابير تحفيزية و تدابير مرافقة ، كل ناد رياضي محترف مؤسس قانوناً منشئ مركزاً لتكوين المواهب الرياضية الشابة طبقاً للقوانين و الانظمة سارية المفعول " ثم تليها المادة 81 التي يقابلها في القانون 10/04 المادة 47 و هما على التوالي :



المادة 81 من القانون 05/13: " يمكن كل ناد رياضي هاوي وكل شخص طبيعي او معنوي ان يؤسس ناديا رياضيا محترفا او يكون مساهما او شريكا فيه .

ويمكن الشركات الاجنبية ان تكون مساهمة او شريكة في النادي الرياضي المحترف، طبقا للتشريع المعمول به ... "

المادة 47 من القانون 10/04: " يمكن كل ناد رياضي او كل شخص طبيعي او اعتباري ان يؤسس او يكون شريكا في ناد رياضي محترف .

تخصص مجمل الارباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي أكثر من ثلث 3/1 هذه الشركة "

أول ملاحظة يمكن استنباطها هي في الفقرة الأولى من المادة 81 حيث نصت : " كل ناد رياضي هاو " فهذه العبارة محددة جدا المقصود بها النادي الرياضي الهاوي ، أما الفقرة الأولى من المادة 47 فلم تحدد نوع النادي، و هذا راجع للاختلاف في تصنيف الأندية الرياضية لكل من القانونين 05-13 و القانون 10-04 هذا الأخير لم يحدد صنف النادي الرياضي في الفقرة الأولى من المادة 47 منه لأنه بالإضافة للنادي الرياضي المحترف يوجد حسب هذا القانون النادي الهاوي و هناك النادي الرياضي شبه المحترف، فعدم التحديد هنا يقصد به يمكن لكل ناد سواء كان هاويا أو شبه محترف ، أما في القانون 13-05 فلا يوجد تقسيم آخر غير النادي الرياضي المحترف و النادي الرياضي الهاوي .

أما بالنسبة للفقرة الثانية من المادة 47 من القانون 10-04 فالمقصود هو النادي الرياضي المحترف والتي يقابلها المادة 83 من القانون 05-13 حيث تنص: " عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، تخصص مجمل الأرباح المحققة في هذه الشركة الى تشكيل صندوق الاحتياطات »

نلاحظ أن هذه المادة تكلمت عن النادي الرياضي الهاوي كما نلاحظ أن القانون 10/04 قد اشار الى نوعين من الشركات الرياضية وهي المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية الوحيدة وهذا في الفقرة الثانية من المادة 47 ، والشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة في الفقرة الثالثة من نفس المادة وهذا بالنسبة لتشكيل صندوق الاحتياطات بينما القانون الجديد 05/13 لم يشر إلى النوع الثاني من الشركات الرياضية و اكتفى فقط بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة و هذا في المادة 83 منه، وعلى العموم فقد أضاف القانون الجديد 05-13 بعض المواد المتعلقة بالنادي الرياضي الهاوي على اساس أن هذا الأخير أصبح لديه بعض الميزات لم تكن له في السابق كما اصبح له مهام



جديدة كالمهام التي كانت منوطة بالنادي الرياضي شبه المحترف وهذه المواد هي المادة 82، 84 ، فمن خلال قراءة نصوص هذه المواد يتضح ذلك وهي على التوالي: المادة 82 تتضمن على « يمكن لكل نادي رياضي هاو يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات والاحداث الرياضية المدفوعة الأجر ،الذي يكون إيراداته وكذا أجور المؤطرين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة مبلغا يفوق سقفا يحدد عن طريق التنظيم ،تأسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في القانون ».

أما المادة 84تنص على مايلي:

« مع مراعاة التشريع ساري المفعول ،وفي حالة الزيادة في الرأسمال الاجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو الحصص الاجتماعية وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم او الحصص الاجتماعية فانه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه، اما عن طريق اصدار اسهم جديدة او حصص اجتماعية جديدة و اما عن طريق الزيادة في طريقة الأسهم او الحصص الاجتماعية فانه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين او الشركاء في الشركات المذكورة اعلاه قبول الاكتتابات الجديدة او الابنية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات و ضمان استمراريتها».

والمغزى من هذا كله أن المشرع عند حذفه للنادي الرياضي شبه المحترف في القانون 05/13 أنه قام بضمه للنادي الرياضي الهاوي ثم أضاف لهذا الأخير بعض المهام والصلاحيات التي كانت تنطبق او من صلاحيات النادي الرياضي شبه محترف،كما اعطى له بعض الحقوق كالحق في تنظيم المظاهرات المدفوعة الأجر وذلك بشروط محددة حسب التنظيم.

وفي الأخير أرى أن المشرع قد وفق في هذا التقسيم وتصنيف النوادي الرياضية الى صنفين اثنين فقط وهما،النادي الرياضي المحترف والنادي الرياضي الهاوي، وهذا بإزالة كل الغموض حيث ان الصنفين مختلفين عن بعضهما وان تشابها في الكثير من الحالات.



16- الإطار القانوني للممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر:

16-1- شروط الممارسة الرياضية الاحترافية:

"قرار مؤرخ في 05 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل02 أوت 1995"

المادة 02: على الأندية الرياضية المحترفة احترام قواعد التأسيس، والإشهار والتسيير المطبقة عليها والتي يقرها التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 03: يجب أن يتوفر كل نادي رياضي محترف على الوسائل المالية، والمنشآتية، والبشرية والمادية التي يملكها أو التي وضعت تحت تصرفه حسب ما اتفق عليه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لتدريب الرياضيين المحترفين والمؤطرين وتحضيرهم وكذا تكفلهم الطبي الرياضي.

على النادي الرياضي المحترف أن يمول من أمواله الخاصة الوسائل الكفيلة بتطوير رياضيه ومستخدمي التأطير في أحسن الظروف الموضوعية والملائمة.

المادة 04: يتعين على النادي الرياضي المحترف بالإضافة إلى ذلك أن يرسل نسخة من قانونه الأساسي والتعديلات المحدثة فيه إلى الرابطة والاتحادية الرياضية المنخرط فيها وإلى الإدارة المركزية المكلفة بالرياضة 30 يوما بعد تأسيسه أو بعد انعقاد الجمعية العامة لجهازه المسير الذي قام بالتعديلات على مستوى قانونه الأساسي.

16-2- نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة:

"قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010"

16-2-1- أحكام عامة:

المادة 01: يهدف دفتر الأعباء هذا إلى تحديد الشروط والالتزامات التقنية الواجب اكتتابها من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة للمشاركة والاندماج في أنظمة التظاهرات والمنافسات الرياضية الاحترافية التي تنظمها الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة تحت إشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 264-06 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق ل08 أوت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

المادة 02: تلتزم النوادي الرياضية المحترفة بتطبيق الشروط والالتزامات، المنصوص عليها في دفتر الأعباء تحت طائلة الحرمان من المشاركة في البطولات الاحترافية.



**المادة 03:** يلتزم النادي الرياضي المحترف باكتتاب دفتر الأعباء بعد إجراءات الموافقة الداخلية ضمن هيكلها ويوقع الممثل الشرعي للنادي على دفتر الأعباء.

**16-2-2- الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين:**

**المادة 04:** يتعين على النادي الرياضي المحترف في مجال المدربين والتأطير الرياضي والتقني:

\* أن يتوفر على مكونين مؤهلين طبقاً للتتظيم الساري المفعول.

\* أن يتوفر على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لاسيما بالنسبة للفريق الأول أكابر للنادي.

\* أن يصرح بالأشخاص المكلفين بالتأطير التقني والطبي لدى الإدارة الجبائية وهيأت التأمينات الاجتماعية والتقاعد.

\* أن يعرض عقود المدربين على مصادقة الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

\* أن يتوفر على مدير تقني يثبت المؤهلات اللازمة.

\* أن يتوفر على مستخدمين طبيين وشبه طبيين متخصصين.

\* أن يكتتب تأمينات للتأطير الرياضي والتقني والطبي.

\* أن يتوفر على نفسانيين، عند الإقتضاء.

\* أن يضمن التكوين المستمر لمستخدمي التأطير الرياضي.

**المادة 05:** يتعين على النادي الرياضي المحترف فيما يخص اللاعبين:

\* تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول، لاسيما في مجال العمال الأجانب.

\* تطبيق التنظيمات في مجالي تشغيل اللاعبين وتحويلهم.

\* احترام القوانين التي تحكم مراقبة تعاطي المنشطات.

\* تطبيق الأنظمة التي تسنها الاتحادية الرياضية الوطنية الرياضية المحترفة.

\* عرض عقود لاعبيه على مصادقة الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة حسب الشروط الشكلية المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

\* اكتتاب تأمينات لفائدة لاعبيه.

\* تطبيق القانون الأساسي للاعب المحدد من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

\* تقديم إجازة اللاعب التي توفرها مسبقاً الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.



\* توفر الحد الأدنى من فرق شباب، و فرق اللاعبين الهواة واللاعبين المحترفين كما هي محددة في تنظيمات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

\* التصريح بلاعبيه لدى الإدارة الجبائية وهيأت التأمينات الاجتماعية والتقاعد وأن يرسل إليها طبقا للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها التصريحات الخاصة بالأجور وكذا إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة.

يجب أن يكون توظيف اللاعبين المحترفين مطابقا للأحكام المحددة من قبل الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

**المادة 06:** يجب أن يدرج في عقود اللاعبين شرطا إلزاميا خاصا بالرد الإيجابي الإجباري لإستدعاءات مختلف الفرق الوطنية.

يكون التكفل وتعويض اللاعبين المدعويين من اختصاصات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

**المادة 07:** يجب على كل مسير ناد رياضي محترف أن يكون حائزا على إجازة مسير تسلمها الاتحادية الرياضية المعنية وأن يكون إما مساهما أو شريكا أو أجيورا. وبهذه الصفة يجب عليه:

\* احترام أنظمة الاتحادية الرياضية الوطنية والقوانين الأساسية للرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا النادي.

\* عدم القيام بتصرفات مخالفة للقوانين والأنظمة وأخلاقيات الرياضة واحترام النظام الداخلي للنادي.

\* السهر على احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول، من قبل المستخدمين واللاعبين والتأطير الموضوعين تحت سلطته، لاسيما التنظيمات التي تسنها الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة.

**المادة 08:** المسيرين الذين يمارسون ضمن النادي الرياضي المحترف المذكورون في المادة 07 لأعلاه هم:

\* الرئيس المدير العام.

\* رئيس مجلس الإدارة.

\* المدير العام أو المسير.

\* رئيس الهيئة المديرة.

\* رئيس مجلس المراقبة.

\* أعضاء الهيئة المديرة أو مجلس المراقبة.



\* المتصرفون.

\* مسير الشركة.

### 16-2-3- الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين:

**المادة 09:** يتعين على النادي الرياضي المحترف:

\* إثبات بكل وثيقة قانونية (سند، إيجار أو إتفاقية...) انتفاعه الدائم أو الجزئي لمنشأة رياضية مطابقة للمقاييس التقنية والخاصة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 09-184 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1430 الموافق ل 12ماي سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كفاءات تطبيقها.

\* اكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلية للجمهور.

\* توفر جهاز مراقبة عن طريق الفيديو وفق كفاءات يتم إعدادها مع الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

\* توفر نظام إنارة ملائم ضمن المنشأة الرياضية يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزيوني.

**المادة 10:** يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكفاءات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق ل 22 فيفري سنة 2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها.

وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي.

**المادة 11:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقاته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة وضمان تبعاً لذلك إنتاج أداءات على مستوى جميع فئات السن.

**المادة 12:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بتسهيل مشاركة لاعبيه في تربيصات التكوين في مجال الرياضة وفي مجال التكوين المهني.

**المادة 13:** يلتزم النادي الرياضي المحترف على عدم التنازل على مركز التكوين أو التدريب المنجز بأموال عمومية والمستفيد منه.

### 16-2-4- الشروط والإلتزامات في مجال المالية والمحاسبة:

**المادة 14:** يتعين على النادي الرياضي المحترف:

\* إمتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطته.



- \* ضمان مسك محاسبة طبقا للقوانين والأنظمة السارية المفعول.
- \* تسوية كل العمليات المالية عن طريق الشيك أو التحويل.
- \* الامتناع عن استعمال الأوراق النقدية ما عدا حالة الوكالات الضرورية للنفقات البسيطة طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في هذا المجال.
- \* القيام بالمحاسبة المنتظمة لكل العمليات والخضوع إلى الرقابة الميدانية والوثائقية لأجهزة وسلطات الرقابة وممثليهم المؤهلين لهذا الغرض، وهذا بالسماح لهم بالإطلاع على المعلومات المحاسبية والمالية الضروريةين لتأدية مهامهم.
- المادة 15:** يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقا للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول بتقديم لمديرية المراقبة والتسيير المالي للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وللرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا مديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية الوثائق الآتية:
  - \* نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهريا.
  - \* نسخة من التصريح بالأجور والمرتبات الأخرى لدى الإدارة الجبائية وهيئات الضمان الغتماعي المعنية.
  - \* الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المسيرة.
  - \* مخطط مفصل لتموي البرنامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية.
  - \* الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ حسابات معتمد.
  - \* حساب الاستغلال وكذا كل الوثائق المحاسبية المنصوص عليها في القانون التجاري.
  - \* بيان الموارد المتحصل عليها بعنوان الرعاية والإشهار والأعمال الخيرية والهبات والوصايا.
  - \* دفاتر الجرد والسجلات القانونية التي يشترطها القانون التجاري عند الاقتضاء.
- المادة 16:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بإعداد ورقة للإيرادات بمناسبة كل لقاء (تبين هذه الوثيقة كل الأماكن التي بيعت والإيرادات الإجمالية).
- يجب ان ترسل ورقة الإيرادات على الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وإلى الرابطة الرياضية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة والترفيه للولاية المعنية وكذا غدارة الضرائب المختصة إقليميا.
- المادة 17:** يتعين على النادي الرياضي المحترف عند بداية كل موسم إعلام الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة ومسير المنشأة الرياضية وإدارة الضرائب المختصة ومديرية الشباب والرياضة بسعر الأماكن لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات. (يجب إصاق هذا السعر وإعلام الجمهور).



**المادة 18:** يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنادي الزائرة والمومنين والشخصيات المهمة جدا وكيفيات منح البطاقات للمسيريين والإشتراكات المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية، عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجرى بها المنشأة الرياضية التي تجرى بها المنافسة ملكا للنادي الرياضي المحترف.

2/5/8- الشروط والالتزامات في المجال الأمني:

**المادة 19:** يتعين على كل ناد رياضي محترف تعيين مسؤول عن الأمن يزود بالصلاحيات الضرورية ويتوفر لهذا الغرض على كل الوسائل التي تسمح له بضمان بصفة تامة المهام المسندة إليه، لاسيما فيما يخص تأطير المناصرين ومكافحة العنف في المنشآت الرياضية.

**المادة 20:** يجب على مسؤول الأمن قبل كل لقاء وبالعلاقة مع رئيس النادي:

\* تقدير على أحسن وجه المخاطر التي يمثلها اللقاء وإعلام مسيري ناديه الذين يتعين عليهم إخطار مسؤول مصلحة الأمن على المستوى المحلي.

\* تنظيم، بالاتصال مع رئيس النادي ومسؤول لجنة المناصرين ومع كل الأطراف الأخرى المعنية تشاور حول كل المسائل المتعلقة بتنظيم وأمن اللقاء.

\* اتخاذ تدابير المرافقة والتأطير الملائمة للمناصرين لتفادي كل حادث يعيق إجراء اللقاء.

\* السهر، بالاتصال مع مسؤول بيع التذاكر على الفصل الإجباري لشبابيك بيع التذاكر بين مناصري الفريقين المتنافسين.

\* ضمان مراقبة المستخدمين المكلفين بتفتيش المداخل واحتمالا القيام مع المسؤول على الشبابيك والتذاكر بتعديل أو تعزيز الترتيب الموضوع في هذا الميدان.

\* تنظيم موقع مناصري النوادي الحاضرين في المدرجات المتفرقة التي خصصت لهم ومراقبتهم واتخاذ بالاتصال مع ممثلي لجان المناصرين كل التدابير الملائمة في هذا المجال في ظل احترام الترتيب الأمني للموضوع.

**المادة 21:** يعد النادي الرياضي المحترف المنظم مسؤولا عن الأحداث التي يمكن أن تقع داخل المنشأة الرياضية أو بجوارها بفعل تصرفات لاعبيه ومدربيه ومسيرييه والمناصرين أو بسبب النقص في التنظيم الموكل إليه.



**المادة 22:** يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال في غضون (48) ساعة على الأكثر التقرير الأمني الذي يعده مسؤول الأمن والمتعلق بكل لقاء إلى الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والاتحادية الرياضية الوطنية والسلطات المعنية.

16-2-5- الشروط والالتزامات في مجال تأطير المنصرين:

**المادة 23:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بإحداث لجنة للمنصرين ضمن أعضائه تكلف بما يأتي:  
\* وضع ترتيب لتأطير المنصرين.

\* المشاركة في ضبط ووضع حيز التنفيذ كل التدابير التي من شأنها الوقاية من العنف ومكافحته في المنشآت الرياضية، لاسيما تلك التي تسهل النظام واستقبال ومرافقة الفرق الزائرة ومناصريها وحمايتها.  
\* ترقية الروح الرياضية والمحافظة على أخلاقيات الرياضة.

يجب إرسال قائمة مسؤولي لجان المنصرين إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة والترفيه للولاية المعنية ومصالح الأمن على المستوى المحلي.  
**المادة 24:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بوضع جهاز استقبال وتنشيط ومراقبة والأمن داخل المنشأة الرياضية.

ويتعين عليه اتخاذ كل التدابير المفيدة والضرورية بالاتصال مع مسؤول مصالح الأمن على المستوى المحلي في حالة وقوع تصرفات معادية ضد الحكام والمفوضين واللاعبين ومسيري الفريق الزائر وكذا المنصرين.

16-2-5- الشروط والالتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية:

**المادة 25:** علاوة على الالتزامات المنصوص عليها في المادة 15 من دفتر الأعباء هذا، يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة ملفا كاملا يتضمن:

\* نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.

\* نسخة من محضر الجمعية العامة لمجلس الإدارة أو مجلس المراقبة المتضمن تعيين أو انتخاب أجهزته المسيرة مع كل المعلومات المطلوبة.

\* قائمة الأشخاص المؤهلين لتوقيع الوثائق الرسمية الصادرة عن النادي.



**المادة 26:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بإرسال غلى الهيأت المذكورة في المادة 25 أعلاه، كل التغييرات التي تطرأ، لاسيما على القوانين الأساسية للنادي وفي رأسماله وفي تشكيلة أجهزته.

**المادة 27:** يجب على النادي الرياضي المحترف أن يكون منظما إلى الاتحادية الرياضية الوطنية وأن يكون مرخصا له من طرفها ومن طرف الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة للمشاركة في البطولات الاحترافية وغيرها من المنافسات الدولية ولاستعمال اللاعبين المحترفين.

**المادة 28:** يلتزم النادي الرياضي المحترف للخضوع إلى المراقبة الإدارية والتقنية والمالية للاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة وكذا جميع السلطات المؤهلة قانونا.

### 16-2-6- الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي:

**المادة 29:** يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام القوانين والأنظمة السارية المفعول لا سيما تلك المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي والشركات التجارية.

يجب أن تكون كل معاملة مطابقة للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 30:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بالقيام بكل التصريحات وبكل الإجراءات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لا سيما في مجال:

\* التوظيف.

\* الضمان الإجتماعي.

\* التقاعد.

\* الضرائب والأعباء الجبائية.

\* إقامة وعمل الأجانب.

\* اكتتاب التأمينات.

**المادة 31:** يتعين على النادي الرياضي المحترف إعداد نظام داخلي يطبق على المستخدم وعلى أجرائه.

**المادة 32:** يجب أن يلصق النظام الداخلي في أماكن العمل وأن يكون سهل الإطلاع عليه.

**المادة 33:** يحدد النظام الداخلي، لا سيما ما يأتي:

\* التدابير التطبيقية للتنظيم في مجال الوقاية الصحية والأمن.

\* القواعد العامة والدائمة المتعلقة بالانضباط لا سيما طبيبعة ودرجة العقوبة التي يمكن أن يتخذها المستخدم.



\* الأحكام المتعلقة بالالتزامات وواجبات مستخدمي النادي الرياضي المحترف.

**16-2-7- الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي:**

**المادة 34:** يتعين على النادي الرياضي المحترف ان يتوفر على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجح لنشاطاته.

**المادة 35:** يجب أن يتضمن التنظيم الهيكلي المنصوص عليه في المادة 34 أعلاه، ما يأتي:

\* مدير عام أو مسير عام.

\* مدير مالي ومحاسبي.

\* مدير تقني يكلف بتنسيق العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة.

\* مسؤول مصلحة الإعلام الآلي.

\* مسؤول مكلف بالتسويق.

\* مسؤول مكلف بالأمن.

\* مستخدمون طبيون وشبه طبيين، أطباء ومعالجون وكذا مدلكون نفسانيون ومؤهلون ومزودون بكل العتاد الطبي والتقني المطلوب.

**المادة 36:** بصرف النظر عن أحكام المادة 35 أعلاه ولمدة انتقالية تقدر بخمس (05) سنوات ابتداء من تاريخ نشر دفتر الأعباء هذا في الجريدة الرسمية كون تعديل التنظيم الهيكلي للنادي الرياضي المحترف حسب حجمه وموارده.

**المادة 37:** توضح تنظيمات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية عند الحاجة شروط دفتر الاعباء هذا.

**16-3- قائمة الوثائق المرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والانشطة**

**التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف:**

"قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1431 الموافق ل06 جويلية 2010":

**المادة 01:** تطبيقا للمادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 264-06 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق ل08 أوت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية، يهدف هذا القرار غلى تحديد قائمة الوثائق الواجب إرفاقها بالاتفاقية التي تحدد النشاطات التابعة للنادي الرياضي الموقع على هذه الاتفاقية والنشاطات التابعة للمجال الاحترافي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة الرياضية التجارية.



**المادة 02:** الوثائق المذكورة في المادة الأولى أعلاه هي:

- \* نسخة من القوانين الأساسية للنادي الرياضي وحيد الاختصاص أو متعدد الاختصاصات.
- \* نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.
- \* العلامة والإشارات المميزة الأخرى التي يملكها النادي الرياضي.
- \* قائمة المستخدمين الأجراء وتوزيعهم بين النادي الرياضي والشركة الرياضية التجارية.
- \* نسخة من الاتفاقية أو عقد الامتياز الذي يربط مالك المنشآت الرياضية بالنادي الرياضي أو بالشركة الرياضية التجارية والتي تحدد كفاءات استعمال المنشآت الرياضية سواء من طرف النادي الرياضي أو الشركة الرياضية التجارية فيما يخص التدريب والمنافسة والتكوين.

**16-4-1** شروط وكفاءات منح مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية الى النادي الرياضي  
المحترف:

"مرسوم تنفيذي رقم 14-368 مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق 15 ديسمبر سنة 2014"

**16-4-1-1** احكام عامة :

**المادة 01:** تطبق احكام هذا المرسوم على النادي الرياضي المحترف، الشركة التجارية ذات الهدف الرياضي كما هي محددة على الخصوص في المواد 72 و78 و79 من القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013

**المادة 02:** تهدف المساعدة والمساهمة التي يمكن ان تمنحها الدولة والجماعات المحلية، الى التكفل بالمهام المنوطة بالنادي المحترف في المجالات الآتية:

- مشاركة النادي الرياضي المحترف في المنافسات الرسمية الدولية المعترف بها من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المنظم اليها.
- تكوين وتحسين المواهب الرياضية الشابة وكذا ادماجها الدراسي او المهني.
- انشاء مراكز التكوين للمواهب الرياضية الشابة.
- تنظيم تربيصات التحضير لتجمع الرياضيين والمشاركة فيها.
- كشف المواهب الرياضية الشابة والبحث عنها وتوجيهها.
- المساهمة في ترقية الروح الرياضية.



-الحماية والمتابعة الطبية للرياضيين.

-المشاركة في نشاطات الكشف عن تعاطي المنشطات والوقاية منه ومكافحته.

**المادة 03:** ترمي المساعدة والمساهمة التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية حصريا الى دعم الأنشطة المبدولة في الميادين الواردة في الفقرة الأولى أعلاه.

يؤدي عدم احترام النادي الرياضي المحترف احكام الفقرة الأولى أعلاه، الى سحب او توقيف المساعدات والمساهمات المنصوص عليها في هذا المرسوم.

**المادة 04:** تمنح مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية على أساس دفتر الشروط الملحق بهذا المرسوم الذي يجب ان يكتتبه النادي الرياضي المحترف.

**المادة 05:** تتكفل الدولة والولاية والبلدية بمساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية.



### خلاصة:

إن القوانين واللوائح التشريعية والتنظيمية الخاصة بمشروع الاحتراف في الجزائر سيبقى لسنوات طوال غامض ومبهم فيما يخص جانب التسيير للبطولة الاحترافية، ويبقى المشكل مطروحا، في عدة جوانب، سواء في الأشخاص أو الاتحادية الجزائرية لكرة القدم أم المسيريين (رؤساء النوادي والمناجرة)، الذين أرجعوا الاحتراف إلى حقل للمتاجرة، وللمجمع الاحترافي لمؤسسة إقتصادية مستقلة ولها مجموعة من المؤسسات الصغيرة المرتبطة بهرمها العام يحقق لا إنتعاشا أو خلق لأي مؤسسة(فريق).

أن هذا الفراغ القانوني والوضعية الكارثية التي نعيشها حاليا في البطولة الجزائرية أدت إلى تقهقر مستوى كرة القدم، سواء الوطني أو الدولي، وهذا لغياب الواقعية والعقلانية لدى مسيري الهياكل والهيئات الرياضية للفدرالية الجزائرية لكرة القدم، وهذا إن دل إنما يدل على عجز منظومة بأكملها من تجسيد الاحتراف في الواقع، ويبقى حبر على ورق، من خلال عدم تمكن الدولة الجزائرية فرض الرقابة الصارمة والفعالة للهيئات المكلفة بهذا القطاع من فدرالية، رابطات، نوادي إحترافية، من حيث الجانب المادي والإنساني وهناك غياب شفافية واضحة ورقابة لمجرى الأموال وهذا كذلك للتهرب الضريبي وغيرها من الأمور كالمبالاة من طرف المسؤولين في القطاع الرياضي، مما جعلت الكرة الجزائرية تتقدم خطوة أخرى إلى الوراء وإلى ما تحمد عقباه.



## منهج البحث واجراءاته الميدانية.

### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. منهج الدراسة.
3. مجتمع وعينة الدراسة.
4. ضبط متغيرات الدراسة.
5. مجالات البحث.
6. أدوات جمع البيانات والمعلومات.
7. وسائل جمع المعلومات.
8. الوسائل المساعدة لإجراء الدراسة.
9. الخصائص السيكمترية.
10. خصائص عينة الدراسة.
11. أدوات التحليل الاحصائي.
12. صعوبات البحث.

### خلاصة





### تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية والأساليب الإحصائية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

كما تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا فيها حيث أنه يتم من خلالها التركيز على الجانب التطبيقي للحصول على البيانات المطلوبة عن طريق إستمارة الإستبيان والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وبيان إجراءات التطبيق الميداني للدراسة مع توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وبالتالي تحقيق أهداف البحث.



### 1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنها لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعده على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومنه أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين (رشيد زرواتي، 2008، ص176).

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام للباحث باعتباره النقطة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي من ملاحظات ومشاهدات للظواهر الخاصة بالبحث، وكونها تقوم على عدة عناصر لها علاقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من مدى صلاحية الأداة المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات

ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديد لم يسبق إليه أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (ماثيو جيدير، 2006، ص26).

وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، وتمت هذه العملية على النحو التالي: قبل الشروع في الجزء التطبيقي وطبع الاستبيان النهائي والموجه نحو الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، قمنا بإجراء استطلاع أولي بناء على ترخيص ممنوح من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (جامعة اكلي محند اولحاج البويرة) وذلك للتعرف على مدى جاهزية الباحث على توزيع الإستبيان والفترة التي يستغرقها الباحث في توزيع الإستبيان المعد لقياس هذه الظاهرة، وكذلك من أجل مدى ملائمة أداة البحث على أفراد العينة، حيث قام الباحث بالاتصال والتقرب من مقر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، والرابطة المحترفة الاولى، من 2018/09/15 الى 2018/11/15، وقام الباحث بتوزيع الإستبيان واستخدام تقنية المقابلة مع مجموعة من رؤساء مصالح المستخدمين وبعض الموظفين ومن أهم الأهداف التي يمكن إستخلاصها من هذه الدراسة الاستطلاعية هي: التعرف على المجتمع الاحصائي ومكان العمل، مع عرض عنوان الدراسة وفكرة اجراء الدراسة الميدانية على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، والرابطة المحترفة الاولى، وكذلك جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة



حيث تم تزويدنا بمعلومات عن حجم ونوع العينة، والتعرف على الأخطاء والصعوبات التي تواجه الباحث، وإعداد أدوات البحث وتجريبها والوقوف على خصائصها السيكومترية من حيث صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث، وإختيار المعادلات الإحصائية اللازمة وسلامة اللغة وسهولة فهم أفراد العينة لها، وكذلك دراسة (صدق وثبات) الإستبيان.

### 2- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميًا (النجريس، 2004، ص102).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميم الظاهرة أو الموضوع محل البحث (ملحم، 2002، ص352).

حيث يعرف على انه وصف منظم ودقيق للحقائق في ميادين المعرفة المختلفة بطريقة موضوعية وصحيحة (بوداود عبد اليمين، 2010، ص88).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذبيحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، أما في التوصل إلى استعميمات أخذ معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ويعد المنهج الوصفي بأنه هو المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها في جمع

البيانات. (الحمداي، 2006، ص100)



### 3-مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3-1 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ربحي مصطفى عليان وعثمان غنيم، 2009، ص138)

يعتبر مجتمع الدراسة كل الوحدات التي تمتلك خصائص او صفات محددة يتم اقرارها بمعرفة الباحث وفقا لبعض الأسس (محمد نصر الدين، 2009، ص15).

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تمثل مجتمع بحثنا من جميع الإداريين والموظفين والمنتخبين في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الأولى، وبعد إجراء الاتصالات والزيارات اللازمة، تم تحديد مجتمع الدراسة تقريبا ب133 اداري ومنتخب، حسب حالة تعداد الموظفين الى غاية 2020/02/28 ومن الجدول رقم (08) من اعداد الباحث: بالاعتماد على الوثائق المستخرجة من طرف الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الأولى، ومقابلة رؤساء المصالح تم تحديد عدد المناصب ومجموع أفراد مجتمع الدراسة.

المناصب العليا		المناصب الادارية					المناصب البيداغوجية	
الانتخبين	رئيس	اطارات	مستشار	متصرف	ملحق	مناصب	المجموع	الاتحادية
	مصلحة	الشباب	رئيسي	اداري	رئيسي	خرى	الكلية	الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الأولى
		والرياضة	ورئيسي		للإدارة			
16	02	04	05	08	01	11	47	
	02	05	03	04	02	11	27	
	03	06	06	06	03	08	32	
	03	07	02	02	03	10	27	

جدول رقم (08): يوضح عدد المناصب بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الأولى



### 3-2 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها نموذج يشمل ويعكس جانبا أ وجزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاتها المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة لوحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث(عامر إبراهيم قنديلجي،2012،ص186)

هي جزء من المجتمع ولكن ليس اي جزء بحيث تمثل المجتمع أحسن تمثيل ويتم اختيارها بطرق متعددة والهدف منها الحصول على المعلومات من المجتمع الاصيل للبحث،فليس من السهل ان يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع افراد المجتمع في الوحدة المصرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها (نوفان عبيدات،2009، ص15)

اخذت العينة عن طريق المسح الشامل (عينة مسحية) نظرا لصغر مجتمع الدراسة أخذناه كله كعينة للدراسة، من مجتمع كلي متمثل في 133 مفردة فهي عينة غير مقصودة، وبعد نزع الافراد اجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية تم توزيع الاستبانة على عينة تقدر ب 110 مفردة وباسترداد 103 استبانة وبعد فحصها ومراجعتها فقد تم استبعاد 06 استبانة لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هي 97 استبانة

والجدول التالي رقم (09) يوضح إجراء التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيان لأفراد عينة الدراسة، حسب الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الأولى التي شملته الدراسة.

مكان الاستبيانات	توزيع الموزعة	في الموزعة	في الغير	الملغاة	كامل البيانات
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	19	83	06	04	72
الرابطة الاولى المحترفة	4	27	01	02	25
المجموع الكلي	23	110	7	6	97

جدول رقم (09) إجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع أفراد عينة البحث .



#### 4- ضبط متغيرات الدراسة:

ارتكزت الدراسة على مجموعة من المتغيرات:

4-1 المتغير الأولي: الميزانيات العامة

4-2 المتغير الثانوي: الإحتراف الرياضي

#### 5- مجالات الدراسة:

5-1 المجال البشري: شملت الدراسة عينة من الإداريين بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة

الأولى

5-2 المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على مستوى:

الاتحادية الجزائرية لكرة القدم / الرابطة المحترفة الأولى

5-3 المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداءً من 25 أكتوبر 2018 إلى غاية

25 جانفي 2021 وقسمت إلى:

الجانب النظري: من بداية اختيار الموضوع إلى 2019

الجانب التطبيقي: بدراسته الاستطلاعية والتطبيق الميداني امتد من 21 مارس 2018 إلى غاية 14 فيفري

2020.

5-4 المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول متطلبات واقع الميزانيات العامة للمؤسسات

الرياضية في ظل الإحتراف الرياضي، وكانت الدراسة الميدانية على الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

والرابطة المحترفة الأولى.

#### 6- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي

أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الملاحظة والمقابلة، لمعرفة ملائمة الأداة

وتقبل للموضوع بالإضافة إلى الاستبانة والتي تم تصميمها في صورتها الأولية حيث يعرفه

(البلداوي) الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو

بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن

الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها (البلداوي، 2007، ص22).



وبالإطلاع على ادبيات الاحتراف ومختلف البحوث والاستبانات الواردة في الدراسات السابقة، وكذا اقتباس بعض العبارات من كتب مختلفة في مجال الميزانية ومتطلبات الاحتراف وبتوجيه من المشرف ومجموعة من أساتذة معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية قام الباحث بحصر الاسئلة واعادة دراستها وصياغتها من اجل معرفة مدى إمكانية تطبيقها في مجال هذه الدراسة والوقوف عند الفقرات الغير ملائمة وأجراء بعض التعديلات إلى أن أصبحت في شكلها الحالي.

اما البيانات الثانوية: فقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والت يساعد تنافي جمع مراحل البحث.

### 6-1 تصميم الاستبيان:

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاثة أقسام:

**6-1-1- الجزء الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (3) عناصر تمثلت في (السن - الخبرة المهنية-الشهادة المتحصل عليها) .

**6-1-2- الجزء الثاني:** ويضم أسئلة الاستبيان والتي قسمت إلى ثلاثة محاور تخدم الفرضيات الجزئية الثلاثة، إذ تم توزيعها كالتالي:

**المحور الأول:** الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل كافية لنجاح الاحتراف الرياضي، ويتكون من 09 عبارات من العبارة: 01 إلى العبارة: 09.

**المحور الثاني:** ينعكس الإطار القانوني والتشريعي للأندية الرياضية المحترفة على ميزانيات المؤسسات الرياضية، ويتكون من 09 عبارات من العبارة: 10 إلى العبارة: 18.

**المحور الثالث:** نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر يتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة، ويتكون من 09 عبارات من العبارة: 19 إلى العبارة: 27.

وقد اعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال أي على مقياس ليكارت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيسليكرت" وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.



### 6-2- مبررات إستعمال الإستبيان كأداة لجمع البيانات:

يعد السبب الأبرز لإستعمال الباحث للإستبيان كأداة لجمع البيانات والذي له الأثر البارز والكبير كون المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي دائما ما يعتمد في الغالب على الإستبيانات كأداة في جمع البيانات.

### 6-3 درجات الاستبيان وطول الخلايا:

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا، المستخدمة في محاور الدراسة، قام الباحث بحساب المدى (5-1=4) تم تقسيمها على عدد خلايا المقياس أي (0.80=4/5) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الإجابة	غير موافق بشدة	موافق غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	من 1.00 الى	من 1.8 الى	من 2.60 الى	من 3.40 الى	من 4.20 الى
الحسابي	1.79	2.59	3.39	4.19	5
الدرجة	1	2	3	4	5
التقدير بالدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

جدول رقم (10): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة وتوزيع الاوزان على البدائل الخمسة.

### 7- وسائل جمع المعلومات:

تنوعت وسائل جمع المعلومات في بحثنا هذا وشملت على مجموعة من المصادر والمراجع لمختلف المؤلفين، ودراسات رسمية وسابقة من مقالات واطروحات متنوعة وكتب.

### 8- الوسائل المساعدة لإجراء الدراسة:

تعددت الوسائل وشملت كل ما هو مساعد لإجراء هذه الدراسة من أقلام واوراق وتكنولوجيات متنوعة من أجهزة الكترونية وغيرها بالإضافة الى مساعدين ومحكمين و... الخ.



## 9- الخصائص السيكومترية:

### 9-1 صدق أداة البحث (Validity):

كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى حيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (هاني بن ناصر الزجاجي، 2003، ص 81). الاختيار الصادق هو الاختيار الذي يقيس ما وضع لقياسه والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى وإلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به (بوسنة، 2007، ص 163).

#### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين-الأساتذة الجامعيين- عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي وذلك لصعوبة ملاقاتهم بسبب الوباء وكان عددهم (5) محكمين مختصين في المجال من جامعة بوييرة، المسيلة والجزائر 03 في الفترة 15 فيفري إلى 20 سبتمبر 2020 من أجل دراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها منسية، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيق الأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة واستنادا إليهم فقد تقلص عبارات الاستبانة من 35 إلى 27 عبارة.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.97) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار أو الفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات مع عينة في مجال الارتباط، يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان (فرحات، 2001، ص 135).



الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي	0.671**	0.000
02	أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي	0.729**	0.000
03	الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي	0.762**	0.000
04	اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي	0.769**	0.000
05	نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف	0.740**	0.000
06	آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين	0.878**	0.000
07	العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائيين عند أغلب هذه المؤسسات	0.778**	0.000
08	مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند أغلب المؤسسات واتحادية كرة القدم	0.808**	0.000
09	نلاحظ غياب تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 97-09 الذي ينص على "يحدد	0.684**	0.000



	شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي"
--	--

جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق الميزانية العامة والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.633-0.894) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه. الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	دفتر الأعباء الواجب إكنتايه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010"	0.708**	0.000
11	لا يتم الالتزام بدفع اشتراكات صندوق الضمان الاجتماعي والضرائب المباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية	0.662**	0.001
12	غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي	0.778**	0.000
13	النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية	0.633**	0.001
14	لجنة فض النزاعات كل سنة تقرر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي	0.717**	0.000
15	هناك رؤية استشرافية واهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر	0.765**	0.000



		لتحسين وضعيته	
0.000	0.670	تنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء اعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الاتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية	16
0.000	**0.684	مكافحة تناول المنشطات ظاهرة إنتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والإنتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات	17
0.000	**0.808	فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية	18

جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاطار القانوني والتشريعي والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.633-0.765) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه. الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01	**0.669	0.000
20	مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم	**0.668	0.000
21	عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف	**0.778	0.000
22	استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية	**0.753	0.000



		الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية	
0.001	**0.652	التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتتويج مصادر تمويلها	23
0.000	**0.723	تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الاحتراف "اللاعب-المدرّب-المسير-الإداري" بشكل رسمي ومنظم	24
0.000	**0.808	الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف	25
0.000	**0.662	نلتبس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاح مشروع الاحتراف	26
0.000	**0.708	الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين	27

جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاحتراف الرياضي والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.652-0.778) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

### 9-2 ثبات الأداة (Reliability):

يعتبر من العوامل التامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني " لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار وذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد (بودواضيفالله، 2009، ص106).

وبعد عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاكرونباخ.



9-2-1- التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل اليها بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية

محاور الاستبيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات	معامل الارتباط
المحور الأول	14	09عبارات	0.882	0.937
		09عبارات	0.874	
المحور الثاني	07	09 عبارات	0.821	0.742
		09عبارات	0.686	
المحور الثالث	06	09 عبارات	0.652	0.773
		09عبارات	0.676	
الاستبيان	27	27 عبارة	0.912	0.866
		27 عبارة	0.939	

جدول رقم (16) التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان ينحصر بين (0.580 و0.882)، كما يتميز كل نصف من محاور الاستبيان بثبات عال. وكذلك ان معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث قدر بـ(0.912) بالنسبة للنصف الاول، و (0.939) بالنسبة للنصف الثاني، كما ان معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يعتبر عاليا حيث حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ (0.866).



### 9-2-2 معامل الفاكرو نباخ:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفاكرو نباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (17)

عدد العبارات	معامل ألفاكرو نباخ $\alpha$	محاور الاستبيان
14	0.935	الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل كافية لنجاح الاحتراف الرياضي
07	0.840	ينعكس الإطار القانوني والتشريعي للأندية الرياضية المحترفة على ميزانيات المؤسسات الرياضية.
06	0.791	نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر يتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.
34	0.957	الاستبيان

جدول رقم (17) معامل الثبات كرو نباخ لجميع محاور الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات الميزانية العامة ب (0.935)، وحدها الأدنى في محور "الإطار القانوني والتشريعي ب (0.741) كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ (0.957)، وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان.

ونظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال التقنيتين التاليتين:

- التجزئة النصفية.

- معامل الثبات الفا كرونباخ.

وبالرجوع الى معظم الجداول يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا



09- خصائص عينة الدراسة:

تحدد خصائص عينة البحث من خلال الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

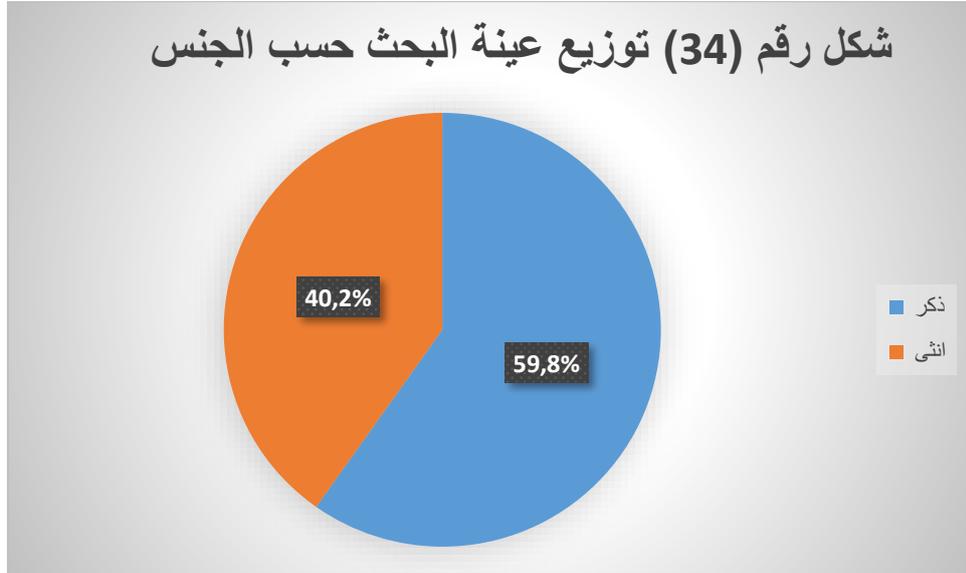
09-1الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	59.8 %
انثى	39	40.2 %
المجموع	97	100 %

جدول رقم (24) يبين توزيع متغير الجنس

التعليق:

يبين الجدول رقم (24) الخاص بمتغير الجنس ان 59.8 % من عينة الدراسة من الذكور، و40.2% من عينة الدراسة من الاناث، وذلك لان الاناث اقل من الذكور في عينة الدراسة



شكل رقم (34) توزيع عينة البحث حسب الجنس



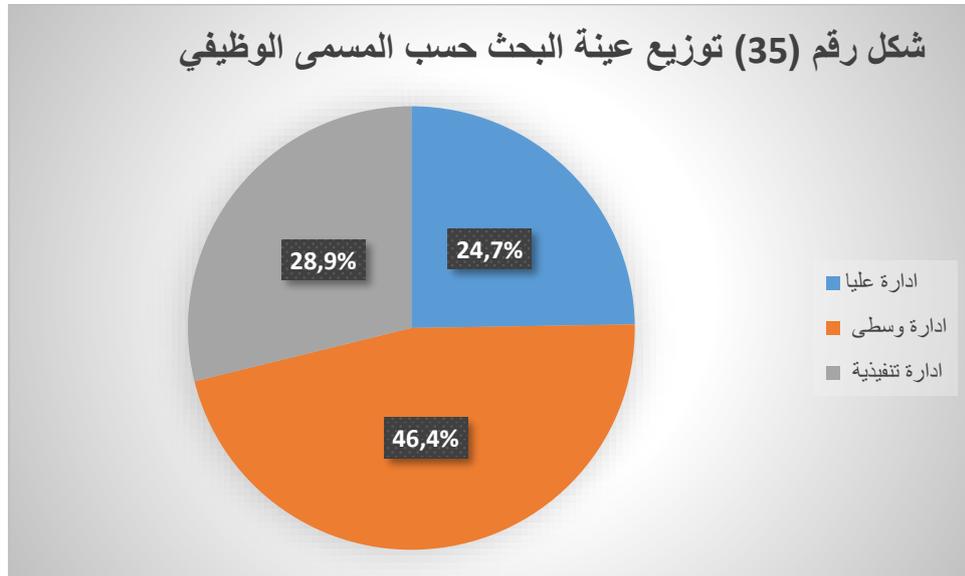
09-2 المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
ادارة عليا	24	24.7 %
ادارة وسطى	45	46.4 %
ادارة تنفيذية	28	28.9 %
المجموع	97	100 %

جدول رقم (25) بين توزيع العينة على متغير المسمى الوظيفي

التعليق:

بين الجدول رقم (25) الخاص بمتغير المسمى الوظيفي ان ما نسبته 24.7 % من الاداريين يشغلون الادارة العليا و 46.4% في الادارة الوسطى و 28.9 % في الادارة التنفيذية



شكل رقم (35) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي



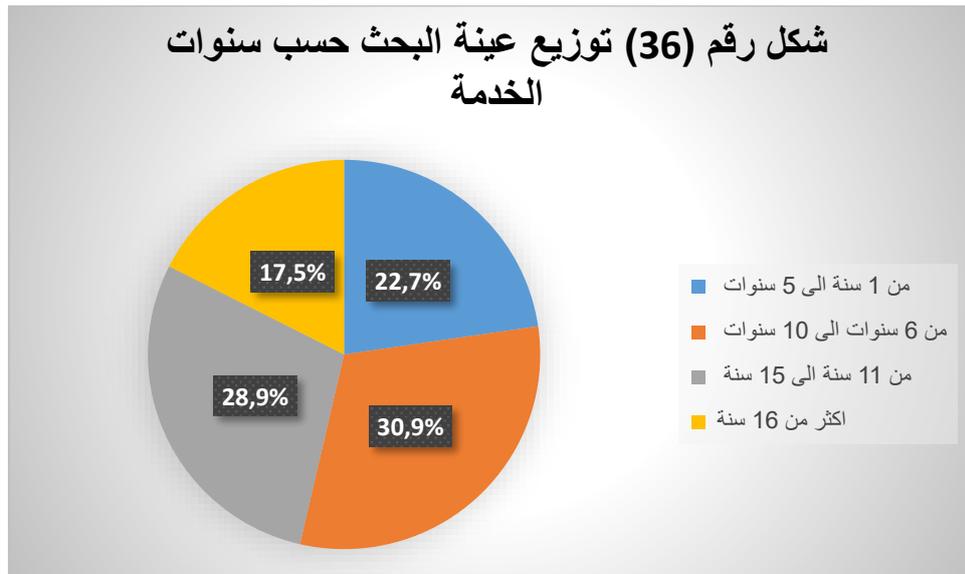
09-3 سنوات الخدمة:

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 سنة الى 5 سنوات	22	22.7%
من 6 سنوات الى 10 سنوات	30	30.9%
من 11 سنة الى 15 سنة	28	28.9%
أكثر من 16 سنة	17	17.5%
المجموع	97	100%

جدول رقم (26) بين توزيع العينة على متغير سنوات الخدمة

التعليق:

يبين جدول رقم (26) ان 22.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات خدمة لديهم من 1 الى 5 سنوات، و30.9% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 6 الى 10 سنوات، و28.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم من 11 الى 15 سنة، و17.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 16 سنة، يتبين الى ان الجزء الاكبر من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بن 6 الى 10 سنوات



شكل رقم (36) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة



### 10- أدوات التحليل الإحصائي:

استخدام الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23) وأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومجموعة من التقنيات المتمثلة في الآتي:

- ✓ النسبة المئوية والتكرارات لوصف العينة
- ✓ المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الاجابات
- ✓ الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الاجابات
- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

✓ اختبار (T-teste) للفروقات في الإجابات بين مفردات عينة الدراسة: وذلك لمعرفة الفروقات في الإجابات للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة من اجل تحديد سبب تواجد الفرق اعتمادا على قيمة المتوسطات

- ✓ معامل الارتباط سبيرمان: وذلك لمعرفة درجة الارتباط والاتساق بين مختلف الأبعاد فيما بينها.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (OneWayAnova) إيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات .

**11- محددات البحث:** البحث العلمي يعتبر عملية صعبة تتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة بطريقة علمية ولا يوجد بحث يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تعيق طريق الباحث، وهي عديدة ومتنوعة، غير أن التي واجهتنا هي قلة المراجع وصعوبة الحصول على معظمها التي تتناول موضوع البحث، وهذا ما أدى بنا الى التطرق إلى كل ذلك بشكل عام بالإضافة إلى الصعوبات التالية:

- المعاملة الغير جيدة التي كانت من قبل بعض الإداريين وغيرهم وكأنه غير مرغوب وغير مرحب فينا هناك.

- تماطل جد كبير في الإجابة حيث استغرقنا وقتا طويلا في استرجاع الاستمارات، زيادة على المستوى العلمي لبعض المنتخبين والمسيرين جعلنا نبسط الأسئلة قدر الإمكان.

- نقص وقلة المراجع والكتب الخاصة بموضوعنا مما أدى بنا غالبا إلى بذل جهد أكبر من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.

- بالرغم من صعوبة واستحالة حسب قول المسيرين خط أحمر، للحصول على التقارير المالية في بداية الأمر، إلى أنه كما يسمى بالتنظيم غير الرسمي (استخدام العلاقات الشخصية) تمكنا من الحصول على



مختلف التقارير المالية والأدبية لمختلف السنوات، مما مكننا من الاطلاع عليها واستعمالها لهدف علمي بحث، وهذا مما سمح لنا من تحليل أفضل للوضع المالي من خلال تقديمها كمقترحات وحلول استشرافية من خلال تجنب تكرار نفس الأخطاء ومعرفة مكن الخلل والداء من خلال الاطلاع على حجم المصاريف والمداخيل العامة والديون لاتحادية كرة القدم.



#### خلاصة:

من خلال ما قمنا بعرضه خلال هذا الفصل نكون قد قمنا بتوضيح أهم الإجراءات الميدانية التي قام بها الباحث بداية من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والذي تمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وصولاً إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان. كما تم توضيح الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق، الثبات) دون أن ننسى حدود الدراسة ومجالاتها (المجال البشري، المجال المكاني، المجال الزمني) كل هذا بغية وضع الدراسة في منهجها السليم.

الجانب التطبيقي



عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



### تمهيد

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق وإجراءات وأساليب علمية وعملية منطقية صارمة ودقيقة يجب احترامها وإتباعها بدقة وعناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة وناجحة وفعالة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بالكشف عن واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي، قام الباحث في هذا الفصل بتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها، من خلال تطبيق أداة البحث (الإستبيان) وتحليلها ثم مناقشتها في ضوء فرضيات البحث، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها احصائياً باستخدام مفاهيم الاحصاء الوصفي واساليبه الاحصائية وصولاً الى مناقشة النتائج والتعليق عليها والتحقق من صدق الفرضيات المطروحة في ضوء الاطر النظرية للدراسة مع ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

1-تحليل فقرات الدراسة

1.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل كافية لنجاح الاحتراف الرياضي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة كا2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور الميزانية العامة قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات		الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					العبارة	رقم
	الإحصائية كا2	القيمة الاحتمالية			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
14	0.38	0.7	3.25	16	44	33	4	4	تكرار	01	
00	95	81	7	16	45	34	4.1	نسبة %	مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة والإجراءات وكذلك من حيث		

										اشتراكات الضمان الاجتماعي		
03	0.	16.	0.6	4.24			14	45	38	تكرار	أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي	02
	00	35	92	7			14	46.	39.	نسبة %		
10	0.	30.	0.8	3.90		4	26	42	25	تكرار	الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلّة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي	03
	00	05	30	7		4.	26	43.	25.	نسبة %		
01	0.	79.	0.6	4.37		1	4	50	42	تكرار	إعتماد واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال إستقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي	04
	00	53	17	1		1.	4.	51.	34.	نسبة %		

13	0.	23.	0.8	3.61		9	35	37	16	تكرار	05	نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف
	00	86	71	8		9.	36	38.	16.	نسبة %		
02	0.	52.	0.7	4.30		2	12	37	46	تكرار	06	آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين
	00	81	68	9		2.	12	38.	47.	نسبة %		
04	0.	89.	0.9	4.24	2	4	7	39	45	تكرار	07	العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائيين عند أغلب هذه المؤسسات
	00	34	13	7	2.	4.	7.	40.	46.	نسبة %		
05	0.	48.	0.7	4.24		2	13	41	41	تكرار	08	مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند اغلب المؤسسات
	00	77	64	7		2.	13	42.	42.	نسبة %		
						1	.4	3	3	%		

جدول رقم (21) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور الميزانية العامة

من جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة: "اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي" المرتبة الأول بمتوسط حسابي يساوي (4.371) وانحراف معياري قدره (0.6177)، قيمة اختبار كا2 تساوي (79.536) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة دليل علنا اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي

- احتلت الفقرة السادسة: " آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.309) وانحراف معياري قدره (0.7686)، قيمة اختبار كا2 تساوي (52.814) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى اناليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين

- احتلت الفقرة الثانية: " أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (4.247) وانحراف معياري قدره (0.6926)، قيمة اختبار كا2 تساوي (16.351) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة دليل على ان أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي

- احتلت الفقرة السابعة: "العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائين عند أغلب هذه المؤسسات" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (4.247) وانحراف معياري قدره (0.9132)، قيمة اختبار كا2 تساوي (89.340) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة. ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى انالعجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائين عند أغلب هذه المؤسسات

- احتلت الفقرة الثامنة: "مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند اغلب المؤسسات واتحادية كرة القدم" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (4.247) وانحراف معياري قدره (0.7641)، قيمة اختبار كا2 تساوي (48.773) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي

ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على خامس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى ان مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند اغلب المؤسسات واتحادية كرة القدم

- احتلتالفرقة التاسعة:"نلاحظ غياب تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 97-09 الذي ينص على"يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات إبتداءا من تاريخ تأسيس النادي"المرتبة السادسةبمتوسط حسابي يساوي (4.041) وانحراف معياري قدره (0.789)، قيمة اختبار كا2 تساوي (52.567) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة السادسة وموافقة افراد الدارسة الى انهنلاحظ غياب تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 97-09 الذي ينص "يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات إبتداءا من تاريخ تأسيس النادي" - احتلت الفقرة الثالثة: " الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلّة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي" المرتبة السابعة بمتوسطحسابي يساوي (3.907) وانحراف معياري قدره (0.8301)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.052) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة السابعة وموافقة افراد الدارسة الى ان هناك الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلّة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي

- احتلت الفقرة الخامسة: "نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (3.618) وانحراف معياري قدره (0.8713)، قيمة اختبار كا2 تساوي (23.866) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخيرة وموافقة افراد الدارسة اي ان نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف.

- احتلت الفقرة الاولى: "مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي" المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.257) وانحراف معياري قدره (0.7810)، قيمة اختبار كا2 تساوي (38.959) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (محايد)، مما يدل ان هناك حياد اي عدم الموافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اخر ترتيب وحياد افراد الدارسة الى ان مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.002) وبانحراف معياري قدره (0.465) وان قيمة كا2 تساوي (42.186) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "الميزانية العامة" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة كبيرة.

ويمكن تفسير ذلك بان هناك وعي الى حد ما لأهمية تطبيق والتمكن في مجال الميزانية العامة من خلال الانشطة التي يقومون بها، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار ان مصادر التمويل لن تكون ذات جدوى وكافية إذا لم يتم استثمارها واستغلالها وتطبيقها بما يضمن تحقيق اهداف النادي المحترف وكافة الاطراف ذات العلاقة معها.

وتوافقت هذه النتائج مع معظم الدراسات التي تطرقت اليها، في حين تختلف هذه النتائج المتوصل اليها في دراستنا مع بقية الدراسات.

#### ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي:

01- اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالأخر.

02- آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين حرص الموظفين على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات وتفاعلها.

03- أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها.

04- العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائيين عند أغلب هذه المؤسسات

05- يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات.

06- نلاحظ غياب تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 97-09 الذي ينص "يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات إبتداء من تاريخ تأسيس النادي" توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المديرية مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي ليدهم مصلحة معها.

- 07- الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي المدبرية الأولوية للحكومة الادارية مما يسهم في كفاءة اعضاء مجلس الادارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم.
- 08- نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف
- 09- مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي

2.1-1 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: ينعكس الإطار القانوني والتشريعي للأندية الرياضية المحترفة على ميزانيات المؤسسات الرياضية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة كا2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر الإطار القانوني والتشريعي لكل من المؤسسات والأندية المحترفة يؤثر على الميزانية العامة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الاحتمالية	ترتيب
		موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	دفتري الأعباء الواجب إكنتايه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010	39	51	3	4	4.2	0.7	74.01	0.00	01
11	لا يتم الالتزام بدفع	22	52	16	7	3.9	0.8	47.01	0.00	05

		04	25	17						ر	اشتراقات صندوق الضمان الاجتماعي والضرائب والمباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية	
						7.	16	53	22	نسبة		
						2	.5	.6	.7	%		
04	0.00	30.	0.8	3.9		5	22	43	27	تكرار	غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي	12
		29	46	48		5.	22	44	27	نسبة		
						2	.7	.3	.8	%		
02	0.00	54.	0.7	4.1		2	13	49	33	تكرار	النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية	13
		05	31	64		2.	13	50	34	نسبة		
						1	.4	.5	.0	%		
07	0.00	55.	0.8	3.7		12	13	56	16	تكرار	لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين	14
		78	68	83		12	13	57	16	نسبة		

						.4	.4	.7	.5	%	مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي	
03	0.00	41.51	0.821	4.051		5	15	47	30	تكرار	رؤية هناك	15
										ر	استشراافية واهتمام	
						5.	15	48	30	نسب	ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته	
						2	.5	.5	.9	%		
06	0.00	85.83	1.002	3.876		6	2	13	53	تكرار	تنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء اعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الاتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية	16
						6.	2.	13	54	نسب		
						2	1	.4	6.	%		
	0.00	30.21	0.817	3.907		2	31	38	26	تكرار	مكافحة تناول المنشطات ظاهرة انتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والانتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية	17
						2.	32	39	26	نسب		
						1	0.	2.	8.	%		

لمكافحة المنشطات											
0.00	61.	0.7	3.9		4	17	56	20	تكرار	18	فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية
	39	41	48		4.	17	57	20	نسبة		
					1	.5	.7	.6	%		
0.00	42.	0.4	4.0								
	6	18	65	02							

جدول رقم (22) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور الاطار القانوني والتشريعي

من جدول رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى: " دفتر الأعباء الواجب إكنتايه من طرف الشركات والنادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل01 جويلية 2010" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي (4.288) وانحراف معياري قدره (0.721)، قيمة اختبار كا2 تساوي (74.01) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة بوجود دفتر الأعباء الواجب إكنتايه من طرف الشركات والنادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل01 جويلية 2010"

- احتلت الفقرة الرابعة: " النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.164) وانحراف معياري قدره (0.731)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.299) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى ان النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية

- احتلت الفقرة السادسة: "هناك رؤية استشرافية واهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (4.051) وانحراف معياري قدره (0.821)، قيمة اختبار كا2 تساوي (41.515) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى انهاك رؤية استشرافية واهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته.

- احتلت الفقرة الثالثة: "غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.948) وانحراف معياري قدره (0.846)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.299) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف

عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة الى ان دليل على ان غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي

- احتلت الفقرة الثانية: "لا يتم الالتزام بدفع اشتراكات صندوق الضمان الاجتماعي والضرائب المباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.917) وانحراف معياري قدره (0.825)، قيمة اختبار كا2 تساوي (47.041) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على خامس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة لانه لا يتم الالتزام بدفع اشتراكات صندوق الضمان الاجتماعي والضرائب المباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية

- احتلت الفقرة السابعة: "تنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء اعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الاتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (3.876) وانحراف معياري قدره (1.001)، قيمة اختبار كا2 تساوي (85.835) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخير وموافقة افراد الدارسة بالتنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء اعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الاتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية

- احتلت الفقرة الخامسة: " لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.783) وانحراف معياري قدره (0.868)، قيمة اختبار كا2 تساوي (55.784) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدارسة الى لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي

- احتلت الفقرة التاسعة: " فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (3.948) وانحراف معياري قدره (0.7412) ، قيمة اختبار كا2 تساوي (61.392) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الثامنة وموافقة افراد الدارسة الى ان فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية

- احتلت الفقرة الثامنة: " مكافحة تناول المنشطات ظاهرة إنتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والانتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات" المرتبة التاسعة والاخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.907) وانحراف معياري قدره (0.8175)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.216) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى

الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة التاسعة والاخيرة وموافقة افراد الدارسة الى ان مكافحة تناول المنشطات ظاهرة انتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والانتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.004) وبانحراف معياري قدره (0.511) وان قيمة كا2 تساوي (52.670) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك يعتبر محور "الاطار القانوني والتشريعي" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة.

ومن خلال هذه النتائج نجد مجموعة من الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة، في حين تختلف هذه النتائج المتوصل اليها في دراستنا مع بقية الدراسات.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي :

10- دفتر الأعباء الواجب إكتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010"

13- النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية

12- غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي

11- لا يتم الالتزام بدفع اشتراكات صندوق الضمان الاجتماعي والضرائب المباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية

- 16- تنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء اعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الاتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية
- 14- لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي
- 17- فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية
- 18- مكافحة تناول المنشطات ظاهرة انتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والانتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات
- 15- هناك رؤية استشرافية واهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته.

### 3.1. عرض و تحليل نتائج المحور المتعلق ب الاحتراف الرياضي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع - Chi Square)، ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور التخطيط الاستراتيجي قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر يتماشى مع متطلبات العصر الحديث فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الاختبارات		ترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			الإحصائية كاي تربيع	القيمة الاحتمالية	
19	فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01	تكرار	30	53	14		4.16	0.65	23.77	0.00	
		نسبة %	9	6	4		4	6			
20	مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول	تكرار	20	63	12	2	4.04	0.64	89.26	0.00	
		نسبة %	6	9	4	2	1	4			

					1						وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم	
04	0.00	89.84	0.705	3.958	5	11	64	17	تكرار	عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف	21	
					5	13	66	17	نسبة %			
					.	.3		.5				
					2							
06	0.12	10.91	1.017	3.670	1	20	38	22	تكرار	استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية	22	
					1	20	39	22	نسبة %			
					7	.6	.2	.7				
					.							
					5							
03	0.00	80.47	0.912	3.979	3	3	14	50	تكرار	التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنوع مصادر تمويلها	23	
					3	3	14	51	نسبة %			
					.	.	.4	.5	.8			
					1	1						
05	0.00	82.63	0.858	3.845	2	4	20	52	تكرار	تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة	24	

					2	4	20	53	19	نسبة	الاحتراف "اللاعب-	
					.	.	.6	.6	.6	%	المدرّب-المسير-الإداري"	
					1	1					بشكل رسمي ومنظم	
04	0.00	67.89	1.031	3.752	5	7	15	50	20	تكرار	الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق	25
					5	7	15	51	20	نسبة	قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف	
					.	.	.5	.5	.6	%		
					2	2						
02	0.00	80.06	0.812	3.917	1	3	21	50	22	تكرار	نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين	26
						1	3.	21	22	نسبة	في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاح مشروع الاحتراف	
					.	.	1	.6	.7	%		
					0							
01	0.00	42.58	0.781	4.185		2	16	41	38	تكرار	الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات	27
						2	16	42	39	نسبة	في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين	
					.	.	.5	.3	.2	%		
					1							
0.00	0.00	68.515	0.4474	3.9433								

جدول رقم (23) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول

#### محور الاحتراف الرياضي

من جدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى: "فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي (4.164) وانحراف معياري قدره (0.656)، قيمة اختبار كا2 تساوي (23.773) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، هو انه فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01

- احتلت الفقرة الثانية: "مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.041) وانحراف معياري قدره (0.644)، قيمة اختبار كا2 تساوي (89.268) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم.

- احتلت الفقرة الخامسة: "التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتتبع مصادر تمويلها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (3.979) وانحراف معياري قدره (0.9126)، قيمة اختبار كا2 تساوي (80.474) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي

ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتتويج مصادر تمويلها

- احتلت الفقرة الثالثة: "عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.958) وانحراف معياري قدره (0.705) ، قيمة اختبار كا2 تساوي (89.845) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة على هذه العبارة، هو عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف

- احتلت الفقرة السابعة: "الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.845) وانحراف معياري قدره (0.858)، قيمة اختبار كا2 تساوي (82.639) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الخامسة موافقة افراد الدارسة على هذه العبارة، لان الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف

- احتلت الفقرة الرابعة: "استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (3.6701) وانحراف معياري قدره (1.0177)، قيمة اختبار كا2 تساوي (10.918) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة السادسة، ولكن موافقة افراد الدارسة عليها باستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية

- احتلت الفقرة الثامنة: " نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاز مشروع الاحتراف " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.917) وانحراف معياري قدره (0.812)، قيمة اختبار كا2 تساوي (80.062) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، على التماس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاز مشروع الاحتراف

- احتلت الفقرة التاسعة: "الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين" المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.752) وانحراف معياري قدره (1.031)، قيمة اختبار كا2 تساوي (67.897) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدارسة،وهذا بصفة ان الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.9433) وبانحراف معياري قدره (0.4474) وان قيمة كا2 تساوي (68.515) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "الاحتراف الرياضي" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل اليها نجد مجموعة من الدراسات التي توافقت مع دراستنا، في حين تختلف هذه النتائج المتوصل اليها في دراستنا مع بقية الدراسات.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي :

19- فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01

20- مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم

23- التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتتويج مصادر تمويلها

21- عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف

25- الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف

22- استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية

26- نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاح مشروع الاحتراف

27- الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين

## 2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على: تسيير الميزانية على مستوى اتحادية كرة القدم الجزائرية، يلعب دورا إيجابيا في تطوير منظومة الاحتراف الرياضية  
كان مستوى الميزانية العامة من وجهة نظر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الأولى المحترفة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.002

### ترتيب عبارات المحور الأول حسب المتوسط الحسابي:

- مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي
- أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي
- الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي
- اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي
- نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف
- آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين

➤ العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائيين عند أغلب هذه المؤسسات

➤ مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند اغلب المؤسسات واتحادية كرة القدم

➤ نلاحظ غياب تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 06/10 الذي ينص على "يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي"

حيث لاحظنا غياب الوعي من قبل المسؤولين وعدم درايتهم بالأهداف والمزايا التي تقوم الميزانيات بتحقيقها على مستوى المؤسسات الرياضية بالجزائر من تخطيط وتنفيذ وايضا رقابة وإتصال وتنسيق، وهذا إن دل على شيء فإنه يدلنا على أهمية وضوح الهدف في إعداد الميزانية ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة العقيلي 2014 والتي توصلت الى أن الأهداف الموضوعه لنظام الإحتراف السعودي لا تتسم بوضوح المعنى والمفهوم.

كما إنتقت مع دراسة مزغيش 2014 والتي أشارت الى أن شركة اتحاد العاصمة لا تعتمد على الأسس العلمية والدراسات المنهجية في إدارتها المالية وإنما تعتمد على التقدير الشخصي لمسؤولي مصلحة المالية والمحاسبة بالنادي حسب ما صرح به المحاسب المساعد فيما يخص الميزانية التقديرية، وقد انققت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة لعياضي 2019 والتي توصلت الى أنه لا توجد أهداف متسلسلة في منظومة الاحتراف الرياضي الجزائري من خلال عدم وجود أهداف واضحة ومتدرجة مسطرة خلال الموسم الرياضي لتحقيقها، وذلك لانعدام التخطيط الاستراتيجي مما يجعل عمل أعضاء مجلس إدارة الأندية متذبذبة وعشوائية مما يؤثر على الأداء الإداري، وأداء الرياضي للفريق من خلال النتائج السلبية المحصلة وهذا يعتبر من الصعوبات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة.

واضاف بوصول 2015 الى ان تحديد الأهداف ووضوحها بالنسبة لادارة الأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل بها، فالميزانية تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسة المؤسسة الرياضية لذا لا بد من تحديد هذه الأهداف ومراعتها خطوة بخطوة حتى يتم الوصول الى الأهداف العامة للمؤسسة ككل.

وعليه فإن الأهداف التي تحققها الميزانية العامة تتلخص في مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم خطط وسياسات مستقبلية تضمن تحقيق الأهداف، ومساعدة الإدارة على أخذ الإحتياجات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها، وهي أداة الإدارة في التنسيق والإتصال والرقابة

على أوجه النشاط المختلفة، لتحفيز العاملين وحثهم على بلوغ الأهداف المحددة، والمساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية للميزانية، وهذا ما يدل على أهمية الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل التي تعتبر كافية لنجاح الاحتراف الرياضي.

وبالنظر الى كل ما سبق فاننا نصل الى تقبل الفرضية الجزئية (01) والتي تنص: التسيير الفعال للميزانية على مستوى إتحادية كرة القدم الجزائرية، لها دور فعال لتطوير منظومة الاحتراف الرياضية.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على: إدارة اتحادية كرة القدم الجزائرية تعمل على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامة لتطوير منظومة الاحتراف الرياضي.

تفاوت في مستوى توافر الإطار القانوني والتشريعي، الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الاولى المحترفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الهيكل التنظيمي: 4.004

#### ترتيب عبارات المحور الثاني حسب المتوسط الحسابي:

- دفتر الأعباء الواجب إكتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010"
- لا يتم الالتزام بدفع اشتراكات صندوق الضمان الاجتماعي والضرائب المباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية
- غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي
- النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية
- لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي
- هناك رؤية استشرافية واهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته

- تنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء اعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الاتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية
- مكافحة تناول المنشطات ظاهرة انتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والانتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات
- فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية
- وهذا ما اتفق مع دراسة **رعاشكمال سنة 2010** ، فيما يخص التشريعات الرياضية الخاصة برياضة كرة القدم وعلاقتها بقانون الاحتراف الرياضي نجد أن هذه التشريعات لا تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الاحتراف، وهذا ينعكس على الأندية بشكل سلبي.
- فيما يخص واقع التمويل بالأندية الجزائرية نجد أن هذه الأندية تعاني من قلة الموارد المالية لتحقيق أهدافها وهو ما ينعكس على مستواها ونتائجها، خاصة في ظل غياب قوانين تساعد على تشجيع عمليات الاستثمار والتسويق في المجال الرياضي مما يضمن التمويل الذاتي لهذه الأندية، مع عدم إتباع الأندية الجزائرية لسياسة التكوين الرياضي بشكل عام فيما يخص اللاعبين والمدربين وحتى الإداريين مما ينعكس على مستوى البطولة الجزائرية.
- وهذا ما يتفق مع **دراسة العقيلي 2014** التي توصلت لعدم توفر معايير يتم على أساسها اختيار لعناصر البشرية العاملة بإدارة الاحتراف، وعدم تعاون إدارة الاحتراف مع المختصين في مجال القانون والإدارة الرياضية والاقتصاد، وهو ما يتفق مع دراسة **تريش لحسن 2018**، المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم في الجزائر حيث لوحظ ضعف استخدام الاستثمار والتسويق الرياضي كمصدر لتمويل الأندية المحترفة وهذا راجع لعدم امتلاك الأندية لمواقع تسويقية، وعدم توافر مناخ استثمار خصب مما يؤدي إلى ضعف التمويل من قبل المستثمرين ويقلل فرص حصول الأندية الجزائرية على مصادر تمويل كافية، وكذلك ضعف المنشآت الرياضية بالأندية بدوره لعدم وجود عوامل جذب للأفراد الممارسين كما لا توجد أهداف واضحة لهذه المنشآت من أجل الاستثمار والتمويل.
- بالنظر إلى ما سبق فإننا نصل إلى نتيجة تقبل الفرضية الجزئية (02) والتي تنص: إدارة إتحادية كرة القدم الجزائرية تعمل على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامة لتطوير منظومة الاحتراف الرياضي.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: التي تنص على: الإدارة الرياضية لل نوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر .

تفاوت في مستوى الإدارة الرياضية لل نوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الاحتراف الرياضي: 3.94

#### ترتيب عبارات المحور الثالث حسب المتوسط الحسابي:

➤ فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01

➤ مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم

➤ عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف

➤ استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية

➤ التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنوع مصادر تمويلها

➤ تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الاحتراف "اللاعب-المدرّب-المسير-الإداري" بشكل رسمي ومنظم

➤ الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف

➤ نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاز مشروع الاحتراف

➤ الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين

أفادت الفرضية الثالثة بأن الإدارة الرياضية لل نوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر .

وهذا ما يتفق مع دراسة العقيلي 2014 التي توصلت لعدم توفر معايير يتم على أساسها إختيار لعناصر البشرية العاملة بإدارة الاحتراف، وعدم تعاون إدارة الإحتراف مع المختصين في مجال القانون والإدارة الرياضية والإقتصاد، أما دراسة أبو الخير 2016 فتوصلت إلى عدم وجود أسس ومعايير لإختيار أعضاء مجالس الإدارات بما يتناسب مع طبيعة العمل المراد إنجازه.

وتذكر دراسة فوكراش زوبيدة 2017 والتي توصلت إلى أن معظم الأندية لا يمتلكون أخصائون يراقبون إذا ما كان الإحتراف يطبق أم لا وهذا لا يتماشى ودخول الأندية إلى عالم الإحتراف وهذا راجع لعدم وجود لجان رقابية ومؤهلة تعاقب أو تراقب ما يقوم به المسيرين، حيث أوصت دراسة حرتي سيد أحمد 2016 بضرورة إعتداد الأندية على توظيف مسيرين يملكون الكفاءة اللازمة في التسيير الرياضي والمالي، وأضاف الشمراي 2015 أن إدارة العمل في الأندية الرياضية يستوجب قدر عالي من الكفاءة العلمية والمهنية لتطوير آليات العمل وتحسين مخرجاته بشكل جيد والإنتقال إلى بيئة عمل جديدة تسعى لتعظيم الأرباح المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف الموضوعية.

أما دراسة داودي 2019 فتوصلت إلى أن الشركات الراعية للأندية الرياضية المحترفة تساهم في إنعاش الجانب الإقتصادي للحركة الرياضية بالجزائر، كما توصلت دراسة لعماري 2019 إلى أن الجهاز الإداري بالنادي المحترف ومسيرييه غير قادر على إستغلال الفرص التسويقية وإتاحة مشاريع إستثمارية بالنادي، أما دراسة محفوظي 2017 التي أظهرت أن معظم مسيري النوادي الرياضية لا يولون إهتماما لتكوين ناشئي كرة القدم.

إن الدراسة الحالية بينت عن إهمال سياسة التكوين حيث لم تولي إدارات الأندية المحترفة كل العناية للفئات الصغرى ولا يدرون أن مصدر تمويل يمكن أن يدر على النادي أموالا طائلة، بل أغلبها يعتمد على التكوين العشوائي والمتذبذب وإهتمام المسؤولين بالفئات الكبرى في تحقيق النتائج وإهمال القاعدة الأساسية، بالإضافة إلى عدم وجود اسس علمية يتم على أساسها توظيف العنصر البشري، وغياب ورشات العمل التدريبية المستمرة لصقل مهارات المسيرين والأفراد العاملين بإدارة النادي أثرت سلبا على نجاح تطبيق مشروع الإحتراف الرياضي بالجزائر.

وبالنظر الى ما سبق فإننا نصل إلى نتيجة تقبل الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص أن:الإدارة الرياضية للنوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.

03/ تحاليل إضافية بناءً على التقارير المالية والأدبية لاتحادية كرة القدم الجزائرية :

- 1/ الأهداف التي تحققها الميزانية التخطيطية تتلخص في مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم خطط وسياسات مستقبلية تضمن تحقيق الأهداف، ومساعدة الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- 2/ تحديد الأهداف ووضوحها بالنسبة للمؤسسات الرياضية تساهم في تطوير نظام التمويل بها، فالميزانية تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسة المؤسسة الرياضية.
- 3/ المؤسسات الرياضية خلال إعدادها للميزانية المالية، لا يتم إعدادها طبقا لاحتياجات "متطلبات" الاحتراف الرياضي، فغياب الأسس العلمية التي يقوم عليها تحديد الأهداف من احتياجات وموارد مالية يقود إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.
- 4/ أهداف الاحتراف الرياضي للمؤسسات الرياضية غير محددة في بنود الميزانية.
- 5/ أهداف الاحتراف الرياضي للمؤسسات الرياضية من خلال اعداد الميزانية تسعى الى توسيع قاعدة الممارسة الرياضية.
- 6/ أهداف الاحتراف الرياضي للمؤسسات الرياضية غير قابلة للتغيير.
- 7/ تعتبر الميزانية في المؤسسات الرياضية كتوزيع مالي شاملة لمختلف أنشطة النوادي الرياضية المحترفة.
- 8/ تعتبر الميزانية كوسيلة ربط بين التخطيط والتنفيذ بمتطلبات الاحتراف الرياضي
- 9/ خطة الميزانية شاملة لمختلف أنشطة "أوجه الصرف" وموارد النادي المحترف.
- 10/ تعد الميزانية كوسيلة لرسم الخطط قصيرة وطويلة الاجل للاحتراف الرياضي داخل المؤسسات الرياضية.
- 11/ تساعد اعداد الميزانية على التنبؤ بالمشاكل المتعلقة بالاحتراف الرياضي قبل حدوثها والمساعدة على حلها.
- 12/ تعد الميزانية كوسيلة للرقابة على الدخل (الموارد، المصاريف ووجه الانفاق).
- 13/ امكانية تعديل فصول الميزانية طبقا للظروف الطارئة مثل جائحة كورونا.
- 14/ تعتبر الميزانية كوسيلة ربط بين المستويات الادارية المختلفة للمؤسسات الرياضية.
- 15/ إعداد الميزانية تساعد على التنسيق بين مختلف المؤسسات الرياضية التالية: وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية، الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

16/ الميزانية العامة لا تسمح بالشكل المطلوب للمدربين والمشرفين الحصول على السلطة اللازمة لتحقيق الاهداف.

17/ خلال اعداد الميزانية المالية فانه يهتمون بتحديد المهام والمسؤوليات لكل عامل بالمؤسسات الرياضية لتنفيذ الميزانية السنوية التي يتم اعدادها.

18/ اعداد الميزانية المالية بدقة واحترافية تساهم في التحفيز من خلال دفع العاملين الى الالتزام بها وتنفيذها بصورة تضمن الاداء الامثل لرياضي النوادي المحترفة.

19/ لا تتميز التقديرات التي تدرج في الميزانية بالدقة، حيث انه هناك دوما تضخيم للتقديرات بغرض الحصول على تمويل أكبر لنشاطاتها غير أن الدولة تحاول تخفيض تلك التقديرات بحجة أن هناك عدة أندية في عدة رياضات تنتظر أيضا تمويلها من قبل الدولة.

20/ الأساس النقد المطبق لأغراض المحاسبة لا يظهر التكلفة الحقيقية للبرامج والأعمال المنفذة.

21/ تعمل الميزانيات التقديرية على ربط التقديرات بأهداف الاحتراف الرياضي ، فالمسيرون هنا يحاولون في اغلب الاحيان من خلال الميزانيات تحصيل ايرادات يتم من خلالها تسيير نشاطات السنة الحالية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار مراعاة ضرورة عمل مخططات جزئية لكل سنة لتحقيق الأهداف المبرمجة على المدى الطويل.

22/ خلال اعداد الميزانية العامة للمؤسسات الرياضية لا يتم الاعتماد قيم الميزانيات السابقة لتقدير النفقات.

23/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فإن خطة العمل تؤثر في تحديد حجم التقديرات.

24/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان عدد الاهداف المبرمجة خلال السنة المالية تؤثر في حجم التقديرات.

25/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان حجم الهدف "نوعه" يؤثر في حجم التقديرات.

26/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان اختيار مكان تربية النوادي المحترفة يؤثر في تحديد حجم التقديرات.

27/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان مدة التبرص للنوادي المحترفة تؤثر في حجم التقديرات المالية.

28/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان اجراء عدة تربصات تؤثر في تحديد حجم التقديرات.

29/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان احتياجات الرياضي "صونا، متابعة طبية، تغذية...." تؤثر في تحديد حجم التقديرات.

فاحتياجات لاعبي الاندية لا تقتصر على النقل والاقامة وغيرها بل تتعدها لتشمل توفير التغذية الصحية اللازمة للرياضي ناهيك عن توفير الرعاية الطبية اللازمة دون ان ننسى الرعاية النفسية من قبل الطبيب المختص في مجال علم النفس الرياضي وضرورة توفير وسائل الاسترجاع والاستشفاء التي اصبحت امرا لا بد من توفيره في المستوى العالي.

30/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان حجم وقيمة رواتب اللاعبين "سقف الاجور" تؤثر في حجم التقديرات.

31/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، حجم رواتب المدربين خاصة الاجانب تؤثر في حجم التقديرات.

32/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، حجم كتلة الاجور للجهاز الطبي للنادي المحترفة تؤثر في حجم التقديرات.

33/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان المصاريف الفندقية تؤثر في حجم التقديرات.

34/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان العتاد الرياضي من البسة واحذية وادوات وتجهيزات رياضية تؤثر في حجم التقديرات.

35/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان مصاريف عقود تأمين اللاعبين تؤثر في حجم التقديرات.

36/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان كراء الملاعب والمرافق الرياضية تؤثر في حجم التقديرات.

37/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان الوفد المرافق للنادي المحترفة داخل وخارج الوطن لا يؤثر في تحديد حجم التقديرات.

38/ تقدير الميزانية يختلف باختلاف المستوى.

39/ تقدير الميزانية يختلف باختلاف الالقاب والبطولات المتحصل عليها من طرف النادي المحترف.

40/ التنظيم الاداري القائم على تنسيق العمل وعدم اختلاط السلطة والمسؤولية يساهم في التقدير الجيد للنفقات.

41/ العمل المحاسبي القائم لا يوفر البيانات الكافية لتقدير النفقات واعداد الميزانية بالدقة والسرعة اللازمين.

42/ حسب الدراسة الميدانية: بالرغم من تواجد لجنة خاصة لإعداد الميزانية على مستوى المؤسسات الرياضية، حيث ان المسؤولين يولون اهتماما بالغا في اعداد الميزانية الا ان عملية اعدادها يقوم بها نفس الاعضاء تلقائيا وبطريقة كلاسيكية وبنفس الافكار مما خلق مشكلة مركزية السلطة.

43/ خلال اعداد الميزانية المالية فإنها لجنة الميزانية تضم كل من: الامين العام، المدير التقني، أمين الخزينة، عند اعداد الميزانية وجب مراعاة مختلف الجوانب الادارية والمالية والرياضية.

44/ لجنة الميزانية خلال اعدادها تقوم بدراسة ومناقشة وتعديل كافة الميزانيات.

45/ ما يعاب على لجنة الميزانية ان معظم المؤسسات الرياضية لا تعتمد عليها بشكل دائم أي غير موجودة ومفعلة "ظرفية" اين يتم تشكيلها من قبل المسيرين عند الحاجة اليها فقط مثل اعداد الميزانية للسنة القادمة او عند الاعداد للمنافسات او الضرورة القصوى.

46/ وجوب تحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسات الرياضية قبل البدء في اعداد الميزانية للسنة المالية الجارية.

47/ المكتب الاداري للنادي المحترفة تقوم بمناقشة واعتماد الميزانيات بعد مراجعتها وتعديلها من قبل لجنة الميزانية.

48/ خلال اعداد الميزانية المالية، فان معظم المدراء العامين لا يزودون المسؤولين التنفيذيين بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالتكاليف والايادات السابقة والمتوقعة والشفافية المالية وغيرها من المعلومات التي تساهم في اعداد الميزانية المالية للسنة الجارية بدقة.

49/ خلال اعداد الميزانية المالية، لا يقوم مدير ادارة الميزانية "مشرف مالي" بمراجعة كافة الميزانيات بعد انتهاء المسؤولين التنفيذيين من اعدادها ومناقشتها وتعديلها إذا لزم الامر.

50/ خلال اعداد الميزانية المالية، لا يقوم مدير ادارة الميزانية "مشرف مالي" بتوضيح وشرح القواعد المحاسبية والمالية للميزانية للعاملين.

51/ خلال اعداد الميزانية المالية، يقوم مدير ادارة الميزانية "مشرف مالي" بتحديد مراكز المسؤولية.

- 52/ خلال اعداد الميزانية المالية، لا يقوم مدير ادارة الميزانية "مشرف مالي" بوضع الميزانية بالرجوع الى المشرفين والمدربين والمدربين.
- 53/ خلال اعداد الميزانية المالية، لا يقوم كل مشرف "المسؤولون الفنيون" بإعداد الميزانية الخاصة بقسمه.
- 54/ اغلب الموظفين لا يقومون بالتدريب من خلال دورات خاصة لتحسين المستوى في التسيير وغيرها لما له من اهمية في تسيير شؤون المؤسسات الرياضية من الناحية المالية.
- 55/ اغلب الموظفين لا يشاركون في المؤتمرات والملتقيات الخاصة بالرياضة ومستجداتها.
- 56/ اهمية العمل الجماعي لتحسين مستوى ومردود المؤسسات المالية من جميع النواحي، مما يسمح لهم بتوفير اتصال فعال يعود بنتائج مثمرة وجيدة ومرضية
- 57/ مسؤولي المؤسسات الرياضية لا يولون اهتماما بالغا للعمل المحاسبي والقانوني من خلال تأهيل العاملين وإخضاعهم للرسكلة بشكل دوري بغية تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتها.
- 58/ غياب الحافز المادي "المنح والعلاوات"، مما سيؤثر بالسلب على الاندية كون التحفيز امر ضروري يزيد من دافعية العاملين للقيام بمهامهم على الوجه المطلوب.
- 59/ تعتمد الاندية المحترفة بشكل كبير على الدعم الحكومي دون الاتجاه الى الاستثمار والبحث عن بدائل تمويلية اخرى.
- 60/ نقص التكوين في القوانين الرياضية، يوقع معظم النوادي المحترفة خلال ابرام وفسخ العقود مع اللاعبين والمدربين خلال وقوع منازعات او عدم فسخ العقود بالتراضي اللجوء الى محكمة التحكيم الرياضية، مما يكلف الدفع اموال طائلة خاصة للأجانب.
- 61/ مديرية الشباب والرياضة والصندوق الولائي والبلدي، لهم مساهمة معتبرة في الاعانات التي تحصل عليها الاندية المحترفة.
- 62/ المؤسسات الرياضية تعتمد على القروض البنكية من اجل الاعتماد عليها كمصدر لتمويلها.
- 63/ يعتبر التمويل الذاتي كمصدر مهم للتمويل الرياضي، من خلال الايرادات التي تحققها الرياضية عن طريق استثمار مرافقها او منشاتها او نشاطاتها، او الهبات من الخواص، ما من شأنه القضاء على المشاكل المالية للاندية وبالتالي تنعكس بصورة ايجابية على مردودها.
- 64/ الحصول على حقوق البث الاذاعي والتلفزي يعتبر موردا هاما لتمويل الاندية المحترفة مما يساهم في تحقيق اهدافها.

65/ اعتماد المؤسسات الرياضية على الرعاية والدعاية والتسويق والأشهار، من خلال الاعلان عليها في ملابس وأدوات اللاعبين والمنشآت الرياضية كمصدر لتمويل الرياضي، حيث انها توفر مصادر مالية لا يستهان بها للمؤسسات الرياضية مما تساهم وتغطي بشكل كبير التكاليف، بشرط ان يقوم بها على الوجه المطلوب وبطريقة صحيحة.

66/ عائدات انتقال اللاعبين خاصة الى الخارج، تحقق دخلا ماليا معتبرا للأندية المحترفة، وهذا أمر مؤثر في عملية تمويل الاندية كون عائدات تمويل اللاعبين تدر اموالا طائلة على النوادي المحترفة.

67/ حقوق بيع تذاكر المباريات لا يعتبر مصدر لتمويل الاندية المحترفة، لكونها لا تمتلك على ملاعب ومشات خاصة بها

68/ الشركات الراعية والاستثمار في أسهم النوادي المحترفة يعتبر كمصدر هام لتمويل النوادي المحترفة.

69/ النوادي المحترفة لا تعتمد على الاستثمار كمصدر للتمويل الرياضي بشكل صحيح، وهذا راجع لغياب ثقافة الاستثمار الرياضي لدى مسيري الاندية، اضافة لعدم توفير وتهيئة الظروف المناسبة والملائمة للمستثمرين وتقديم تسهيلات لهم.

70/ المؤسسات الرياضية خلال اعدادها للميزانية العامة لا يتم وضعها طبقا لأهداف الاحتراف الرياضي  
71/ غياب الكفاءات المتخصصة.

72/ المراقبة القبلية والبعديّة (التفتيش) للتقليل من التجاوزات.

73/ المخالفات التسييرية التي تتكرر عند اغلب الاندية والاتحادية والرابطة.

74/ للاستثمار والتسويق دور في التقليل من التبعية المالية لهيئات كرة القدم الجزائرية.

### الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وبعد تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة في دراستنا هذه استنتجنا ما يلي:

1/ على نص الفرضية الأولى التي نصت على تسيير الميزانية على مستوى اتحادية كرة القدم الجزائرية، يلعب دوراً إيجابياً في تطوير منظومة الاحتراف الرياضية، لما له من دور فعال لتطوير منظومة الاحتراف الرياضية، وبناءً على النتائج المتوصل إليها حول واقع التسيير لميزانية النوادي: مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي مثلاً، لكن لاحظنا غياب الوعي من قبل المسؤولين وعدم درايتهم بالأهداف والمزايا التي تقوم الميزانيات بتحقيقها على مستوى المؤسسات الرياضية بالجزائر وهذا ما يؤثر سلباً على الاحتراف الرياضي، كل هذه النتائج موضحة في الجداول السابقة، مما يتبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة وبدرجة مرتفعة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى المدرجة ضمن المحور الأول من الاستبيان الموزع.

2/ على نص الفرضية الثانية التي نصت على أن إدارة اتحادية كرة القدم الجزائرية تعمل على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامة لتطوير منظومة الاحتراف الرياضي، وبناءً على النتائج المتوصل إليها حول مدى احترام الإدارة للقوانين والتشريع فيما يخص الميزانية وهنا يوجد تباين في اجابات افراد العينة حول الإطار القانوني والتشريعي لكل من المؤسسات والأندية المحترفة والتي تؤثر على الميزانية العامة من جهة وعلى الاحتراف الرياضي من جهة أخرى كل هذه النتائج موضحة في الجداول السابقة، فقد تبين موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة وبدرجة متوسطة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية المدرجة ضمن المحور الثاني من الاستبيان الموزع.

3/ على نص الفرضية الثالثة التي نصت على أن الإدارة الرياضية للنوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر، وبناءً على النتائج المتوصل إليها تخص مدى توفير كل متطلبات إنجاح الاحتراف الرياضي وهنا يتبين في الجداول السابقة موافقة أفراد عينة البحث على الفرضية المطروحة وبدرجة متوسطة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المدرجة ضمن المحور الثالث من الاستبيان الموزع.

ومن هنا من خلال مجموع النتائج المستخلصة من الاستبيان الموزع على أفراد عينة البحث المستهدفة يمكننا أن نقول أن الميزانية المالية العامة الحالية المعتمدة في إدارة النوادي الرياضية المحترفة كافية لتطوير الاحتراف الرياضي في الجزائر.

#### 5- اقتراح مجموعة من الفرضيات المستقبلية:

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة والتسيير الرياضي وهو الميزانية العامة لهذه الأنشطة ومصادر التمويل التي تعتبر كافية لنجاح الاحتراف الرياضي (الميزانية العامة-الإطار القانوني والتشريعي-الاحتراف الرياضي) ولمعالجة نقاط الضعف والقصور تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

أ- إعادة الاعتبار للإداريين والمسؤولين داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الأولى المحترفة، باعتبارهم راس المال الفكري وأساس النجاح الإداري وذلك من خلال:

❖ استثمار طاقات الموظف وقدراته المتنوعة والعمل على تنميتها، وتحفيزه لإبداء آرائه والعمل على إشراكه في صنع القرارات المختلفة.

❖ حل كل المشاكل المتعلقة بالإداريين والمنتخبين والابتعاد عن تضارب المصالح، والحفاظ على حقوق الأطراف والمساهمين من متطوعين وغيرهم مما يضمن بقاها، وتحسن أدائها.

❖ العمل على توفير متطلبات الإداري التي تساعد على أداء مهامه وتنمية معارفه، كالأجهزة المختلفة والادوات الضرورية للعمل، وغيرها من الأمور الأخرى.

❖ تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان حقوق الموظف التي تنص عليها القوانين واللوائح والأنظمة.

ب- تعزيز التواصل المشترك بين العاملين بالاتحادية والرابطة وإعادة الثقة بينهم، وذلك على النحو الآتي:

❖ تنظيم فعاليات تواصل دورية ومستمرة بين المنتخبين والإدارة العليا والإداريين وكذا الموظفين في لقاءات رسمية وغير رسمية لتبادل الآراء والتجارب والأفكار ومعالجة المشكلات من ناحية، ولتخفيف حدة التوتر وتطوير العمل من ناحية.

❖ تطبيق القانون على كافة الموظفين والمنتخبين دون استثناء، وذلك فيما يتعلق بحقوقهم المادية والإدارية والصلاحيات الممنوحة لهم.

ت- تحلياً لمنتخبين والإداريين والعمال بالروح الأخلاقية والنزاهة والشفافية والتفاني في العمل يزيد من مردودية الاتحادية والرابطة ويحسن الأداء، وكذا اعتماد مدونة لقواعد وأخلاقيات الممارسة المهنية.

ث- العمل على المحافظة على السير الحسن في عملية التقييم واتخاذ القرارات التي من شأنها ان تساهم في ترشيد وتفعيل القرارات بأنواعها.

ج- العمل على وضع معايير لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني في الجزائر.

ح- العمل على نشر الوعي وثقافة الحوكمة (الحكم الراشد) لدى كافة الاداريين والموظفين والمجتمعات الرياضية وكذا وسائل الاعلام معتبادل المعلومات والخبرات عن طريق عقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورشات العمل التدريبية، فإذا ما أدرك المجتمع ان الحوكمة تمثل خط دفاع الاول ضد اي فساد فسوف يحاول تطبيقها وارساء قواعدها.

خ- اقامة الندوات والايام الدراسية المتعلقة بمفهوم التسيير مالي النزيه، بشرط الا تبقى محصورة في الجامعات او قاعات المؤتمرات وان لا تمس فقط النخبة المثقفة من المجتمع، وانما يجب تبسيط الموضوع أكثر ليمس كافة المجتمع الرياضي وغيره باختلاف مستويات التعليمية والثقافية والخبرات.

د- وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافئات يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على توليد افكار جديدة تساهم في رفع المستوى المعرفي داخل الاتحادية والرابطة الأولى المحترفة ورفع مستوى الأداء.

ذ- اعادة هيكلة العمليات وتبسيط الاجراءات لتحقيق السرعة في الانجاز وذلك بالتركيز على الجودة وسرعة الخدمة كأولوية رئيسية، دون التقيد بالأنظمة الجامدة والمزاجيات الشخصية.

ر- اجراء دراسات مختلفة حول معوقات تطبيق التسيير الرشيد وذلك من اجل القضاء على البيروقراطية الادارة وتشجيع العمل واعطاء لكل حق حقه خاصا فيما يتعلق بمصالح الاطراف المختلفة.

ز- العمل على الزامية تطبيق وتطوير الحكم الراشد وميثاقه في جميع المؤسسات الرياضية وانشاء لجنة تعمل على مراقبة تطبيقه.

س- الابتعاد عن الاعمال الورقية والبيروقراطية والاعتماد على التكنولوجيات في نشر المعلومات، وبناء منظومة عمل متطورة، وكذا تشجيع الشفافية في نشرها، وذلك على النحو الاتي:

❖ استغلال فضاءات التواصل الاجتماعي التي تسهل عمل الاطراف ذات العلاقة مع الاتحادية والرابطة ويساهم في نشر المعلومة بشكل أسرع وبطريقة شفافة.

- ❖ السعي والعمل على بناء قاعدة بيانات مركزية بين الاتحادية والرابطة والنوادي المحترفة وهذا يساهم في نشر الافكار العمل والخبرات بشكل سلس والاستفادة القصوى من بعضها مما ينعكس على المواطن وعلى تنمية القطاع الرياضي
- ❖ تشكيل فريق عمل متفرغ ومتخصص في الميزانية والحوكمة الالكترونية وفي التصميم والبرمجة مع حوسبة المراسلات الداخلية والخارجية بما يضمن المحافظة على المخزون المعلوماتي.
- ش-استحداث مراكز متخصصة تهتم بقضايا الميزانية و الحوكمة ودعم عمليات الشفافية والافصاح، وكذا اعتماد ميثاق وطني قابل للتطبيق على البيئة الجزائرية والرياضية مع اعتماد اليات مراجعة واضحة لهذا الميثاق بما يحافظ على مواكبة التطورات العالمية والمحلية.
- ص-وعلى غرار بعض الدول المتقدمة في مجال الاحتراف، لابد من السلطات القائمة على المجال الرياضي اصدار دليل يتضمن اليات ومتطلبات الاحتراف ووضع خطة استراتيجية لتطبيقها بشكل واسع خاصتا في مجال الادارة العمومية لما لها علاقة باكتشاف المواهب الشابة والنهوض بالميدان الرياضي نحو الأفضل.
- ض-كما لا يكتمل تطبيق نظم الاحتراف في الجزائر مالم يتم تفعيل دور السلطات الرقابية، حيث تلعب هذه الاخيرة دورا هاما في ضمان تطبيق الاحتراف من متطلبات ومبادي ومحاربة الفساد والبيروقراطية وحفظ حقوق كل الاطراف المترابطة.
- و-إرساء تسيير شفاف وحوكمة متجددة من اجل مزيد من الأداء والشفافية ومواصلة أخلقة الحياة العامة ومكافحة الفساد

6-الافاق المستقبلية للدراسة :

- ✓ اجراء دراسات مماثلة للاعتراف مع ادخال متغيرات اخرى في الدراسة.
- ✓ دراسة معوقات تطبيق الاعتراف في النوادي الرياضية.
- ✓ دراسة حالة او أكثر لإحدى التجارب الناجحة في تطبيق الاعتراف بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ دراسة متطلبات تطبيق الاعتراف في تسيير وزارة الشباب والرياضة.
- ✓ دراسة متطلبات تطبيق الاعتراف في تسيير المنشآت الرياضية.
- ✓ دراسة محددات الاعتراف وانعكاساتها على قيمة المؤسسة الرياضية.
- ✓ دراسة مقارنة بين بعض التجارب الناجحة وواقع الاعتراف الرياضي في الجزائر.
- ✓ دراسة أثر الاعتراف على المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- ✓ دراسة الاعتراف الرياضي وعلاقته بأخلاقه الحياة العامة في المؤسسات الرياضية.
- ✓ تصور مقترح للإدارة المالية للنادية المحترفة بالجزائر .
- ✓ تفعيل مصادر التمويل للنادية المحترفة وانعكاسها على مردودها الرياضي.
- ✓ دور الميزانيات في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- ✓ فعالية الادارة المالية في تقويم الاداء المالي للنادية الرياضية في ظل الاعتراف الرياضي.
- ✓ دور الميزانيات في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري للنادية المحترفة.
- ✓ مقومات تفعيل الميزانيات باستخدام الاساليب الحديثة في المؤسسات الرياضية في ظل الاعتراف الرياضي.
- ✓ اهمية الميزانية كأداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الاداء على مستوى المؤسسات الرياضية.
- ✓ دور الميزانيات كأداة تخطيط لاستغلال الموارد المالية في المؤسسات الرياضية.
- ✓ توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وواقع الميزانيات العامة من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية الفعالة في الأندية الرياضية المحترفة.
- ✓ التوعية وإحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة والمهارات وترقية المؤسسة الرياضية دخولا بها في السياسات الاقتصادية المستجدة كالخصخصة والاستثمار في الأسواق المالية.

✓ التطرق إلى جميع التسهيلات والفرص التي يتيحها التشريع الرياضي لضمان التسيير المالي الجيد للأندية المحترفة ومحاولة حصر العراقيل التي تقف دون ذلك.

### خاتمة:

اصبحت الرياضة في عصرنا الحديث احد فروع الاقتصاد الحديث، حيث ان ممارسة النشاط الرياضي ذات اهمية اقتصادية ثنائية بالنسبة للفرد والدولة، كما يعتبر توفر الاموال احد اهم عناصر عملية ادارة اي نشاط بصفة جيدة، لكن الاموال اذا كانت متوفرة لا تكفي وحدها لذلك لابد من ادارتها بكفاءة عالية وهذا لا يكون الا عن طريق التخطيط والتنظيم والاشراف والتوجيه والرقابة وكل هذا يقودنا الى الاهمية البالغة للادارة المالية وبصفة خاصة عملية تخطيط الميزانية والرقابة على تنفيذ بنودها.

فالميزانية العامة تعتبر احد الوسائل الادارية لنجاح اي هيئة ادارية كانت او اقتصادية وغيرها، وتعتبر الاتحادية والرابطة المحترفة لكرة القدم كغيرها من الهيئات التي تستعمل الميزانية للتعبير عن مركزها المالي وهذا باظهار ايراداتها ونفقاتها لسنة ما.

لكن الواقع يظهر ان وظيفة الميزانية على مستوى اتحادية والرابطة المحترفة لكرة القدم لا يتعدى سوى انها مبرر مادي فقط لانشطتها والتي تتمثل في ايراداتها ونفقاتها، وفي مقابل ذلك تؤكد الدراسات النظرية على الادوار الحقيقية للميزانية وتعتبرها اداة اساسية في القيام بتنفيذ اي خطة كانت وتحقيق اهدافها لذا فالميزانية هي التي تساهم في النجاح كما تسبب الفشل اذا لم يتم استعمالها بطريقة علمية وعملية.

ولهذا اصبح لزاما على اتحادية والرابطة المحترفة لكرة القدم اعادة النظر في الميزانيات العامة من خلال اهدافها وادوارها، اضافة الى طرق ومسؤولية اعدادها والتي بدون ادنى شك تتطلب الكفاءة العلمية والعملية لمعديها وهذا من اجل تحقيق التوازن بين ما يصرف على كل هدف وعائده، مما يتطلب وضع تقديرات لتخطيط الموارد والاستخدامات لفترة مالية مستقبلية تعتمد على حسن التوقع التنبؤ من مسؤولين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال اعداد واستخدام الميزانيات دون نسيان نسيان مراعاة الظروف المحيطة بالهيئة وما تتطلبه البيئة الراهنة للنهوض بمستوى ومردود كرة القدم المحترفة بالجزائر وتحسين نتائجها محليا وقاريا وعالميا.

وهنا يرى الباحث ان الاتحادية والرابطة المحترفة لكرة القدم المحترفة تعتبر احد المؤسسات التي يجب ان تهتم باللاعبين المنتمين اليها من خلال الاهتمام بهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم بشتى انواعها ومحاولة توفير جميع سبل الراحة لهم وتوفير جميع الامكانيات المادية والبشرية لهم وذلك تجعلهم يعملون

بحماس وبكفاءة عالية وتكون لديهم رغبة كبيرة في العمل وفي تحقيق الانجازات وبالتالي من السهل بعد ذلك ان تحقق اهدافها المرجوة.

كما أن للباحثين عدة محددات بحثية وجب أخذها بعين الاعتبار عند إنجاز البحوث المشابهة لموضوع أطروحة الدكتوراه من خلال: المعاملة الغير جيدة التي يتلقاها الباحث من قبل بعض الإداريين وغيرهم وكأنه غير مرغوب وغير مرحب فينا هناك داخل المؤسسات الرياضية، وكذلك نجد تماطل جد كبير في الإجابة حيث استغرقنا وقتا طويلا في استرجاع الاستمارات، زيادة على المستوى العلمي لبعض المنتخبين والمسيرين جعلنا نبسط الأسئلة قدر الإمكان، وكذلك نقص وقلة المراجع والكتب الخاصة بموضوع البحث مما يؤدي غالبا إلى بذل جهد أكبر من أجل الحصول على المعلومات اللازمة، وكذلك استخدام العلاقات الشخصية للحصول على مختلف التقارير المالية والأدبية لمختلف السنوات، مما مكنا من الاطلاع عليها واستعمالها لهدف علمي بحت، وهذا مما سمح لنا من تحليل أفضل للوضع المالي من خلال تقديمها كمقترحات وحلول استشرافية من خلال تجنب تكرار نفس الأخطاء ومعرفة مكنم الخلل والداء من خلال الاطلاع على حجم المصاريف والمداخيل العامة والديون لاتحادية كرة القدم.

كما ساهمت أطروحة الدكتوراه بالخروج بمجموعة من النتائج العلمية منها: اعادة الاعتبار للإداريين والمسؤولين داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الأولى المحترفة، باعتبارهم رأس المال الفكري واساس النجاح الاداري، وكذلك الابتعاد عن الاعمال الورقية والبيروقراطية والاعتماد على التكنولوجيات في نشر المعلومات، وبناء منظومة عمل متطورة، وكذا تشجيع الشفافية في نشرها، كما ساهمت في تعزيز التواصل المشترك بين العاملين بالاتحادية والرابطة واعادة الثقة بينهم

ان كرة القم الجزائرية بحاجة الى مواكبة التطورات العلمية بمختلف المجالات وخصوصا في مجال الادارة الحديثة ولا بد للاتحادية والرابطة المحترفة من مواكبة التطور والفلسفة والتوجيهات الحديثة من اجل قدرتها على تحقيق الاهداف والمتطلبات المطلوبة، ولاهمية الادارة في نجاح وضمان استمرار المؤسسة الرياضية وكون اداء اعضاء الهيئات الادارية يساهم اسهاما كبيرا في استمرارية عمل هذه المؤسسات الرياضية ونجاحها في تحسين مردودها ونتائجها دائما نحو الافضل.

المراجع



## اولاً: قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 01- عادل أحمد حشيش، السياسات المالية العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، ص/269، 1992، 270.
- 02- خليل علي محمد، المالية العامة دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ص 302-2000، 303.
- 03- حسين مصطفى حسين، المالية العامة، سلسلة في دروس الاقتصاد، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1 ، ص2001، 77.
- 04- حسين الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، دار المحمدية ، الجزائر ص 1999، 132.
- 05-د محمد أكرم العدلوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان ، ص:14.
- 06- عبد المنعم فوزي، المالية العامة والسياسة المالية، دار النهضة العربية للطبع والنشر - لبنان - ص1971، 42.
- 07- بساعد علي، المالية العمومية، المعهد الوطني للمالية ، ص1992، 70.
- 09- يريقي جمال، محاضرة للسنة الرابعة محاسبة، مقياس الحاسبة العمومية، 2006/2005.
- 10- حسين مصطفى حسين، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، طبعة ص2001، 11.
- 11- غازي عناية، المالية العامة والتشريع الضريبي، عمان - دار البيارق - جامعة جرش ص1419، 187هـ - 1998 م.
- 12- محمد عباس محرز، 2003 اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية 11- الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ص2003، 65.
- 13- سوزي عدلي ناشد، الوجيز في المالية العامة، الإسكندرية - دار الجامعة الجديدة مصر للنشر، ص2000، 37.
- 14- علي العربي، إدارة المالية العامة، الكويت، لا يوجد مكان الإصدار ولا سنة النشر، ص 62

- 15- د. عبد الغني أيوب استاذ الأقتصاد بجامعة جنوب الوادي من كتاب مبادئ الإدارة المالية .
- 16- د. صديق محمد عفيفي رئيس الأكاديمية وعميد المعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات " الإدارة المالية "
- 17- د. عبد العزيز الشربيني، عميد المعهد العالي للحاسب والعلوم الإدارية " علم المحاسبة، 2002.
- 18- عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24، 2002.
- 19- د علي الشرقاوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية،، ص: 1988، 45.
- 20- هنري منتزيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، ص: 1994، 55
- 21- د/محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكويتي و لؤي غانم الصمدعي : الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق : دار وائل، ط1، ، ص 73، 2005
- 22- فائق حسيني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، عمان : دار وائل، ، ص 234، 2004
- 23- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية : التنظيم في المجال الرياضي الإسكندرية، دار الوفاء، ط1، ، ص 1.127، 2003.
- 24- كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعدني خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم "المفهوم، الواقع، المقترح"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2
- 25- امين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، المجلس الوطني للثقافة والفنون، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 216، ص 97.
- 26- كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعداني خليل السعداني، ص 41
- 27- الفضل مؤيد، نور عبد الناصر، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002.
- 28- أل آدم، الرزق صالح، المحاسبة الإدارية كالسياسات الإدارية المعاصرة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 29- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية: الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2010، 1.
- 30- بوداود عبد اليمين، متطلبات الإحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، الجزائر، 2014.
- 31- بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

- 32- جمال محمد علي، بادي حسيان الدسري، الإدارة الرياضية في القرن الـ 21، مكتبة الرشد، 2019.
- 33- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، المحاسبة الإدارية-مدخل إتخاذ القرارات-موسوعة التكاليف والمحاسبة الإدارية، طنطا، مصر، 2016.
- 34- حسن أحمد الشافعي، الادارة الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 35- حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمن أحمد سيار، "استراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2009.
- 36- كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2015.
- 37- كمال درويش، السعدني خليل السعدني، الإحتراف في كرة القدم(المفهوم الواقع المقترح)، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2006.
- 38- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أساسيات التمويل والإستثمار في صناعة السياحة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 39- نعمان عبد الغني، الإستثمار والتسويق الرياضي، دار نور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 40- عيسى الهادي، كمال رعاش، الإحتراف الرياضي في كرة القدم، دار الكتاب الحيث، الجزائر، 2012.
- 41- د محمد أكرم العدلوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان ،ص:14.

#### الرسائل والاطروحات العلمية:

- 42/ شريفي سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2012.
- 43/ بورحلة رضوان، محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2003/2002
- 44/ بن عكي نادية، سياسة التمويل المالي والانعكاسات على المردود الرياضي، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2007.

- 45/ لعجال يحي، تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2015.
- 46/ جلال صلاح الدين، أهمية التشريعات الإعلامية في تطوير منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، 2010.
- 47/ رعاش كمال، الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، 2010.
- 48/ دراسة "حملوي ربيعة، الموازنات التقديرية كأداة لقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.
- 49/ العابدي ياسين، تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة بسكرة، 2020.
- 50/ عبد الحكيم العياضي، معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية، أطروحة الدكتوراه، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2019.
- 51/ تريش لحسن، المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2018.
- 52/ فوكراش زوييدة، التحول من النشاط الهواوي الى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الاداري، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، معهد التربية البدنية والرياضية، الشلف، 2007.
- 53/ حريتي سيد أحمد، دور كفاءة المسيرين في ادارة الازمات المالية في الاندية الرياضية المحترفة، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2016.
- 54/ مزغيش إيمان، دور بعض الاساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2014.
- 55/ عبد العزيز بن سعد عبد العزيز العقيلي، معوقات ادارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
- 56/ تميلة كاسحي، الرعاية الرياضية وأثرها على الاستقرار المالي لأندية كرة القدم المحترفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2016.

- 57/ لعماري لحسن، واقع التسويق في الأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم وأثرها على استقطاب الاستثمار للنادي، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2019.
- 58/ بوطالبي يحي، واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاساته على المردود الرياضي، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2008.
- 59/ بوصلح نذير، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، 2015.
- 60/ داودي عبد الرزاق، دور الشركات الراعية للأندية الرياضية المحترفة في تطوير الحركة الرياضية بالجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية، 2019.

#### رابعاً: قائمة القوانين والمراسيم التنفيذية:

- 61/ نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتابته من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة: "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010"
- 62/ القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية .
- 63/ القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق ل 23 يوليو سنة 2013 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها.
- 64/ المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل 16 فبراير سنة 2015 الذي يحدد الأحكام و القانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهادي
- 65/ الاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف، والمتمثل في "قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1431 الموافق ل 06 جويلية 2010".
- 66/ المرسوم التنفيذي رقم 06/264 المؤرخ في 08 غشت 2006 "المتعلق بضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وكذا القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية". (الجريدة الرسمية العدد 11).
- 67/ مدونة المنظمة الدولية لمكافحة المنشطات طبقاً للاتفاقية الدولية لمكافحة المنشطات المحررة في 2005 تحت اشراف منظمة اليونيسكو والمصادق عليها من طرف الجزائر في 2006
- 68/ المرسوم التنفيذي رقم 16-153 المؤرخ في 23 ماي 2016 والمتعلق بالأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمسيرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين

- 69/ملحق القانون الأساسي النموذجي للاتحادية الرياضية الوطنية
- 70/ شروط الممارسة الرياضية الاحترافية "قرار مؤرخ في 05 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل02 أوت 1995
- 71/ "مرسوم تنفيذي رقم 14-368 المتعلق بالإتحاديات وكيفية تنظيمها ،مؤرخ في 22 صفر عام 1436 الموافق 15 ديسمبر سنة 2014"
- 72/ المرسوم التنفيذي رقم 184-09 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1430 الموافق ل 12ماي سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كفاءات تطبيقها.
- 73/ الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22ديسمبر1993.المادة 90 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25فيفري1995.
- 74/ المرسوم التنفيذي رقم 97-09 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق ل22 فيفري سنة 2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها، في أجل (03) سنوات إبتداء من تاريخ تأسيس النادي.
- 75/ الإتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف: "قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1431 الموافق ل06 جويلية 2010"
- 76/ المرسوم التنفيذي رقم 264-06 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق ل08 أوت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف
- 77/ شروط وكفاءات منح مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية الى النادي الرياضي المحترف.
- 78/ الأمر 01/23 المتمم لقانون 05/13 الذي يحدد أليات إنشاء الوكالة الوطنية لمكافحة المنشطات.
- 79/ الأمر رقم 01/10 المؤرخ في 16 رمضان عام 1431 الموافق ل26 غشت 2010 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2010، يحدد هذا المرسوم كفاءات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302/135 الذي عنوانه "صندوق دعم عمومي للأندية المحترفة لكرة القدم"
- 80/ المرسوم التنفيذي : رقم 91/416، المؤرخ في02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية ،العدد 54،الصادرة بتاريخ 30نوفمبر 1991.

81/ المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.

82/ القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31

83/ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.

84/ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 أوت 1977، ص: 925.

85/ القانون الأساسي النموذجي 15-74 المطبق على النادي الرياضي الهاوي

89/ القانون رقم 06-12 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير سنة 2012 و المتعلق بالجمعيات.

للحصول على إعتامد مخبر الكشف الوطني من قبل الوكالة الدولية لمكافحة المنشطات. (I'AMA)

90/ القانون الداخلي المنظم لسير اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية الصادر في 14 ديسمبر 2013.

#### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

91/ Bernardeau Moreau Denis, P105, Sociologie des fédérations sportives, La professionnalisation des dirigeants bénévoles, Le harmattan, Parisb.2004.

92/Stumppsébastien a gaspariniwilliam, Op,Cit, P66.

93/Barbusse Beatrice, P123,Op ,Cit.

94/ Dubar.C à Trippier.P, P126, sociologie des professions, Armand colin, paris.1998.

95/ Stumppsébastien à gaspiriniwilliam, P47, les conditions sociales d'émergence du volley-ball Professional de l'espace nation au club local (1970/1987), STAPS n63.2003.

96/ Barbusse Béatrice, P107, le management des professionnels du sport s d'un club de handball, SPORT n 168/169.2006.

97/ Baye Emmanuel, P69.Facteurs clés de la performance des federations sportive nationaux, Bilans et perspectives, revue euro penne de management du sport n3, 2001.

- 98/ Le Germain Elisabeth, P07-23, le football et sa professionnalisation tardive à de la confidentialité a la notoriété (1918/1964), STAPS n68, :Lyon.2005.
- 99/ Jean Marie Peretti, P09, ressources humaines et gestion des personne, Libraire Vuibert, paris,1994.
- 100/ Stumppsébastien a gaspiriniwilliam, op, cit, p65.
- 101/ Chantelat pascal, P39,la professionnalisation des organisations sportives nouveaux enjeux, nouveaux débats, le harmattan, , paris.2001.

## الملاحق



- تعريف
- الإستبيان
- تسهيل مهمة
- قائمة المحكمين
- SPSS



# استمارة استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي بعنوان: "واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي".  
نرجو من سيادتكم التعاون معنا في الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام ما ينطبق عليكم بصدق وموضوعية، علما بان البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ولا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

كما نؤكد لكم أن اجاباتكم ستحظى بكامل السرية والعناية وسيقتصر استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت اشراف:

د.خيري جمال

الباحث:

امعوش سميح

لكم مني جزيل الشكر على حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2021

المعلومات الشخصية:

1- ما هو سنك ؟ .....

2- ما هو مستواك الدراسي؟

ابتدائي  متوسط ثانوي  جامعي

3- ما هو عدد سنوات خبرتك في الإدارة الرياضية؟ .....

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>المحور الأول: الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل كافية لنجاح الاحتراف الرياضي</b>					
					01 مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان الاجتماعي.
					02 أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي.
					03 الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي.
					04 اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال إستقطاب متخصصين، وتنوع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي
					05 نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف
					06 آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين

				07 العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائيين عند أغلب هذه المؤسسات
				08 مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند اغلب المؤسسات واتحادية كرة القدم
				09 نلاحظ غياب تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 97-09 الذي ينص على "يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي"
<b>المحور الثاني: ينعكس الإطار القانوني والتشريعي للأندية الرياضية المحترفة على ميزانيات المؤسسات الرياضية</b>				
				10 دفتر الأعباء الواجب إكنتايه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل 01 جويلية 2010"
				11 لا يتم الإلتزام بدفع إشتراكات صندوق الضمان الإجتماعي والضرائب المباشرة من طرف الشركات الرياضية، مما يجعلها في تناقض مع المرسوم 15-73 التي تحدد الأحكام التطبيقية للنادي الرياضي المحترف، كما تحدد القوانين النموذجية للشركات الرياضية التجارية
				12 غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي
				13 النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية
				14 لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الإحتراف الرياضي
				15 هناك رؤية إستشرافية وإهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته

					16	تنظيم عملية تنقل صفقات تحويل اللاعبين وإعطاء إعتماد لمجموعة من وسطاء اللاعبين المتخصصين من طرف الإتحادية وتسقيف أجور اللاعبين يعتبر كحل للنهوض بالرياضة الجزائرية
					17	مكافحة تناول المنشطات ظاهرة إنتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والإنتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات
					18	فتح المجال للإحتراف الرياضي والإستثمار في المنشآت الرياضية يساهمان في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية
<b>المحور الثالث: نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر يتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة</b>						
					19	فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01
					20	مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم
					21	عجز الميزانية الملحوظ لمختلف الأندية المحترفة من خلال كون النفقات تفوق الإيرادات، ينجم عنه تراكم الديون أو الاقتراض مما يؤدي حتما إلى فشل مشروع الاحتراف
					22	إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية
					23	التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنويع مصادر تمويلها
					24	تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الاحتراف "اللاعب-المدرّب-المسير-الإداري" بشكل رسمي ومنظم
					25	الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات

					الإحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الإحتراف
				26	نلتزم غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاز مشروع الاحتراف
				27	الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين



ملحق رقم  
n1





البويرة في: 2020/02/16

الرقم: 046 / م ع ت ن ب ر / 2020

إلى السيد(ة): رئيس الاتحادية  
الجزائرية لكرة القدم رئيس اتحادية

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

..... الطالب(ة) الباحث(ة): أمعوش سميح.....

..... رقم التسجيل: MAN 003.....

..... تاريخ ومكان الميلاد: 1993/07/29 - بوقاعة /سطفى.....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2020/2019، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج

معهد أوجاج للدراسات والبحوث العلمي  
والعلاقات الخارجية بالنيابة  
د. بن عبد الرحمن سيد علي



# ملحق رقم ٨٢



السنة	الوثائق الرسمية (الإتحادية الجزائرية لكرة القدم)
مارس 2023	قانون تحويل اللاعبين
2015	التقرير المالي ومحافظ الحسابات
2017	التقرير الأدبي
2017	التقرير المالي ومحافظ الحسابات
2016	التقرير المالي ومحافظ الحسابات
2019/2018	قانون منافسات كرة القدم المحترفة
2017	الميزانية المتوقعة
2013	التقرير الأدبي
2014	الميزانية المتوقعة
2012	التقرير المالي ومحافظ الحسابات
2018	التقرير الأدبي
2013	التقرير المالي ومحافظ الحسابات



ملحق رقم  
٠٣



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bours  
Tasdesn Akli Mohand Oulhadj - Tabirett -  
Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أسكفلي محمد أوكجاج  
- البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

الرقم: 045 / م ع ت ن ب ر / 2020

البويرة في: 2020/02/16

إلى السيد(ة): رئيس الاتحادية  
الجزائرية لكرة القدم رئيس اتحادية

### الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): أمعوش سميح.....

رقم التسجيل: MAN 003.....

تاريخ ومكان الميلاد: ..... 1993/07/29 - بوقاعة / سطيف.....

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2020/2019، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج

للمصطفى مكي والبعث العلمي  
والعلمية الخارجية بكتابة  
د. زين عبد الرحمن محمد علي

Fédération Algérienne de Football  
Secrétariat Général  
Courier Arrivé Le.....

17 FEB 2020



ملحق رقم  
04



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند اولحاج البويرة  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم: الادارة والتسيير الرياضي

قائمة بأسماء المحكمين.

في إطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبيان، قمنا بتوزيع الاستمارة على السادة  
الدكاترة الأفاضل المحكمين التالية أسماؤهم والذي أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لنا من  
ملاحظات.

الرقم	اسم ولقب المحكم	الوظيفة	الجامعة
01	لاوسين سليمان	أستاذ تعليم العالي	البويرة
02	لوناس عبد الله	أستاذ تعليم العالي	البويرة
03	بوصلاح نذير	أستاذ تعليم العالي	المسيلة
04	قصري نصر الدين	أستاذ تعليم العالي	الجزائر 03
05	عباس جمال	أستاذ تعليم عالي	البويرة