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 –

اعداد الطالب الباحث:

أمعوش سميح

اشراف الأستاذ الدكتور:

خيري جمال

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد الله ابتداء والحمد الله انتهاء والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم

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

وعملا 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،خطيبتي،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 بوطالبي يحي والبروفيسور لاوسين سليمان على النصح والإرشاد.

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

أمعوش سميح

❖ **قائمة المحتويات.**

-العنوان.	الصفحة
-الشكر والتقدير.	أ
-قائمة المحتويات	ب
-قائمة الجداول.	ل
-قائمة الأشكال.	م
-ملخص الدراسة	ن
-مقدمة.	02
الجانب التمهيدي: التعريف بالبحث	
1- اشكالية الدراسة.	06
2- فرضيات الدراسة.	10
3- اهمية الدراسة.	11
4- اهداف الدراسة.	11
5- اسباب اختيار الموضوع.	12
6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.	13
7- الدراسات المرتبطة بالبحث.	17
8- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث.	22
8-1 ما يستفاد من الدراسات المرتبطة بالبحث.	22
8-2- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات المرتبطة بالبحث.	23
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة	
الفصل الاول: الميزانيات المالية وتمويلها	
-تمهيد.	21
1- ماهية الميزانية العامة للدولة.	22
1-1- تعريف الميزانية وأهدافها	22

أولا: الميزانية العامة توقعا (Prévision)	22
ثانيا: الميزانية العامة إجازة (Autorisation)	22
ثالثا: تحقيق أهداف المالية العامة	23
2-المبادئ العامة التي تحكم الميزانية	24
2-1 مبدأ السنوية	24
2-2- مبدأ الوحدة	25
2-3- مبدأ العمومية (الشمولية)	25
2-4- مبدأ التوازن	26
3- ماهية النفقات العامة	27
3-1- تعريف النفقة العامة وتطورها	27
3-1-1- تعريف النفقات العامة	28
3-1-2--أنها مبلغ نقدي	28
3-1-2- صدور النفقة العامة من شخص معنوي عام	28
3-1-3- توفر الشرطين ضروري لتحديد النفقة	28
4- الهدف المالي للميزانية العامة	29
4-1- الأهداف الاقتصادية	30
4-2- الأهداف الاجتماعية	30
5- الإدارة المالية	31
5-1- أقسام الإدارة المالية	31
6- تقسيمات النفقات العامة	33
6-1- التقسيمات العلمية والاقتصادية للنفقات العامة	34
6-1-1- تقسيم النفقات العامة من حيث دوريتها	34
6-1-2- تقسيم النفقات العامة من حيث طبيعتها	35
6-1-3- تقسيم النفقات من حيث الأغراض التي ترمي إليها	36

6-1-4- تقسيم النفقات من حيث الهيئة التي تقوم بها	37
7- التقسيم الوظيفي للنفقات العامة	37
8- التقسيم الإداري للنفقات	39
9-أساسيات المحاسبة الإدارية	40
10-الاختلاف بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية.	40
11-دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة	41
12-تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل (نقطة التعادل)	41
13-المحاسبة الإدارية في مجال الرقابة وتقييم الأداء	44
خلاصة	51
الفصل الثاني: المؤسسات الرياضية	
-تمهيد	60
1- المؤسسة	61
2- المؤسسات	61
2-1- مفهوم المؤسسة	61
2-2- تصنيف المؤسسات	61
2-2-1- المؤسسات الخدمية	61
2-2-2- المؤسسات التطوعية	62
3- انواع المؤسسات	62
3-1- المؤسسة الميكانيكية	62
3-2- المؤسسة الديناميكية	62
3-3- المؤسسة المهنية	62
3-4- المؤسسة البيرو ديموقراطية	63
3-5- المؤسسة المتنوعة	63
4- مفهوم المسير الرياضي	63

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

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

10-2- الهيكلة	88
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	89
10-7- أهم الشخصيات العربية التي مثلت العرب في المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية	90
10-8- مصادر التمويل الأساسية للجنة الأولمبية الدولية	91
10-9- اتجاهات توزيع عائدات اللجنة الأولمبية	91
11- محكمة التحكيم الرياضية	92
12- نتائج الدراسة و مقترحاتها	93
خلاصة الفصل	94
الفصل الثالث: الاحتراف الرياضي	
تمهيد	98
1-الاحتراف في كرة القدم الجزائرية	99
2-مفهوم الاحتراف الرياضي	100
3- الرياضة وارتباطها بالاحتراف.	101
4- الرياضة من الهواية إلى الاحتراف.	102
5- الاحتراف وخدمة المجتمع الرياضي	105
6-أسباب الاحتراف الرياضي	107
7-أبعاد الاحتراف الرياضي	108
7-1-البعد الرياضي للاحتراف	108
7-2- البعد التنظيمي للاحتراف.	109
7-3-البعد الاقتصادي للاحتراف	111
7-4- البعد المؤسساتي للاحتراف	114

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

16-2-1-أحكام عامة	142
16-2-2- الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين	143
16-2-3- الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين	145
16-2-4- الشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة.	145
16-2-5- الشروط والالتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية.	148
16-2-6- الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي	149
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	150
16-4- شروط وكيفيات منح مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية الى النادي الرياضي المحترف	151
16-4-1- احكام عامة	151
خلاصة	152
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الرابع: منهج البحث واجراءاته الميدانية	
تمهيد.	154
1- الدراسة الاستطلاعية.	155
2- منهج الدراسة.	156
3- مجتمع وعينة الدراسة.	157
3-1 مجتمع الدراسة.	157
3-2 عينة الدراسة.	158
4- ضبط متغيرات الدراسة.	159
4-1 المتغير المستقل.	159

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

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

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

❖ **قائمة الأشكال:**

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

ملخص الدراسة

الموضوع: واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي– دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم –

اعداد الطالب الباحث: أمعوش سميح

اشراف الأستاذ الدكتور: خيري جمال

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت أطروحة الدكتوراه إلى معرفة واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي (دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم) إشتملت الدراسة على جانب نظري وأخر تطبيقي، وإعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم طرح عدة فرضيات جزئية، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة على عينة إستطلاعية اخذت عن طريق الحصر الشاملمن مجتمع كلي متمثل في 133 مفردة، كما إستخدم الباحث في أدوات الدراسة أداة الإستبيان، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات وإقتراحات منها: 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 الى التقدم او التخلف في كافة المجالات، والتي يمكن عن طريقها تحقيق اهداف أي منظمة من المنظمات او أي مجتمع من المجتمعات، ولهذا فان الادارة اصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي وتلعب الادارة دورا حيويا في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. (مؤمن بشير، 2015، ص05)

المؤسسات الرياضية على اختلاف نشاطاتها تحتل مركزا مؤثرا في المجتمعات، اذ انها المسؤولة عن دفع عجلة التقدم والتطور لتحقيق الاهداف المرجوة، لذا نجدها تهتم بالقيام بالأبحاث والدراسات من اجل الوصول الى تسيير امثل لهيكلها والكشف عن جوانب نجاحها وفشلها فرغم الاهتمام المتزايد بالجانب التسييري خاصة الجانب المالي الا انها لم تصل الى المأمول منها، خاصةً في ظل المتغيرات المختلفة في المجال الرياضي فتطلب من القائمين على الادارة الرياضية والهيئات العمل على إرساء الشفافية المطلقة في التسيير المالي لاسيما بعد الثورة العالمية والمعلوماتية وتعدد الازمات وتزايد الادوار المتشابكة، حيث تتمحور جلّها 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 انه غالبا النفقات تفوق المداخيل وهذا ما يفسر العجز المالي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، حيث انه في الجزائر تشتكي العديد من الاندية المحترفة لكرة القدم من العجز المالي بشكل دائم، بل اصبح المبرر الذي تعلق عليه النتائج السيئة التي تحصدها.

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.

وبناءا 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 كالاتي:

- **الفصل الاول:** اشرنا فيه الى الاطار النظري والمفاهيمي للميزانيات المالية وتمويلهاوللنفقات العامة وتعاريفها، وما يحتويه من مبادئ، وكذا العناصر الاساسية لها، كما اشرنا 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 القوانينللجمعيات 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. حشروف، لعجال2020،،267-268

كما تعد الرياضة إحدى أهم المجالات الاستثمارية المثمرة، وهو ما أثبتته السنوات الأخيرة، فإلى جانب كونها هواية 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 أنديتها 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 أنديتها تفتقر إلى أبسط مقومات التطور والنجاح. نادية بن عكي، 2007

فهذا التفاعل البطيء للمنظومة الرياضية الجزائرية يفسر ويترجم مدى بعد المسئولين المعنيين المباشرين عن المفاهيم الجديدة والصحيحة للرياضة الحديثة بشكل عام والاحتراف الرياضي بصفة خاصة، فاعتمادهم فقط على طرق وأساليب ووسائل بديهية 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. بورقبة، 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.

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 ومستحقاتهم المالية.

ومن وجهة نظر الباحث كان لزاما على المؤسسات الرياضية الجزائرية أن تضع حدا لهذا الركود المستمر وتغيير الأفكار الخاطئة السائدة لدى هؤلاء المسئولين 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 تبوأت 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 وو...، بسبب عدم تلقيهم أجورهم ومستحقاتهم 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 الحالي1

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. خالد طلعت السيد،2005،ص04

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. بورقبة ،رعاش،2019،ص207

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 وجب 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.

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. درويش وأخرون،2013،ص234-235

وبما أن للاحتراف الرياضي والمؤسسات أهمية بالغة بإجماع رجال الاقتصاد والقانون شهدت السنوات الأخيرة تواصلا 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 الى الإمكانات 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 2011/2010 تطبيق هذا المشروع في ارض 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 15/ 73 و 74 المؤرخ في 6 جمادى الأول عام 1436 هجري الموافق ل 25 فبراير سنة 2015م، والامر 01/23

المتمم 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 للنوادي المحترفة المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر؟

1- فرضيات الدراسة:

2-1- 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 العامةلتطوير منظومة الاحتراف الرياضي.

2-وفّرت الإدارة الرياضية للنوادي 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 وانجاح 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 اختلالات 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 علية 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 والمتمثلة 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 ارتاينا الى محاولة توضيح اهمية الدور الذي تلعبه الميزانية العامة في عملية التخطيط لانشطة الاندية المحترفة والرقابة واتخاذ القرات 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 لغته. الطاهر سعد الله 1991،ص 29

ومن ثم قان 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 وإجرائيا من اجل 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 بالممتلكات 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.

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.

التعريف الإجرائي: المؤسسات (الهيئات) الرياضية.

تتمثل في وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية، الاتحاديات الأولمبية والغير الأولمبية، الرابطات الرياضية، النوادي الرياضية المحترفة، مراكز الشباب والمنشآت الرياضية وكذلك مراكز التكوين والتحضير للفرق الرياضية والعسكرية، مركز الطب...إلخ.

6-3- 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"

يعرف الاحتراف: بأنه مهنة لكسب الأموال سواء بالنسبة للرياضي أو المسير أو النادي ويعتبر سبب للنهوض بالرياضة وتحين أداء المسيرين واللاعبين عن طريق اكتساب الخبرات والمهارات الرياضية والإدارية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي والإداري. رابح بورزامة،2013، ص 35

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

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.

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

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 ابتداءاً من موسم 2010-2011، ويتضمن قواعد ولوائح ودفاتر شروط لتنظيم اللعبة والارتقاء بها إلى المستوى العالي في التسيير والإدارة والفكر والبدن والتقنية. طوبال وسيم ص29

وتطبيق الاحتراف الرياضي يخضع إلى مبادئ وضوابط في المؤسسات والأندية الرياضية التي تسير 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 طبيعيون و/أو معنويون، ويكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة، 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 باسمLFP ، 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 مُكوَّرة .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 انطلاقا 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، 2020، تنويع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، 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 ماديا.

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

-اغلبية الاندية الرياضية لا تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة للاستثمار فيها.

الدراسة الثانية: دراسة الباحث: عبد الحكيم العياضي،2019، معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية، وتكمن أهميتها من خلال القيام بدراسة تحليل نقدية لواقع الاحتراف الرياضي عند أنديتنا 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 ،2018، المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم في الجزائر، 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 مداخيلها لوحدها، كما أن مصادر التمويل الحالية لا تكفي الفرق للانتقال من النشاط الهاوي 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 ومعاييره لذا وجب على الأندية إتباع سياسة واضحة ومدروسة ومخطط لها من قبل مختصين.

الدراسة الرابعة: دراسة الباحث: فوكراش زوبيدة،2017، التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الإداري، 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 حاليا والتي لا تسمح بتطبيق الاحتراف، إضافة إلى أن مصادر التمويل الحالية لا تكفي الفرق للانتقال من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي.

الدراسة الخامسة: دراسة الباحث: حريتي سيد احمد،2016، دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة، 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 مسيرا 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،2014، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، 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 مستقبلا، وقد اختار الباحث عينة بلغت 14مسير (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 اجل 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،2014، معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، 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 الاستراتيجية 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،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 منخلالإظهار 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 أهمنتائج هذه الدراسة ما يلي:

المناخ الاقتصادي السائد في البلاد لا يساعد على توجيه المستثمرين نحو التوجه لاستغلال إمكاناتهم في المجال الرياضي، التشريع المنظم للاحتراف في الجزائر يمكن اعتباره عملا يساعد على الوصول للسوق الرياضية عن طريق الاستثمار في الأندية الرياضية الجهاز الإداري بالنادي المحترف ومسيريه 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 الاحتراف 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.

2-8 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 أيضا 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 والياته والفساد الإداري في الوسط الرياضي، واتخاذ القرار وغيرها.

الجانب النظري

الخلفية النظرية للدراسة

الفصل الأول

الإطارالنظري

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:

أولا: الميزانية العامة توقعا (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 تتصرف إليه أوجه الإنفاق والإيراد المختلفة. وغنى عن البيان أن توقع نفقات وإيرادات الدولة عن الفترة التي تغطيها الميزانية لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن التوقيع 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. حشيش، عادل أحمد. (1992)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

ثانيا: 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 اعتمدتها به.

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 طبقا لنصوص القوانين التي تقررها. وقد تحاول الحكومة أن تضم للميزانية أوجها جديدة للإيرادات، كضرائب جديدة مثلا، 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.

وفضلا 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 ملحق بإحدى الميزانيات طابعها التوقيت بعام واحد.

ثالثا: 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. خليل علي محمد2000، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ص 302-303.

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 متمثل في جملة من القواعد عرفت هذه القواعد بالمبادئ العامة للميزانية، وأهمها:

2-1- مبدأ السنوية: قانون المالية للسنة يقدر ويرخص لكل سنة مدينة بمجمل موارد المالية وأعبائها. المادة 3 من القانون 17/84 المتعلق بقانون المالية.

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 معرقلة للهيئة التنفيذية.

ثم أن سنوية الميزانية تنسجم مع وتيرة الحياة الاقتصادية فالزراعة عموما 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 والاتكال.

- استثناءات مبدأ سنوية الميزانية:

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

أ/الميزانية تمثل مخططا لنشاط الدولة، لا يمكن أن يكون لها أفقا سنويا لكون نشاط الدولة متعدد السنوات، فالمشاريع التي تكون الحكومة صاحبتها تمتد على عدة سنوات كما أن الدورات الاقتصادية ليست حتما 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 الملحقة والأحكام ذات الطابع التشريعي والمطبقة على الحسابات الخاصة بالخزينة، طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية التي تسيرها 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. حسين مصطفى حسين2001، سلسلة في دروس الاقتصاد، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة1 ، 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. عبد المنعم فوزي،1971، دار النهضة العربية للطبع والنشر – لبنان- ص42.

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، دائنا إذا زادت الإيرادات عن النفقات، ومدينا إذا زادت النفقات عن الإيرادات.

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: بساعد علي، 1992، المعهد الوطني للمالية ، ص70.

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 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 إجمالا، ويتم التوزيع على شكل فصول أو مجموعات بموجب مراسيم التوزيع"

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"

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 مبدئيا 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 استثنائيا مثل: الأعباء التي تطرأ على الدولة في فترات الأزمات، الكوارث التي تسبب العجز الحقيقي في الميزانية الذي يؤدي في بعض الحالات إلى الاختناق.

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 تعمد العجز المالي في بعض الحالات مقصود في سبيل الوصول إلى التوازن الاقتصادي والاجتماعي. يرقي جمال،2006/2005، محاضرة للسنة الرابعة محاسبة، مقياس الحاسبة العمومية.

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-تعريف النفقة العامة وتطورها:

3-1-1-تعريف النفقات العامة:

للنفقة هناك تعاريف عديدة ومختلفة للنفقات العامة:

"النفقة العامة هي مبلغ نقدي يخرج من الذمة المالية لشخص معنوي عام بقصد إشباع حاجة عامة" حسين ، مصطفى حسين2001،،ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، طبعة ص11

"يعرف الفكر المالي الحديث النفقة العامة أنها مبلغ من النقد ينفقه شخص عام بقصد إشباع حاجة عامة" غازي عناية،1419هـ - 1998 م ،المالية العامة والتشريع الضريبي، عمان - دار اليارق - جامعة جرش ص187.

"النفقات العامة هي مبالغ من المال يخرج من خزانة الدولة سدادا لحاجة عامة"

"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" محمد عباس محرزي، 2003، ديوان المطبوعات الجامعية 11- الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ص65.

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

3-1-1-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 بالإنفاق 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 الإنفاق لا يتم إلا بالقانون أي أن السلطة التشريعية هي التي تعطي ترخيصا بصرف المبلغ المحدد.

3-1-2- 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 وتبعا 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.

3-1-3- 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 بالإنفاق على شراء سلعة أو خدمة هو بهدف الحصول عل إشباع حاجاته الشخصية وقيام المنتج بإنفاق على إنتاج سلعة أو خدمة بهدف الحصول على أقصى الأرباح وهي مصالح فردية وليست عامة.

أما قيام الدولة بإنفاق على توفير السلع والخدمات العامة أو الإعانات فهو بهدف تحقيق النفع العام ورفع مستوى الرفاهية في المجتمع، وعليه سوف لا يعتبر الإنفاق النقدي للدولة إنفاقا عاما إذا كان ذلك الإنفاق يستهدف إشباع حاجة فردية وتحقيق النفع الشخصي لفردها. وتبرير ذلك أن الأشخاص متساوون أمام

الضرائب وعليه يجب أن يحقق الإنفاق العام منفعة عامة ينتفع منها جميع الأشخاص وليس شخص أو بعض الأشخاص.

4-الهدف المالي للموازنة العامة:

كان التأكيد في ظل الدولة الحارسة منصبا على الاقتصاد في النفقات العامة من أجل تحقيق العبء 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 وحدوث 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 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 الدخول الكبيرة، واستخدامها في تغطية بعض أنواع النفقات العامة التي يستفيد منها ذوي الدخول 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.

الإدارة المالية:

مفهوم الإدارة المالية:

هي عبارة عن إدارة الإفراد 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 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 بوحدات 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.

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) حسين الصغير،1999، دار المحمدية ، الجزائر ص 132.

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.

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 الخزانة 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. سوزي،عدلي ناشد2000، الإسكندرية –دار الجامعة الجديدة مصر للنشر، ص37.

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.

وليس من الضروري أن يتكرر ظهور تلك النفقة بنفس الحجم في الميزانية كل سنة مالية حتى يطلق عليها اصطلاح النفقة العادية.

إذ يكفي فقط أن يتكرر ورودها كأحد البنود في الميزانية العامة لعدة سنوات متتالية، حتى وإن تفاوت حجم المبالغ المرصدة لها في ذلك البند. علي العربي، الكويت، لا يوجد مكان الإصدار ولا سنة النشر، ص 62

– 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 تغطى 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.

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.

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.

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:

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 جزءا 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 والبترول، 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.

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، ويثير بعض الصعوبات الفنية نظرا لتعقد 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 وتشييد 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. علي العربي، عبد المعطي، الكويت، لا توجد سنة النشر ولا مكان الإصدار، ص45.

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

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 الدخول 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 بالنذر 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 تخصصا 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 تعل 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 تبعا 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:

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 ميزانيها تحديدا واضحا.

سهولة القيام بمراقبة وتتبع التغيرات 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:

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 وفضلا على ما تقدم فان 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 مقدما 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.

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)

أولا: 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 الموضوعة.

3– الرقابة:

يقصد بها الإجراءات الخاصة بقياس وتصحيح الأداء الفعلي لضمان تحقيق أهداف وخطط المنشاة، بمعنى التأكد من أن التنفيذ الفعلي يطابق الخطط الموضوعة، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة، 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 والمرتبات، 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 ث = تكاليف ثابتة

سعر بيع الوحدة – ت م للوحدة 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 :

قيمة مبيع الربح الحدي

ب–قيمة مبيعات نقطة التعادل = تكاليف ثابتة = تكاليف ثابتة

نقطة التعادل = عدد وحدات التعادل (من الخطوة السابقة)×سعر البيع

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

تكاليف ثابتة + 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 وفقا 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 طبقا للأهداف المحددة مسبقا، 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 مقدما، 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 شمولا 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 التناسب 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 سدادا الديون

محاسبة المسؤولية:

محاسبة المسؤولية لها أصل قديم فقد جاء ذكرها في القرآن الكريم (.. من يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا 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 المسئولين 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 مقارنا بما كان مستهدفا .

مفهوم مراكز المسؤولية:

هو وحدة طبيعية مستقلة سواء كانت فنية أم إدارية، وعادة يرأس الوحدة أحد العاملين وهو الذي يعتبر مسئولا 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 أساسا 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 طبيعيا، أي يمثل وحدة إدارية مستقلة تبيع منتجاتها خارج المنشأة، وقد يكون مركز الربحية اصطناعيا 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 المسئولة 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 أرتفع 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 مسئولية أعلى تتضمن العناصر الفرعية التابعة لذلك المركز مضافا إليها العناصر الخاضعة لرقابة المركز الأعلى. د. عبد الغني أيوب استاذ الأقتصاد بجامعة جنوب الوادي من كتاب مبادئ الإدارة المالية .

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 مسلسلة 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 لضامن استمرارية تشغيل البرامج المالية بصفة مستمرة.

4- متابعة طباعة التقارير المحاسبية بمختلف أنواعها.

5- الاحتفاظ بنسخة متكاملة من التقارير المحاسبية بشكل مناسب ومنظم باعتبارها بديلا للسجلات

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 G50شهرياً 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 الشئون 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 تجديداتها 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 بالديوان 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 وأحيانا 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) المادة 69 من القانون 17/84.

–يواصل مؤقتا تنفيذ الإيرادات ونفقات الميزانية العامة للدولة حسب الشروط الآتية:

أ/ بالنسبة للإيرادات طبقا للشروط والنسب وكيفيات التحصيل المعمول بها تطبيقا 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 اجل 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 وحدوث 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 أخري معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط، ومع اتساع نقاط 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. (طويال 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.(طويال وسيم ص29).

2-المؤسسات:

2-1- مفهوم المؤسسة:

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلة 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 تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة و لأغراض مختلفة.

د محمد أكرم العدلوني: "العمل المؤسسي"،دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع،لبنان ،ص:14.

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.

عبد الرزاق بن حبيب،2002:"اقتصاد وتسيير المؤسسات"،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،،ص24.

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.

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. د علي الشرقاوي1988، الإسكندرية،، ص:45.

2-2-2- المؤسسات التطوعية:

هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا 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.

3-1-أنواع المؤسسات:

3-1-1-المؤسسة الميكانيكية:

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

3-1-2-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 تنفيذها.

3-1-3-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 مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية.

-3-1-4-المؤسسة البيرو ديموقراطية:

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 وضاعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الاستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الاستراتيجية الملائمة. هنري منتزبيرج، 1994،ص:55.

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 المستقبلة، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.(سلال بيجي،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 (إبراهيم 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)

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- انواع التسيير:

التسيير الرياضي نوعان:

4-1-1- 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.

4-1-2- 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،ص4 -3)

4-2-متطلبات التسيير الرياضي وعناصره:

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

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

4-2-3-السلطة القانونية: وهي الحق للقائد في أن يتصرف ويطاع، 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 (عمروعبدالله، 2008،ص07)

ومن خلال هذا نجد ان المسير الرياضي الكفؤ 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 المسيرين وفقا لمستوياتهم:

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

شكل رقم (26) المهارات الأساسية للمسيرين وفقا لمستوياتهم

(صلاح عبد القادر النعيمي،2008،ص187)

4-4- اهمية 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 واخرون،2004،ص 231)

- ✓ 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 عقلاني (مصطفى يوسف كافي وآخرون،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 اعتمدا 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 فيبرmax wiber ، حيث يمكن تداخلها فيما بينها كالاتي:(علي عياصرة ،2006،ص110) .

4-5-1-الأسلوب التقليديtraditional:

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 اهداف 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 مساوى 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 تينيجابر،2001،ص120)

4-7-أدوار المسير الرياضي:

تتوزع أدوار المسيرين في الإدارات الرياضية في ثلاث مجموعات هي: (جلال ابراهيم العبد،2003،ص62-63)

❖ **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 كتوقيعه للقرارات وغيرها

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

✓ **المسير يلعب حلقة وصلب 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 الادارة:** أي أنه يقوم بالتحدث نيابة عنها في تعامله مع الجهات الحكومية والادارات 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،ص49-47)

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فى 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 لهيكلة الجمعيات.

5-2-النظام الأساسي:

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 عضوا في جمعية ما، إذا كان يدعم أهدافها ووافق على نظامها الأساسي، كما يمكن لجمعية أن يكون غرضها ترفيهيا، حيث يجتمع فيها مربي الحمام أو النحل، أو لاعبوا الفرق، أو مشجعو كرة القدم، أي باختصار كل من يتشاركون في هواية ما و يريدون أن يمارسوها سوية، يمكن لجمعية أن تسعى لأهداف اقتصادية أو أن تخدم المنفعة العامة، فالقرار في ذلك يعود حصرا لأعضاء الجمعية أو لمؤسسيها منهم. إبراهيم محمود عبد المقصود،2003، حسن أحمد الشافعي، دار الوفاء، ط1، ، ص1.127. على الجمعيات المسجلة، كما سبق الذكر، تلبية بعض الشروط الشكلية التي تتعدى نطاق شروط الجمعيات غير المسجلة يتوجب عليها حسب القانون الألماني مثلا تحديد كيفية الانتساب إليها في نظامها الأساسي، و إذا كانت العضوية تتطلب دفع اشتراكات و كيف يتم تشكيل مجلس إدارة الجمعية، و كيفية انعقاد الجمعية العامة للأعضاء، و طريقة توثيق القرارات (محاضر و ما شابه)، و قد تتباين تفاصيل هذه الأنظمة بشدة، فيمكن لجمعية أن تقرر على سبيل المثال بأن النصاب القانوني لجمعيتها العامة لا يعد مكتملا 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 عموما يحق لعدد معين من الأعضاء أيضا 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 مثلا: 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:

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 مربح 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 كيفيات 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 التأطيـر (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 الثواب،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 تسير اختصاصا رياضيا أو عدة اختصاصات رياضية مماثلة او متقاربة او 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:

* التربصات ؛
* 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 طبقا 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 وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.

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

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

يجب أن تتضمن العقود بنودا 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، فضلا 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 خطا 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 ومنتوجات الهيئات الدولية وحساب وحيد أخر 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: (مذكرة منهجية رقم 008 مؤرخة في 30أكتوبر 2024، متعلقة بمسار تجديد هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين الوطنية العهدة الأولمبية 2028/2025)

01/ الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

02/ الإتحادية الجزائرية لجمعيات التجديف و الكانوي كاياك.

03/ الإتحادية الجزائرية لكرة السلة.

04/ الإتحادية الجزائرية للملاكمة

05/ الإتحادية الجزائرية للدراجات

06/ الإتحادية الجزائرية للمبارزة.

07/ الإتحادية الجزائرية لكرة القدم.

08/ الإتحادية الجزائرية للفروسية.

09/ الإتحادية الجزائرية للريغبي.

10/ الإتحادية الجزائرية للجمباز.

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 للتايكواندو.

17/ الإتحادية الجزائرية للتنس.

18/ الإتحادية الجزائرية لتنس الطاولة.

19/ الإتحادية الجزائرية للكرة الحديدية.

20/ الإتحادية الجزائرية للرماية الرياضية.

21/ الإتحادية الجزائرية للملاحة الشراعية.

22/ الإتحادية الجزائرية لرياضة التزحلق والرياضة الجبلية.

23/ الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة.

24/ الإتحادية الجزائرية للبادمنتون.

14/ الإتحادية الجزائرية للكاراتي–دو

15/ الإتحادية الجزائرية للمعاقين

16/ الإتحادية الجزائرية للرياضات الإلكترونية

الاتحاديات غير الأولمبية:

01/ الإتحادية الجزائرية لرياضة المعوقين.

02/ الإتحادية الجزائرية للريضة الجوية.

03/ الإتحادية الجزائرية للرياضة الميكانيكية.

04/ الإتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية.

05/ الإتحادية الجزائرية للرياضة للجميع.

06/ الإتحادية الجزائرية للرياضة والعمل.

08/ الإتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية.

09/ الإتحادية الجزائرية للشطرنج.

10/ الإتحادية الجزائرية للكرة 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 للرافل والبيار.

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 ويبين فيها:

- أسماءهم وألقابهم،
- تواريخ وأماكن ميلادهم،
- عناوين سكناهم،
- وظائفهم وهيئاتهم المستخدمة،
- توقيعاتهم.

نسخ من القانون الأساسي للجمعية الرياضية (التوقيعات 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) يوما بعد إيداع الملف.

8-3-. حقوق الاتحاديات الرياضية وواجباتها:

- تنتخب الهيئات القيادية ويجدد انتخابها وفق المبادئ الديمقراطية وحسب الآجال 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) يوما 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.

تطبيقا لأحكام المادة 48 من القانون رقم 05/13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل 23 جويليةسنة2013 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 يشتمل الملف على الوثائق الثبوتية لسير الأشغال:

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

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، طبقا 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 إراديا أو معلنا 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 1963أول 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 "بشامواناف".

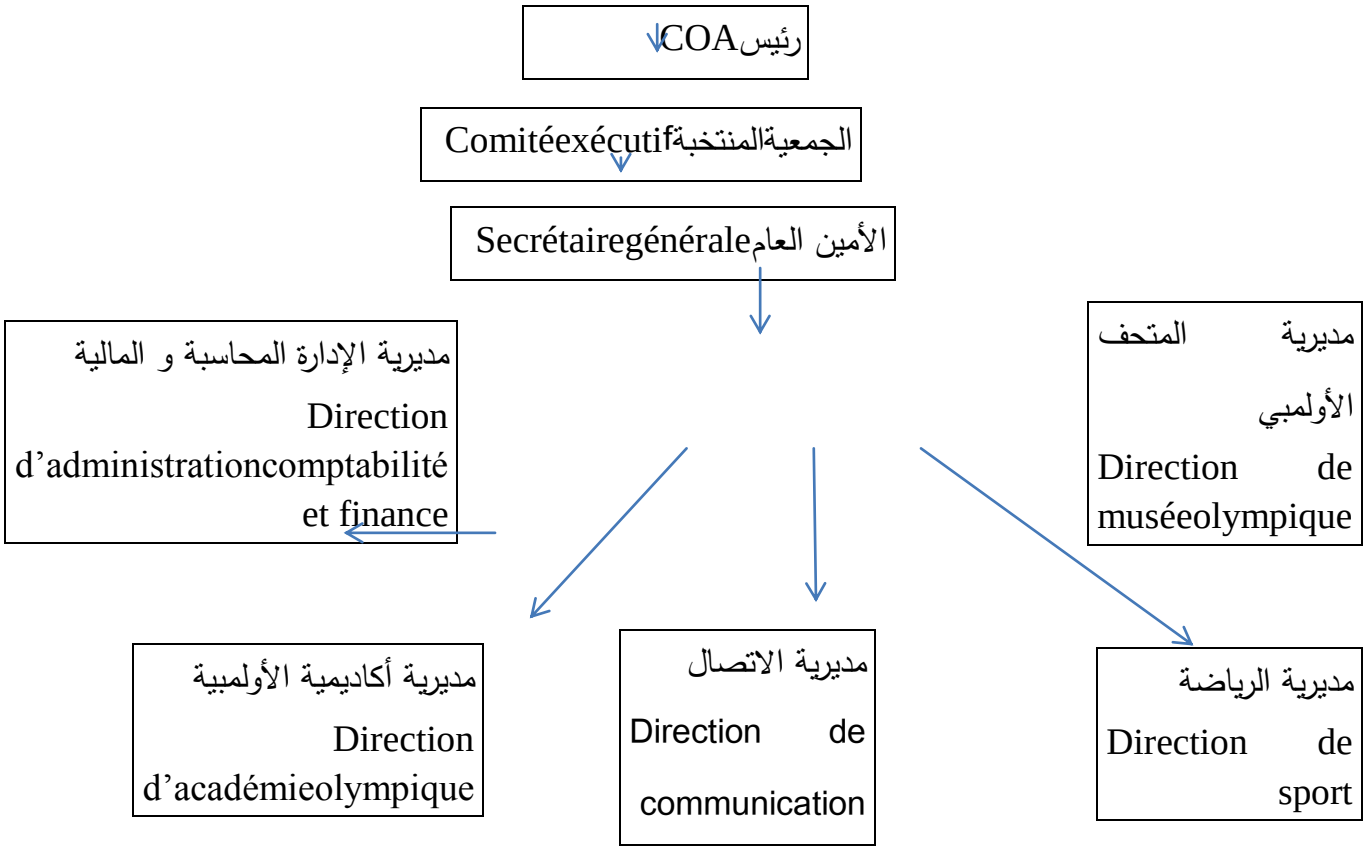
_ ضمان احترام الميثاق الأولمبي، وكذا حماية الشعار الأولمبي وتجسيده على الأرض والمساهمة في نشر التمثيل والحضور الوطني في الهيئات والمنظمات الرياضية.

_ تقديم الدعم لرياضة النخبة وكذا برنامج الرياضة للجميع، والتعاون من أجل تكوين كوادر 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 تكرس مظاهر استغلال البدن واستنزاف قدراته من أجل تحقيق الفوز.

9-3- الهيكل التنظيمي للجنة الأولمبيةوالرياضيةالجزائرية :



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 أعمر 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

سيى 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 حنيفي 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 استراتيجيتها 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"شامواناف" ساحة 01 مايإلى 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 ببن 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 – سعيدي سياف علي –سيدني2000

(العاب القوى) ميدالية ذهبية – سعيد قرني جبير –سيدني2000

(ألعاب القوى) ميدالية ذهبية – حماد عبد الرحمان –سيدني2000

(الملاكمة) ميدالية ذهبية – علالوا محمد –سيدني2000

(الجيدو) ميدالية فضية – بن يخلف عمار –بيجين2008

بيجين (الجيدو) ميدالية ذهبية – صورية حداد –2008

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

2016 ريو دي جانيريو (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 مميزا، وفي كلتا الحالتين إذا قمنا بالمقارنة مع دول أخرى مثل كينيا أو إثيوبيا في إفريقيا أو كوبا في أمريكا اللاتينية أو كازاخستان في أسيا 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

10-اللجنة الأولمبية الدولية

10-1 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 ديمترو سفيكلاس، 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-الهيكلة:

صنفت اللجنة الأولمبية الدولية منذ عام1981 "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 للبلياردو، 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 برياضة 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):التحق 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 أل الثاني (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): إلتحق 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 تعتبرIOC)تشكل الأجزاء الثلاثة جوهر الحركة الأولمبية العالمية، حيث تعتبر اللجنة الأولمبية)(عصب الحركة لتكون بعد ذلك اللجان الوطنية FIالاتحادات الدولية)

(الرئة التي تتنفس بواسطتها عبر الشعوب والأمم ومن رحم هذه التنظيمات تنبثق في كل مرة اللجنة التحضيرية CNO)

(التي تشرف على تنظيم الألعاب في البلد المستضيف لها.COJOللألعاب 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 الوطنيةCNO)
- (FI الاتحادات الدولية)
- أما النسبة الضئيلة فتنفق كتكاليف إدارية وأجور على الهيئة الإدارية للجنة الأولمبيةCOJO و اللجنة التحضيرية للألعاب

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

تعتبر اللجنة الأولمبية الدولية 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 قبلالدول المنظمة، و يتضح من خلال الأرقام وجود فرق واضح بين النفقات و العائدات و الذي يعكس بروز قيمة تجارية ربحية مهمة تحصدها الدولة المنظمة للألعاب، ليصبح بعد ذلك تكالب الدول على التنظيم مبررا اقتصاديا، وليس تنظيم بريطانيا لأولمبياد لندن 2012 و أولمبياد ريودي جانيرو 2016 طوكيو 2021و الإنفاق 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 أسيا 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 سيدني 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 لمعرفتهم 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.

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 بتحقق 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.

_ محاربة التلاعب والغش والمحسوبية في الأوساط الرياضة وتكريس منطق المنافسة النزيهة مع الابتعاد عن مظاهر الصراع العربي والمجسد في أشكال العنف داخل المنافسات والمسابقات وهذا ما يتعارض مع المبادئ الأولمبية التي تدعوا 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 ولرفع 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 مسئول أو باحث أن يتجاهله، ولكن لابد وأن تكون نتيجة الاحتراف نابعة من ظروف واقتصاديات كل دولة، لهذا يجب دراسة الاحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته وسنخص بالدراسة في هذا الفصل نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.

1-الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تتهيأ للمغامرة الاحترافية، فقد كان الموسم الرياضي 2000/1999 مبشرا لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر، فبعد عدة سنوات من التردد والترقب، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيرا 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 لكليهما (الوسط الشرقي والوسط الغربي)، وبطولة وطنية للقسم الثاني وقد كانت تتكون من أربعة مجموعات من 14 فريق أيضا (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– متكون 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 وبالتاي 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 إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة، والمتمثل في "قرار مؤرخ في 18 رجب عام 1431 الموافق ل01جويلية 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 ل06جويلية 2010".

والذي يوجد مفصل لكل القوانين في أخر 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، مؤسساتي). Bernardeau Moreau Denis, 2004 ,P105, Le harmattan, Paris.

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".

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 مهيكل 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 الفاعليين والمسيرين الذين عادة ما يعتبرون ثانويين ولكن في الواقع مهمين جدا إذا أردنا الدخول في سياق الإنجاز العالي.

3/ الرياضة وارتباطها بالاحتراف: Barbusse Béatrice, SPORT n 168/169,2006, P107

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 يمتهنها الإنسان كمصدر للرزق، ومن ذلك التعريف الذي جاء في القاموس الفرنسي (لاروس) فقد جاء فيه أن "الرياضة مجموعة تدريبات جسدية تؤدى 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 غلى تنمية القدرات البدنية ويعد في أن واحد لعبا وعملا، ويخضع الرياضي في ممارسته للوائح والأنظمة الخاصة ويمكن أن يتحول إلى نشاط حرفي.

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 تدريجيا إلى الاحتراف، مع أنه تقليديا لم يكن من المعتاد أن يتلقى الرياضيون أي مقابل مادي من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم الرياضية.

ولقد أظهرت الرياضة المعاصرة ميلا متزايدا نحو الاحتراف، وذلك في سعيها الدءوب نحو الامتياز وتوطيد الأركان كمهنة شأنها شأن سائر المهن.

ولا يعد الاحتراف شكلا مستحدثا في الرياضة، بل هو أمر موغل في القدم، فلقد عرفت الرياضة الإغريقيةwoodyالإغريق في رياضة الاحتراف ،كما ذكر (1938, "ولكن برز مفهوم الاحتراف ووديفي تلك الفترات التي اتسمت بالانتكاس الثقافي والاجتماعي، ولم يظهر في فترات الازدهار كما في اثينا القديمة، وأزداد الاحتراف بشكل لافت للنظر في الحضارة الرومانية، وهي الحضارة التي سعت في بدايتها غلى الحفاظ على ميراث رياضة الإغريق، ولكن سرعان ما تفشت عوامل التفسخ الاجتماعي بما في ذلك سيطرة النظرة الاحترافية على الممارسات الرياضية، مما أدى في نهاية الأمر إلى إقبال الشعب على المشاهدة وإحجامه 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 تدريجيا في تلك الرياضات التي يشترك فيها أبناء الطبقات الأقل، وكان أبناء الطبقة العليا ينظمون إلى أنواع أخرى من الرياضة يشاركهم فيها أفراد من أبناء طبقتهم"، ويعقب ستوكفيس بأن "هذا التمييز القائم على التصنيف الطبقي والذي يتجسم فيه مفهوم الهواية قد تنحى تدريجيا خلال القرن التاسع عشر إلى تمييز أخر قائم على قبول الجوائز المالية، كما أن المغالاة في رسوم الاشتراك في النوادي واللجوء إلى اختيار الإدارة بالانتخاب جعلا هذه الأندية تحافظ على بعض مميزاتها الطبقية، 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 لهيأت 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، جعلا مشكلة الاحتراف في مقابل الهواية تنال شهرة كبيرة واهتماما قويا من وسائل الإعلام المختلفة في أنحاء كثيرة من العالم، ولهذا فإننا نرى اليوم الكثير من المبالغ المالية أو الهبات 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.

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. امين أنور الخولي، الكويت، العدد 216، ص 97.

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 وتنظيماتها، والأخذ بعين الاعتبار المفهوم الجديد للهواية 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 المحكات 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 المرتبات المعلنة للرياضيين تقل كثيرا عما يصرح بأن (Michner) يتلقاه الرياضيون فعلا، مما جعل باحثا مثل ميشنر

المرتبات 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 ذهبا 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 تتعهدها مسارات قوية من التقاليد، كما أن الأحداث الرياضية يراها المشاهدون، ولكن نتائج المباريات لا تقابل بمثل هذه الحدة والأهمية كما يحدث في الولايات المتحدة.

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 تتسم 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، والمهن 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 المزاول 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، مرورا بالمدرب، 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 أيضا يؤثر فيها، فلقد قدم لارسون إطارا اجتماعيا عاما 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 الأخر 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:

أولا: 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 (EmmenuelBaye 2001) يؤكد قواعد السوق، بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح.

"إذا كان تاريخيا هذا هو السبب الذي جعل الفدراليات تطلق مشروع (Elesabeth Le Germani2005 (ثانيا: وتذكر الاحتراف فإن عوامل أخرى أصبح لها تأثيرها الأن لتفسير تفكير واندماج الجمعيات والنوادي في هذا المسعى، فانطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والإنجازات، وهذا ما أكد دائما على ضرورة وأهمية المربيين الرياضيين، التقنيين، المسيرين والإداريين في النوادي، وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون، ولذلك نشهد ارتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة.

"ستلعب الدولة أيضا دورا مهما وأساسيا 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 أيضا 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 للاحتراف، 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 والرقي في سلم الفدراليات.

BayeEmmanual, , n3, P69.

ثالثا: الإرادة في توضيح المبادلات الاقتصادية أو تنقل الأموال بين المسيرين ووكلاء اللاعبين أو اللاعبين، وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا استفادة الخزينة العمومية من الضرائب، وبالموازاة مع ارتفاع المستوى الرياضي والنتائج المحصلة، فالرياضة ليست فقط ترويح وتنظيم مؤسساتي مهيكل بل أصبحت أيضا رهانا اقتصاديا وحقل تشغيل لمحترفي الرياضة. Stumppsébastien a gaspiriniwilliam, op, cit, p65.

2/ Chantelat pascal, paris, le harmattan,2001, P39

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 رياضيي المستوى العالي تتوسع في نظام الاحتراف، فبعد أن كان الهدف الوحيد والأول في الثمانينات هو جلب واستقطاب الرياضيين الممتازيين 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 والتسيير المالي تدفع عادة بالنادي غلى 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 الممتازيين 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، فنجد مدربين (عامين وخاصين)، مديرين رياضيين اطباء ،مدلكين، وفي بعض الأحيان اختصاصي في العظام، محضرين بدنيين، محضرين نفسانيين، فكلما زاد احتراف 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 وبراغماتية 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 بالتحول 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 غلى الرفع من رقم اعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح، فتسيير النوادي المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية، ولكن يمكن أن يمثل (Tribou Gary 2006) يرى أيضا مرجعا سلبيا لأسباب تتعلق بالانحراف التجاري ولمضارباتي، لكن التحول إلى مؤسسة بالنسبة للفرق الرياضية الهاوية يعني حرمانها من إعانات الدولة التي تلعب دورا مهما في ميزانية النوادي الهاوية أو المحترفة.

وكحل لهذه الوضعية يجب خلق بنية مزدوجة: Stumppsébastien a gaspariniwilliam, Op,Cit, P66.

*بنية جمعوية 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 المسيرين إضافة إلى فاعلين أخرين خارج نطاق النادي كالمنتخبين في الجماعات المحلية أو الإقليمية (Strumpp et Gasparini 2003) ومسيري 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 والإمكانيات، فالمرحلة الأولى إذا ستكون البحث عن بناء سلم واضح وتوزيع المهام وتحديد صاحب القرارات الدقيقة (الرئيس، المكتب الغداري، لجنة المستوى العالي.....) بكيفية تسمح للفاعلين من الداخل التعرف على مهامهم بسرعة وتعطى صورة واضحة للفاعلين الخارجيين الذين هم مقررون كذلك.

أنه "للوصول غلى الاحتراف، يبحث (Strumpp et Gasparin 2003) ويرى المسيرون 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 اذا 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 يؤكده في قوله: "السمات الكبيرة (الاقتصادية، السياسية، (Chantelat Pascal 2001)الاجتماعية والثقافية) للاحتراف تحث 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 بمداخيل النادي المحترف ومصادرها، والتي تسمح له بالحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة، ودفع أجور اللاعبين المؤطرين والإداريين.

وتنقسم مداخيل النادي المحترف عامة غلى 04 أنواع هي:

*حصيلة شباك التذاكر.

*مداخيل حقوق البث الإذاعي أو التلفزي.

*الممولين.

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

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

*مداخيل المقابلات (حصيلة شباك التذاكر).

*الممولين.

*الاشتراكات.

* إعانات الجماعات الإقليمية والمحلية.

إن مداخيل 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 التلفزي، 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 المسيرون 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) تنجح 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 تنجح بسهولة كالبلديات 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 عمليته 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 غليها 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 المؤسساتي للاحتراف:

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

أن "البعد المؤسساتي يعود إلى العملية البنيوية 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) (2001التفاوض 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 ايضا ليست نفسها في كل الرياضات فلا يمكن مقارنة كرة القدم بالتنس أو كرة السلة بألعاب القوى.

(Emmanuel Baye2000) 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 غلى 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 تترابط 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". كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعدني خليل السعدني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

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 الرجعية.

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 كأي نظام من مكونات اساسية وهي:

-المدخلات -العمليات -المخرجات

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 وضائف 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 غليه دائما.

كما أن العنصر البشري في المجال الرياضي هو المادة الخام والتي تتمثل في الأفراد ذوي المستويات الرياضية المختلفة والمستهدف تدريبهم وتنميتهم 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 والمرتبات 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- 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 والمدرب 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 الالتزامات 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 أليه وفي حالة الإظرار 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 الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتق اللاعب المحترف وما يتفرغ عنه من التزامات، يتشابه مع الالتزام الرئيسي الذي يخضع له غيره من العمال.

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

تفرض طبيعة الأداء الرياضي الذي يقوم به اللاعب المحترف مجموعة من الالتزامات، على اللاعب الإنفراد 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 تقيد 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 القرر للوجبات الغذائية.

* الالتزام بالمواعيد التي يحددها النادي للنوم والراحة والتدرب 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 فورا الإستدعاء من ناديه وأن التعليمات طبقا 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 محددا تحديدا دقيقا، 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 والمرتبات ويجب أن ترسل من النادي إلى اللاعبين وفقا للعقد المبرم بينهم حتى أخر 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 الاتحاد 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 المتفاقمة عن تسيير النادي المحترف أو ما يسمى بالشركة الرياضية التجارية. لائحة أوضاع وانتقالات اللاعبين من قبل الاتحاد الجزائري لكرة القدم في نص المادة 24مكرر

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.

أولا: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 الاستقدامات كعقوبة رياضية عن عدم تسديد لديونها 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)

ثانيا:تجدر الإشارة أن هذه العقوبات المسلطة من قبل المكتب الفاف لقيت استياءا 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 المنازعاتCNRL) (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.

ثالثا: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 الاستقدامات 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…. ».

رابعا:انه من الضروري الإشارة أن النوادي الرياضية الهاوية ما هي إلا جمعيات رياضية ذات نشاط غير مربح تأسست في شكل تجمع لأشخاص طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدي لمدة محددة أو غير محددة وبصفة تطوعية وبغرض غير تجاري ضمن أهداف الصالح العام مع احترام للثوابت 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 العدد11)

خامسا: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 (entrepriseunipersonnelle sportive à responsabilitélimitée)أو في شكل الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة (société sportive à responsabilitélimitée)وإما تحت النظام القانوني للشركة الرياضية ذات الأسهم. (société sportive par actions)

وفضلا عن ذلك فان هذا النوع من الشركات يخضع هو الأخر لنصوص تنظيمية خاصة أهمها المرسوم التنفيذي رقم 15-73 الصادر في 16 فبراير2015 والمتعلق بضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وكذا القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية (الجريدة الرسمية العدد11) 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.

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 المكتتبة 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 المكتتبة 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 خلفتُها 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 .

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 اجل التصادم مع مبادئ قانونية عامة ونصوص تشريعية وتنظيمية واضحة المعالم لا تحتاج لأدنى تفسير أو تأويل. نص المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 15-74 المعدل والمتمم

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 23جويلية 2013 يكون قد تبنى هذه الأحكام .

بخلاف الكثير من المشرعين الأجانب يكون القانون الجزائري قد جرّم 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.(l'AMA)

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

لقد عرفت الجريدة الرسمية في عددها 62 لهذه السنة عدة مستجدات تشريعية والمسّير عن طريق إدارة تتمثل أساسا في المسيّرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين وبعض المنتدبين من الوزارة الوصية لدى المصالح المالية والإدارية للرابطات والاتحاديات الرياضية ،بمعنى أن تسييّر هذه الهياكل يخضع لفكرة التطوع وليس للمسيّر أي أجر أو مرتب مهما كان نوعه ماعدا أهمها التعديلات التي انصبت على المرسوم التنفيذي رقم 14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014 والمتضمن كيفيات 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 بالمسيّرين 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 .

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

ثانيا:إن المتتبع للأحداث الرياضية التي عاشتها الكثير من الاتحاديات الرياضية الوطنية عشية تجديد وإعادة انتخاب هياكلها 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 هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين، هذا النص التنظيمي الذي احدث زلزالا عنيفا داخل المنظومة الرياضية بجميع هياكلها.

ثالثا:إن أهم ما جاء ضمن المرسوم الجديد المنظم للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالمسيّرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين هو التعديل الذي أدخل على شروط أهلية الترشح والمتمثل في وجوب إثبات المترشح لوظيفة مسيّر 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 الجمعوية أو الاقتصادية والمرتبطة بالمنصب موضوع الترشح وكل هذا حسب الشروط المحددة في القوانين الأساسية للهيكل الرياضي الجمعوي، 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 للمسيّر 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 جامعيا أو تعليميا أو تكوينا 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 للمسيّر 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 بالمسيّرين الرياضيين المتطوعين المنتخبين.

رابعا:و استجابة 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 الأخر تعديلا ليس ببعيد أي في 15 جوان 2021 وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 21-267 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 14-330 السالف الذكر. نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 05-502 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005

إن أهم التعديلات التي مست قانون الاتحاديات الرياضية يمكن تلخيصها في التغييرات التي أجريت على جهاز الجمعية العامة بصفتها الهيئة السّيدة 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 المتوّجين بالميداليات خلال الألعاب الاولمبية أو الشبه الاولمبية أو في بطولات العالم حسب الاختصاص وممثل عن الرياضيين السابقين المتوجين 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 الرابطات الرياضية الولائية أو النوادي الرياضية، وبهذه التوسعة لتركيبة الجمعية العامة تكون الأسرة الرياضية برياضييها و حكامها ومدربيها قد استرجعت جزئا من سلطة القرار و صوتها المسلوب داخل هذا الجهاز السيادي المهم في رسم مستقبل أي تخصص رياضي سواء كان فرديا أو جماعيا.

أما عن شروط وأهلية الترشح لمنصب رئيس أو عضو المكتب التنفيذي المسيّر 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 الرابطات أو الأندية أو الجمعيات الرياضية في الوقت التي كانت حالة التنافي محصورة فقط على رئيس الاتحادية الرياضية ، أما الآن فأصبحت عهدة هؤلاء المسيرين تتنافى مع وظائف مسؤولية تسيير مؤسسة أو شركة أو هيئة يتمثل نشاطها أساسا في تنفيذ الأشغال وتقديم التوريد و الخدمات لحساب أو تحت رقابة الاتحادية أو أجهزتها الداخلية أو النوادي والرابطات المنضمة إليها.

خامسا: يبقي نظام التصويت ومصير العهدة الاولمبية بعد شغور منصب رئيس الإتحادية 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 المسيّرة 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 ابتداءا من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية. المرسوم التنفيذي 21-267 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 14-330

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 الرياضيين 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 التكييف 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 ".

أولا: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 أجانب.

ثانيا: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 .

ثالثا: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 تنفرد بها عقود العمل عموما 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 الاتحاديات الرياضية اعتمدت على نماذج لعقود المدربين وعلى لوائح تنظيمية تحدد العلاقات القانونية بين المدربين والنوادي وان أي عقد غير مصادق عليه من الاتحاديات الرياضية يعتبر عديم الأثر وبالنتيجة فان الهيئات الكروية مثلا تمتنع عن تسليم أي إجازة رياضية للمدربين إلا بعد إيداع هذه العقود والتصديق عليها من قبل إدارة الرابطة المختصة وفقا ما تقتضيه النصوص واللوائح الرياضية. المرسوم التنفيذي رقم 06-297 الصادر في 2 سبتمبر 2006 المحدد للقانون الأساسي للمدربين.

رابعا: بالرجوع لأحكام المرسوم المتضمن القانون الأساسي للمدربين نستخلص أن عقد التدريب يدخل ضمن عقود العمل المحددة المدة طبقا لقانون 90-11 المتضمن علاقات العمل وانه 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 وتراتيب 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 تتقيد 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. القانون 81-10 المتعلق بشروط تشغيل العمال الأجانب

خامسا:كل نزاع ينشب 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 مخيّرا 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 القانون 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 والنوادي 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 المتقاعسة 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 فان الأحكام اللائحية الأخيرة قيدت الأندية المحترفة في استصدار رخصة أو إجازة واحدة(01)فقط خلال الموسم مع مطالبة التقنيين الأجانب بتقديم شهادات تثبت المستوى

(CAF-A.UEFA-PRO.AFC-PRO)

رغم أن مسألة لجوء الاتحادية إلى تقييد رخص المدربين له يبرره من أسباب مالية وتقنية غير أن مايؤخذ 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. المرسوم رقم 06-297 صدر في ظل قانون الرياضة القديم أي القانون الذي يحمل رقم 10-04وان المادة 252

تاسعا:يبقى أن نشير أن المرسوم رقم 06-297 صدر في ظل قانون الرياضة القديم أي القانون الذي يحمل رقم 10-04وان المادة 252 من القانون الجديد أبقت على تطبيق النصوص التطبيقية للقانون 04-10 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 ولاسيما الملحق الثاني من اللائحةrèglement du statut et du transfert des joueursوانتقالهم والمتعلق بالأحكام الخاصة بتشغيل المدربين.

والفسخ دون rupture de contrat pour juste causeلقد فرقّت هذه الأحكام بين الفسخ لسبب عادل rupture de contrat sans juste cause. سبب عادل (لائحة وضع اللاعبين)

أولا :

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 او تعديل العقد ففي هذه الحالة يحق للطرف المذعَن من فسخ هذا العقد لوجود سبب عادل (انظر المادة 04 من ملحق اللائحة) كما يمكن اعتبار عدم تسديد الأجور لمدة شهرين (02) متتالين سببا عادلا لفسخ العقد وهذا بعد إعذار النادي أو الاتحادية المستخدمة حسب ما نصت عليه المادة 05 من ملحق اللائحة.

ثانيا:

أما عند فسخ العقد دون توفر سببا عادلا لهذا الفسخ فهنا يجب أن نميز بين ثلاث حالات أقرّتها 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 الأوانl'indemnité en règle générale équivalente à la valeur résiduelle du contrat prématurément résilié ، بمعنى آخر أن للمدرب الحق في الحصول على مجمل الرواتب المناسبة للأشهر 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 مقلصّة مدته ثلاثة (03) أشهر وقد يصل هذا التعويض (indemnité supplémentaire) ((تعويض إضافي إلى 06 أشهر إذا تعلق الأمر بظروف خاصة وجدّية، كما لا يمكن بأي حال أن يتجاوز المبلغ الإجمالي للتعويض قيمة المدة المتبقية للعقد المفسوخ قبل أوانهvaleur résiduelle du contratprématurément résilié (المادة 06 فقرة 02 "ب").

3- يمكن للتعويضات الممنوحة عند الفسخ قبل الأوان أن تحسب بخلاف هذه المقتضيات وهذا إذا نص ("عقد العمل أو الاتفاقيات الجماعية بخلاف ذلك(المادة06 فقرة 02 "ج

ثالثا:

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 entraîneursالخاص 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 العهدات الأولمبية السالفة مما سوف يحتم على لجنة الترشيح 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 تسير 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 رقابتها على كافة الهياكل الرياضية التابعة للاتحاد كالرابطات 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 استفاء الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للمسيرين الرياضيين المنتخبين المتطوعين .

ثانيا:إنه وحسب المادة 22 من نفس القانون الأساسي النموذجي للاتحاديات الرياضية والمشار اليه اعلاه فإنه يترتب على الاستقالة الجماعية لأعضاء المكتب الاتحادي عدم قابلية انتخابهم داخل الاتحادية الرياضية الوطنية للعهدة الموالية .

كما يترتب على الاستقالة غير المبررة وغير المعللة لعضو بالمكتب الاتحادي، عدم قابليته للانتخاب داخل الاتحادية الرياضية الوطنية للعهدة الموالية .

ثالثا: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.

رابعا: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 العهدات الانتخابية او السياسية المرسوم التنفيذي رقم 16-153 المؤرخ في 23 ماي 2016

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 العهدات 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 الانشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، ليقرر أن تصنف الاندية 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 متعدة 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 وتحسين المستوى الرياضي من اجل تحقيق الاداءات الرياضية. القانون رقم 4-10 المؤرخ في 14أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية

وتقابلها المادة 42 من القانون 10/04 التي تنص:

"تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برنامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الوطنية والوقاية من العنق ومحاربته

وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة اليها.

تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات او احادية الرياضة وتصنف 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 " 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 الهاوي

لقد أشار كلا القانونين في مواد السابقة الى ان النوادي قد تكون متعددة الرياضات او احادية الرياضة واكتفى القانون 10/04 بهذه الاشارة الا ان القانون 05/13 النوعين في المواد 73 و74 على التوالي كما يلي:

المادة 73: يتوفر التنادي 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. فتنص المادة 75 من القانون 05/13 على ان النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح 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 تنص 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 فتنص "....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 تنص:" 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 فتنص المادة 46 من القانون 10/04على ما يلي: " يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل اجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه.

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 احكام هذا القانون و كذا قوانينها الخاصة.

تحدد القوانين الاساسية النموذجية للشركات المذكورة اعلاه عن طريق التنظيم.

وتحدد لاسيما كيفيات تنظيم الشركات المذكورة أعلاه وطبيعة المساهمات "

وتقابلها المادة 78 من القانون 13-05 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 الشخصالوحيد 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 لا سيما كيفيات 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 بانه شركة تجارية حتى يتضح مفهوم النادي الرياضي المحترف على عكس المادة 46 من القانون 10/04 التي تركت هذا المفهوم غامضو اتفقت 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 واضحا في المادة 79 من القانون 13-05 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 قانونا منشئ مركزا لتكوين المواهب الراضية الشابة طبقا 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 13-05 و القانون 04-10 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 بهيمكن 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 04-10 فالمقصود هو النادي الرياضي المحترف والتي يقابلها المادة 83 من القانون 13-05 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 نلحظ 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 13-05 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 عل ما يلي:

« 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 اجتماعية 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 بعظهما 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 يقررها التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 03: يجب أن يتوفر كل نادي رياضي محترف على الوسائل المالية، والمنشأتية، 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 رياضييه 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 والإتحادية 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 هياكلها 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 طبقا للتنظيم 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، لا سيما 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 مسبقا الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.

* توفر الحد الأدنى من فرق شباب، وفرق 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 الاتحاديةالرياضية الوطنية المعنية.

المادة 06:يجب أن يدرج في عقود اللاعبين شرطا إلزاميا خاصا بالرد الإيجابي الإجباري لإستدعاءات مختلف الفرق الوطنية.

يكون التكفل وتعويض اللاعبين المدعوين 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 أجيرا.

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: المسيرون 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 184-09 المؤرخ في 17 جمادى الأول عام 1430 الموافق ل 12ماي سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشأت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كيفيات تطبيقها.

*اكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور.

* توفر جهاز مراقبة عن طريق الفيديو وفق كيفيات يتم إعدادها مع الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

* توفر نظام إنارة ملائم ضمن المنشأة الرياضية يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزي.

المادة 10: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في 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.

وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث (03) سنوات إبتداءا من تاريخ تأسيس النادي.

المادة 11: يلتزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقاته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة وضمان تبعا لذلك إنتاج أداءات على مستوى جميع فئات السن.

المادة 12: يلتزم النادي الرياضي المحترف بتسهيل مشاركة لاعبيه في تربصات 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 طيقا 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 الضروريين 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 الجبائيةوهيات الضمان الغجتماعي المعنية.

* الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيات 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 غلى 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 إلصاق هذا السعر وإعلام الجمهور).

المادة 18: يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنوادي الزائرة والممونين والشخصيات المهمة جدا وكيفيات منح البطاقات للمسيريينوالإشتراكات 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.

المادة20: 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 ومسيريه والمناصرين أو بسبب النقص في التنظيم الموكل إليه.

المادة22: 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 المناصرين:

المادة 23: يلتزم النادي الرياضي المحترف بإحداث لجنة للمناصرين ضمن أعضائه تكلف بما يأتي:

*وضع ترتيب لتأطير المناصرين.

* 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 مسئولي لجان المناصرين 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 المناصرين.

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 والانظمة 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 طبيعة 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 ابتداءا 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 بالإتفاقية 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 كيفيات استعمال المنشآت الرياضية سواء من طرف النادي الرياضي أو الشركة الرياضية التجارية فيما يخص التدريب والمنافسة والتكوين.

16-4- شروط وكيفيات 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- 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 و78و79 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 الاتية:

-مشاركة النادي الرياضي المحترف في المنافسات الرسمية الدولية المعترف بها من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المنظم اليها.0

-تكوين وتحسين المواهب الرياضية الشابة وكذا ادماجها الدراسي او المهني.

-انشاء مراكز التكوين للمواهب الرياضية الشابة.

-تنظيم تربصات 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 المبذولة 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 والهيأت 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 للهيأت المكلفة بهذا القطاع من فدراالية، رابطات، نوادي إحترافية، من حيث الجانب المادي والإنساني وهناك غياب شفافية واضحة ورقابة لمجرى الأموال وهذا كذلك للتهرب الضريبي وغيرها من الأمور كالامبالاة من طرف المسؤولين في القطاع الرياضي، مما جعلت الكرة الجزائرية تتقدم خطوة أخرى إلى الوراء وإلى ما تحمد عقباه.

الإجراءات الميدانية للدراسة

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 السيكومترية.**
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 وتأكيده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية والاساليب الاحصائية 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 أمرا ضروريا يلجأ إليه كثير من الباحثين (رشيد زرواتي،2008،ص176).

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام للباحث باعتباره االنقطة 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 بناءا 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، من2018/09/15 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 الاخطاء 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 كميا (انجرس،2004،ص102).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميم الظاهرة أو الموضوع محل البحث(ملحم،2002،ص352).

حيث يعرف على انه وصف منتظم ودقيق للحقائق في ميادين المعرفة المختلفة بطريقة موضوعية وصحيحة(بوداود عبد اليمين،2010،ص88).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدامالمنهجالوصفيالتحليليوالذييحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والأراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والأثار التي تحدثها،أملافيالتوصلإلىتعميماتخاذ معنى يزيدبهارصيد المعرفةعنالموضوع.

ويعد المنهج الوصفي بأنه هو المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أ, مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها في جمع البيانات.(الحمداني،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).

وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها تمثل مجتمع بحثنا منجميعالإداريينوالموظفين والمنتخبين في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الاولى،وبعد إجراء الاتصالات والزيارات اللازمة، تم تحديد مجتمع الدراسة تقريبا ب133اداري 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 الاولى، ومقابلة رؤساء المصالح تم تحديد عدد المناصب ومجموع أفراد مجتمع الدراسة.

المناصب العليا		المناصب البيداغوجية			المناصب الادارية			
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الأولى	المنتخبين	رئيس مصلحة	اطارات الشباب والرياضة	مستشار رئيسي	متصرف اداري ورئيسي	ملحق رئيسي للإدارة	مناصب خرى	المجموع الكلي
	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 الاصلي 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 (ذوقان 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 االدراسة.

مكان توزيع الاستبيانات	الموزعة في الدراسة الاستطلاعية	الموزعة في الدراسة الميدانية	الغير المستردة	الملغاة	كامل البيانات
الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	19	83	06	04	72
الرابطة المحترفة الاولى	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 الاولى

5-2 المجال المكاني:طبقت هذه الدراسة على مستوى:

الاتحادية الجزائرية لكرة القدم / الرابطة المحترفة الاولى

5-3 المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداءاً من 25 أكتوبر 2018 إلى غاية 25جانفي2021 وقسمت إلى:

الجانب النظري: من بداية اختيار الموضوع الى 2019

الجانب التطبيقي: بدراسته الاستطلاعية والتطبيق الميداني امتد من 21 مارس 2018 الى غاية 14فيفري .2020

5-4 المجال الموضوعي:اقتصرت الدراسة على تناول متطلبات واقع الميزانيات العامة للمؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي، وكانت الدراسة الميدانية على الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة المحترفة الاولى.

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 الدراسةهي الملاحظة والمقابلة،لمعرفة ملائمة الاداة وتقبل للموضوع بالإضافة الى الاستبانة والتي تم تصميمها في صورتها الأولية حيث يعرفه (البلداوي)الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا 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).

وبالاطلاع على ادبيات الاحترافومختلف 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(4/5=0.80) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1.00الى 1.79	من1.8 الى 2.59	من2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 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 السيكومتيرية:

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 أخرب حيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها(هاني بن ناصر الراجحي، 2003،ص81).

الاختيار الصادق هو الاختيار الذي يقيس ما وضع لقياسه والصدق في هذا الإطار يعني الى اي مدى والى اي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد ان 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 بويرة،المسيلة والجزائر 03 في الفترة 15 فيفري الى 20 سبتمبر 2020 من اجل 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 اليهم فقد تقلص عبارات الاستبانة من 35 الى 27 عبارة.

ب-صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه كما هو في الجداول التالية:

الجداول 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 للنوادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي	**0.762	0.000
04	اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنويع 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 المداخيل 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 اغلب 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 إكتتايه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 رجب عام 1431 الموافق ل01 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 تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي	0.717**	0.000
15	هناك رؤية استشرافيةواهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته	0.765**	0.000
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	0.670	0.000
17	مكافحة تناول المنشطات ظاهرة إنتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والإنتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية لمكافحة المنشطات	0.684**	0.000
18	فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشأت الرياضية	0.808**	0.000

	يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية		

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 الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية	**0.753	0.000
23	التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنويع مصادر تمويلها	**0.652	0.001
24	تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الاحتراف "اللاعب–المدرب–المسير–الإداري" بشكل رسمي ومنظم	**0.723	0.000
25	الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف	**0.808	0.000
26	نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاح مشروع الاحتراف	**0.662	0.000
27	الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين	**0.708	0.000

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(بودوادضيفالله، 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 جيثمان براون سبيرمان براون
المحور الأول	14	09عبارات 09عبارات	0.882 0.874	0.937
المحور الثاني	07	09 عبارات 09عبارات	0.821 0.686	0.742
المحور الثالث	06	09 عبارات 09عبارات	0.652 0.676	0.773
الاستبيان	27	27 عبارة 27 عبارة	0.912 0.939	0.866

جدولرقم (16) التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان ينحصر بين (0.580و0.882)، 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)

محاور الاستبيان	معامل ألفاكرونباخα	عدد العبارات
الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل كافية لنجاح الاحتراف الرياضي	0.935	14
ينعكس الإطار القانوني والتشريعي للأندية الرياضيةالمحترفة على ميزانيات المؤسسات الرياضية.	0.840	07
نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر يتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.	0.791	06
الاستبيان	0.957	34

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 بـ (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 معظمالجداول يمكن اعتبار الاستبيان بانه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا

09- خصائص عينة الدراسة:

تتحدد خصائص عينة البحث من خلال الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

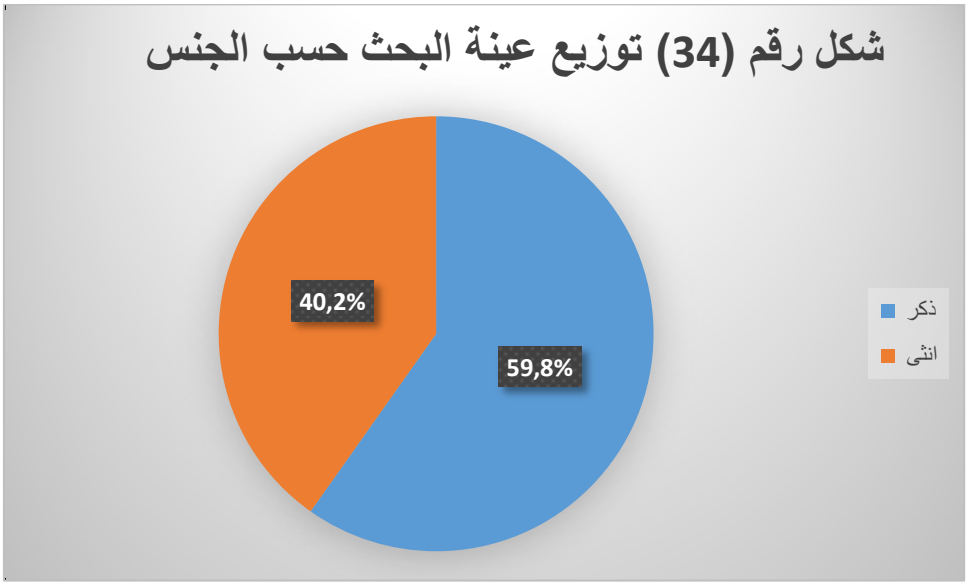
09-1الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	% 59.8
انثى	39	%40.2
المجموع	97	% 100

جدول رقم (24) يبين توزيع متغير الجنس

التعليق:

يبن 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

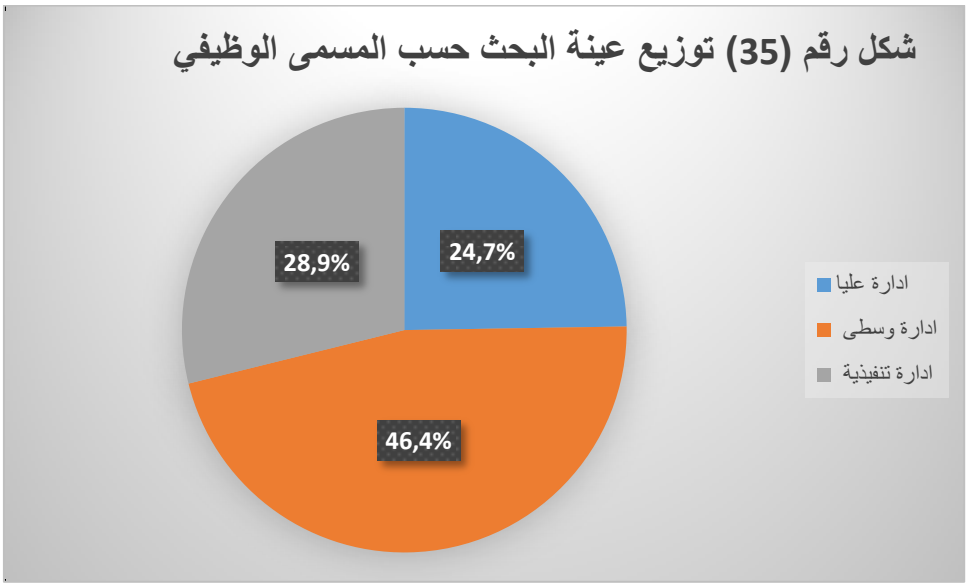
09-2 المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبةالمئوية
ادارة عليا	24	% 24.7
ادارة وسطى	45	% 46.4
ادارة تنفيذية	28	% 28.9
المجموع	97	% 100

جدولرقم (25) بينتوزيعالعينةعلىمتغير المسمى الوظيفي

التعليق:

يبن الجدول رقم (25) الخاص بمتغير المسمى الوظيفي ان ما نسبته 24.7 % من الاداريين يشغلون الادارة العليا و46.4% في الادارة الوسطى و28.9 % في الادارة التنفيذية



شكل رقم (35) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

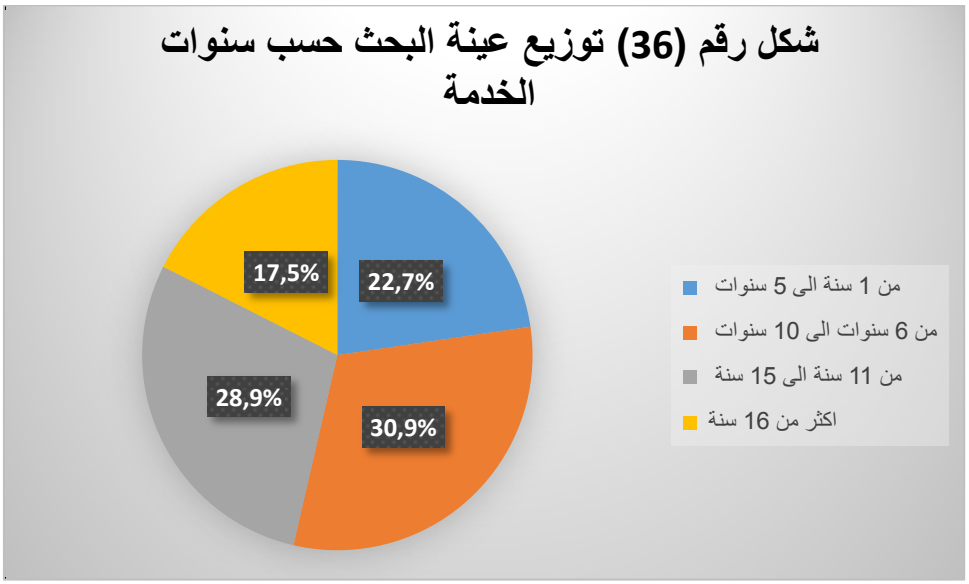
09-3 سنوات الخدمة:

سنوات الخدمة	التكرار	النسبةالمئوية
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- ادوات التحليل الاحصائي:

استخدام الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23) وأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومجموعة من التقنيات المتمثلة في الاتي:

- ✓ النسبة المئوية والتكرارات لوصف العينة
- ✓ المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الاجابات
- ✓ الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الاجابات
- ✓ معامل الثبات ألفاكرونباخ:(Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان: وذلك لمعرفة درجة الارتباط والاتساق بين مختلف الأبعاد فيما بينها.

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 بحت، وهذا مما سمح لنا من تحليل أفضل للوضع المالي من خلال تقديمها كمقترحات وحلول استشرافية من خلال تجنب تكرار نفس الأخطاء ومعرفة مكمن 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، وصولا الى مجتمع وعينة الدراسة بالاضافة الى اداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان.

كما تم توضيح الخصائص السيكومترية لاداة 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.

وتحقيقا لأهداف الدراسة بالكشف عن واقع الميزانيات العامة للمؤسساتالرياضيةفي ظل الاحتراف الرياضي، قام الباحث في هذا الفصل بتحليل مختلف النتائج المتوصل اليها، من خلال تطبيق أداة البحث (الإستبيان) وتحليلها ثم مناقشتها في ضوء فرضيات البحث،وذلك من خلال عرض استجابات افراد عينة الدراسة على اسئلة الدراسة،ومعالجتها احصائيا باستخدام مفاهيم الاحصاء الوصفي واساليبه الاحصائية وصولا 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:

رقم	العبـــارة		الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			القيمة	الاحتمالية	
01	مديرية مراقبة التسيير والمالية تلتزم بمهامها من خلال المحاسبة والمراقبة واحترام الإجراءات الإدارية وكذلك من حيث اشتراكات الضمان	تكرار	4	33	44	16		3.257	0.781	38.95	0.000	14
		نسبة %	4.1	34.0	45.4	16.5						

	الاجتماعي										
02	أغلبية الأندية المحترفة لا تحترم النصوص التنظيمية من خلال عدم امتلاكها حصيلة مالية لسنة 2018 وكذلك الجانب الضريبي	تكرار	38	45	14			4.247	0.692	16.35	0.00	03
		نسبة %	39.2	46.4	14.4							
03	الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي، وعدم الاتجاه إلى الاستثمار من خلال التأجير والتسويق والرعاية وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنوادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي	تكرار	25	42	26	4		3.907	0.830	30.05	0.00	10
		نسبة	25.8	43.3	26.8	4.1						
04	إعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال إستقطاب متخصصين، وتنويع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي	تكرار	42	50	4	1		4.371	0.617	79.53	0.00	01
		نسبة %	34.3	51.5	4.4	1.0						
05	نجاح مشروع الاحتراف	تكرار	16	37	35	9		3.61	0.8	23.	0.	13

	الرياضيمرهون بمختلف القرارات المتخذة من طرف المكتب التنفيذي لمختلف النوادي واتحادية كرة القدم من خلال بناء أسس سليمة لبناء التمويل الذاتي الخاص بالنادي المحترف	نسبة %	16.5	38.1	36.1	9.3		8	71	86	00	
06	آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخيل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسين	تكرار	46	37	12	2		4.309	0.768	52.81	0.00	02
		نسبة %	47.4	38.1	12.4	2.1						
07	العجز المالي الضخم والمتجدد للأندية يكشف بأن تسيير الأندية يبقى عشوائي ودون وجود أخصائيين عند أغلب هذه المؤسسات	تكرار	45	39	7	4	2	4.247	0.913	89.34	0.00	04
		نسبة %	46.4	40.2	7.2	4.1	2.1					
08	مبادئ الجودة والحوكمة التشاركية لا يتم تطبيقها عند اغلب المؤسسات وإتحادية كرة القدم	تكرار	41	41	13	2		4.247	0.764	48.77	0.00	05
		نسبة %	42.3	42.3	13.4	2.1						

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، وتنويع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترفيجنبه الوقوع في العجز المالي "المرتبة الأولىبمتوسط 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 علىاعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنويع مصادر التمويل الذاتي للنادي المحترف يجنبه الوقوع في العجز المالي

– احتلت الفقرة السادسة: " آليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخيل 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 انآليات تقييم عملية التنظيم في المؤسسات الرياضية تتم على أساس المداخيل 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 الثالثةبمتوسطحسابي 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 أخصائيين 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 أخصائيين 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

– احتلتالفقرة التاسعة:"تلاحظ 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 وموافقةافراد 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 وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنوادي 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 وقلة توافر المصادر المالية الكافية للنوادي 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 الثامنةبمتوسط 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 الاخيرةوموافقة 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 مالأهمية 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 وكافيةإذا 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 بقيةالدراسات.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي:

01- اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنويع 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 المداخيل أو تحقيق الأهداف بالنظر إلى المنافسينيحرص الموظفون 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 الضريبيتساهم 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 إبتداءا 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 للنوادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضيتعطي المديرية الأولوية للحوكمة 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 العامةفكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبـــارة		الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			القيمة	الاحتمالية	
10	دفتر الأعباء الواجب إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 رجب عام 1431 الموافق ل01 جويلية 2010"	تكرار	39	51	3	4		4.288	0.721	74.01	0.00	01
		نسبة %	40.2	52.6	3.1	4.1						
11	لا يتم الالتزام بدفع	تكرا	22	52	16	7		3.9	0.8	47.	0.00	05

	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	ر						17	25	04		
		نسبة %	22.7	53.6	16.5	7.2					
12	غياب أخصائيين أكفاء لإعداد الميزانية وعدم وجود الشفافية في التسيير عند مختلف النوادي يعتبر مؤشر سلبي	تكرار	27	43	22	5		3.948	0.846	30.29	0.00	04
		نسبة %	27.8	44.3	22.7	5.2					
13	النظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية	تكرار	33	49	13	2		4.164	0.731	54.05	0.00	02
		نسبة %	34.0	50.5	13.4	2.1					
14	لجنة فض النزاعات كل سنة تقر بحجم المديونية الضخمة للنوادي واللاعبين	تكرار	16	56	13	12		3.783	0.868	55.78	0.00	07
		نسبة	16	57	13	12						

	مما ينعكس بالسلب على نجاح مشروع الاحتراف الرياضي	بة %	.5	.7	.4	.4					
15	هناك رؤية استشرافيةواهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته	تكرار	30	47	15	5		4.051	0.821	41.51	0.00	03
		نسبة %	30.9	48.5	15.5	5.2						
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	تكرار	23	53	13	2	6	3.876	1.002	85.83	0.00	06
		نسبة %	23.7	54.6	13.4	2.1	6.2					
17	مكافحة تناول المنشطات ظاهرة انتشرتبكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والانتقال إلى التوعية حسب ما نصت عليه المنظمة العالمية	تكرار	26	38	31	2		3.907	0.817	30.21	0.00	
		نسبة %	26.8	39.2	32.0	2.1						

	لمكافحة المنشطات									
18	فتح المجال للاحتراف الرياضي والاستثمار في المنشأت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية	تكرار	20	56	17	4		3.948	0.741	61.39	0.00
		نسبة %	20.6	57.7	17.5	4.1					
								4.002	0.465	42.18	0.006

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 إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 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 إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 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 ترتيبوموافقة افراد الدارسة الى انالنظام المحاسبي المعتمد للمساءلة يهدف إلى إضفاء الشفافية في تسيير الأموال، وكذلك لتقويم أساسيات التمويل للأندية المحترفة والاتحادية

– احتلت الفقرة السادسة: "هناك رؤية استشرافيةواهتمام جد ملحوظ لتشجيع الرياضة النسوية الجزائرية من خلال دعم اللوجيستي وتوفير غطاء مالي جد معتبر لتحسين وضعيته" المرتبة الثالثة بمتوسطحسابي 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 انهناك رؤية استشرافيةواهتمام 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 الرابعةبمتوسط 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 الدارسة 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 الدارسة البانه 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 علىالمرتبة قبل الاخير وموافقة افراد الدارسة التنظيم 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 الدارسةالى 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 المنشأت 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 الرياضيوالاستثمار في المنشأت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية

– احتلت الفقرة الثامنة: " مكافحة تناول المنشطات ظاهرة إنتشرت بكثرة داخل الوسط الرياضي رغم الردع القانوني والإنتقال 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 بقيةالدراسات.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي :

10- دفتر الأعباء الواجب إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 رجب عام 1431 الموافق ل01 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 للنوادي 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 اللوجيستي 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 الحديثفكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبـــارة		الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			القيمة	الاحتمالية	
19	فرق النخبة من الناحية الإدارية ملتزمة بالقانون العضوي لقرار وزارة الشباب والرياضة بتاريخ 2010/09/01	تكرار	30	53	14			4.164	0.656	23.77	0.00	01
		نسبة %	30.9	54.6	14.4							
20	مديرية مراقبة التسيير والمالية تشير في تقريرها لموسم 2018 إلى "التضارب" الحاصل حول	تكرار	20	63	12	2		4.041	0.644	89.26	0.00	02
		نسبة	20.6	64.9	12.4	2.						

	وضعية حجب أو فتح رأس مال اجتماعي للشركات الرياضية ذات الأسهم	%				1					
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	تكرار	17	64	11	5		3.958	0.705	89.84	0.00	04
		نسبة %	17.5	66	13.3	5.2						
22	استراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، يفسره عزوف المستثمرين ورجال الأعمال نظرا لغياب البني التحتية	تكرار	22	38	20	17		3.670	1.017	10.91	0.12	06
		نسبة %	22.7	39.2	20.6	17.5						
23	التسويق والرعاية بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنويع مصادر تمويلها	تكرار	27	50	14	3	3	3.979	0.912	80.47	0.00	03
		نسبة %	27.8	51.5	14.4	3.1	3.1					
24	تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة	تكرار	19	52	20	4	2	3.845	0.858	82.63	0.00	05

	الاحتراف "اللاعب- المدرب-المسير-الإداري" بشكل رسمي ومنظم	نسبة %	19.6	53.6	20.6	4.1	2.1				
25	الأندية المحترفة الجزائرية تسعى جاهدة إلى تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف، ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف	تكرار	20	50	15	7	5	3.752	1.031	67.89	0.00	04
		نسبة %	20.6	51.5	15.5	7.2	5.2					
26	نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائريين في تغيير نمط الذهنيات والعقليات من أجل إنجاح مشروع الاحتراف	تكرار	22	50	21	3	1	3.917	0.812	80.06	0.00	02
		نسبة %	22.7	21.6	3.1	1.0						
27	الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين	تكرار	38	41	16	2		4.185	0.781	42.58	0.00	01
		نسبة %	39.2	42.3	16.5	2.1						
								3.9433	0.4474	68.515	0.000	0.000

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 لتنويع 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 لتنويع 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، هوعجز 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 السادسةبمتوسطحسابي 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 إنجاح مشروع الاحتراف " المرتبة السابعةبمتوسط 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 إنجاح مشروع الاحتراف

– احتلت الفقرة التاسعة: "الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين" المرتبة الاخيرةبمتوسط 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 المرتبةالاخيرة 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 بقيةالدراسات.

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 لتنويع 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 العامةمن وجهة نظر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الاولى المحترفةفوق 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 للنوادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي
- اعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال استقطاب متخصصين، وتنويع 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 المداخيل 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 إبتداءا من تاريخ تأسيس النادي"

حيث لاحظنا غياب الوعي من قبل المسؤولين وعدم درايتهم بالاهداف 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 الموضوعة لنظام الإحتراف السعودي لا تتسم بوضوح المعنى والمفهوم.

كما إتفقت 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 اتفقت 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 متذبذة وعشوائية مما يؤثر على الأداء الإداري، وأداء الرياضي للفريق من خلال النتائج السلبية المحصلة وهذا يعتبر من الصعوبات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة.

واضاف **بوصلاح 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

الإحتياطات 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 فعاللتطوير منظومة الاحتراف الرياضية.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:التي تنص على:إدارة اتحادية كرة القدم الجزائريةتعمل على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامةلتطوير 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 إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 رجب عام 1431 الموافق ل01 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 اللوجيستي 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 المنشأت الرياضية يساهمان في تطبيق استراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية

وهذا ما اتفق مع دراسة **رعاش كمال 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 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، 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 اساسها 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 الجزائرحيث لوحظ ضعف استخدامالاستثمار 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 الجزائريةتعمل على احترام وتطبيق الإطار القانوني والتشريعي الذي ينظم تسيير الميزانيات العامةلتطوير منظومة الاحتراف الرياضي.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:التي تنص على: الإدارة الرياضية للنوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.

تفاوت في مستوى الإدارة الرياضية للنوادي 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 لتنويع مصادر تمويلها
- تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الاحتراف "اللاعب-المدرب-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 إنجاح مشروع الاحتراف
- الأندية الرياضية غير مؤهلة لتطبيق الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين

أفادت الفرضية الثالثة بأنالإدارة الرياضية للنوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.

وهذا ما يتفق مع **دراسة العقيلي 2014** التي توصلت لعدم توفر معايير يتم على اساسها 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 أخصائيون 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 إعتماد الأندية على توظيف مسيرين يملكون الكفاءة اللازمة في التسيير الرياضي والمالي، وأضاف **الشمراني 2015** أن إدارة العمل في الأندية الرياضيةيستوجب قدر عالي من الكفاءة العلمية والمهنية لتطوير أليات العمل وتحسين مخرجاته بشكل جيد والإنتقال إلى بيئة عمل جديدة تسعى لتعظيم الأرباح المادية والمعنوية وتحقيق الأهداف الموضوعة.

اما 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 ومسيريه غير قادرعلى 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، بالإظافة 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/ الاهداف التي تحققها الميزانية التخطيطية تتلخص في مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم خطط وسياسات مستقبلية تضمن تحقيق الأهداف، ومساعدة الادارة 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 انشطة "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 واوجه 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 تربص النوادي المحترفة يؤثر في تحديد حجم التقديرات.

27/ خلال اعداد الميزانية المالية للمؤسسات الرياضية، فان مدة التربص 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 تتعداها 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 لابد 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 للنوادي 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 للنوادي 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 للنوادي 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 والايرادات 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 للعامليين.

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 والمديرين.

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 تتحصل 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 للأندية 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 والاشهار، من خلال الاعلان عليها في ملابس وأدوات اللاعبين والمنشآت الرياضية كمصدر للتمويل 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 والبعدية (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 دورا إيجابيا في تطوير منظومة الاحتراف الرياضية، لما له من دور فعال لتطوير منظومة الاحتراف الرياضية، وبناءاً 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 مثلا، لكن لاحظنا غياب الوعي من قبل المسؤولين وعدم درايتهم بالأهداف والمزايا التي تقوم الميزانيات بتحقيقها على مستوى المؤسسات الرياضية بالجزائر وهذا ما يؤثر سلبا 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، وبناءاً 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 أنالإدارة الرياضية للنوادي المحترفة وفرت المتطلبات الضرورية لإنجاح نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر، وبناءاً 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:

بناءاً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما 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- اعادة الاعتبار للإداريين والمسؤولين داخل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الأولى المحترفة، باعتبارهم راس المال الفكري واساس النجاح الاداري وذلك من خلال:

- ❖ استثمار طاقات الموظف وقدراته المتنوعة والعمل على تنميتها، وتحفيزه لإبداءآرائه والعمل على اشراكهفي صنع القرارات المختلفة.
- ❖ حل كل المشاكل المتعلقة بالإداريين والمنتخبين والابتعاد عن تضارب المصالح، والحفاظ على حقوق الاطراف والمساهمين من متطوعين وغيرهم مما يضمن بقاهم، وتحسن أدائهم.
- ❖ العمل على توفير متطلبات الاداري التي تساعد على اداء مهامه وتنمية معارفه،كالأجهزة المختلفة والادوات الضرورية للعمل، وغيرها من الامور الأخرى.
- ❖ تحقيق الامان والاستقرار الوظيفي وضمان حقوق الموظف التي تنص عليها القوانين واللوائح والأنظمة.

ب- تعزيز التواصل المشترك بين العاملين بالاتحادية والرابطة واعادة الثقة بينهم،وذلك على النحو الاتي:

- ❖ تنظيم فعاليات تواصل دورية ومستمرة بين المنتخبين والادارة العليا والاداريين وكذا الموظفين في لقاءات رسمية وغير رسمية لتبادل الآراء والتجارب والافكار ومعالجة المشكلات من ناحية، ولتخفيف حدة التوتر وتطوير العمل من ناحية.
- ❖ تطبيق القانون على كافة الموظفين والمنتخبين دون استثناء، وذلك فيما يتعلق بحقوقهم المادية والادارية والصلاحيات الممنوحة لهم.

ت–تحليالمنتخبين والاداريين والعمال بالروح الاخلاقية والنزاهة والشفافية والتفاني في العمل يزيد من مردودية الاتحادية والرابطة ويحسن الاداء، وكذا اعتماد مدونة لقواعد واخلاقيات الممارسة المهنية.

ث–العمل على المحافظة على السير الحسن في عملية التقييم واتخاذ القرارات التي من شانها 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 خاصتا 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 وبطرقة 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 التصاميم 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 :

- ✓ دراسة معوقات تطبيق الاحتراف في النوادي الرياضية.
- ✓ دراسة حالة او أكثرلإحدى التجارب الناجحة في تطبيق الاحتراف بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ دراسة متطلبات تطبيق الاحتراف في تسيير وزارة الشباب والرياضة.
- ✓ دراسة متطلبات تطبيق الاحتراف في تسيير المنشآت الرياضية.
- ✓ دراسة محددات الاحتراف وانعكاساتها على قيمة المؤسسة الرياضية.
- ✓ دراسة مقارنة بين بعض التجارب الناجحة وواقع الاحتراف الرياضي في الجزائر.
- ✓ دراسة أثرالاحتراف على المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- ✓ دراسة الاحتراف الرياضي وعلاقته بأخلقة الحياة العامة في المؤسسات الرياضية.
- ✓ تصور مقترح للادارة المالية للاندية المحترفة بالجزائر .
- ✓ تفعيل مصادر التمويل للاندية المحترفة وانعكاسها على مردودها الرياضي.
- ✓ دور الميزانيات في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- ✓ فعالية الادارة المالية في تقويم الاداء المالي للاندية الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.
- ✓ دور الميزانيات في رفع كفاءة الاداء المالي والاداري للاندية المحترفة.
- ✓ مقومات تفعيل الميزانيات باستخدام الاساليب الحديثة في المؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.
- ✓ اهمية الميزانية كاداة تخطيط ورقابة وتحفيز في تقييم الاداء على مستوى المؤسسات الرياضية.
- ✓ دور الميزانيات كاداة 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 ايرادتها 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 العتبار 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 مكننا 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 مكمن 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 ولابد 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

اولا: قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

01- حشيش، عادل أحمد. (1992) دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

02- خليل علي محمد2000، عمان ، ص 302-303.

03- حسين مصطفى حسين2001، المالية العامة، سلسلة في دروس الاقتصاد، جامعة عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة1 ، ص77.

04- حسين الصغير،1999، دار المحمدية ، الجزائر ص 132.

05-د محمد أكرم العدلوني،لبنان ،ص:14.

06- عبد المنعم فوزي،1971- لبنان- ص42.

07- بساعد علي، 1992، ص70.

09- يرقي جمال،2006/2005، مقياس الحاسبة العمومية.

10- حسين ، مصطفى حسين2001، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، طبعة ص11،.

11- غازي عناية،1419هـ - 1998 م، عمان - دار البيارق - جامعة جرش ص187.

12- محمد عباس محرزي، 2003، ديوان المطبوعات الجامعية 11- الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ص65.

13- سوزي،عدلي ناشد2000، الإسكندرية -دار الجامعة الجديدة مصر للنشر، ص37.

14- علي العربي، الكويت، ص 62

15- د. صديق محمد عفيفي رئيس الأكاديمية وعميد المعهد العالي لتكنولوجيا الإدارة

16- د. عبد العزيز الشربيني،2002،عميد المعهد العالي للحاسب والعلوم الإدارية.

17- عبد الرزاق بن حبيب،2002، الجزائر،،ص24.

18- د علي الشرقاوي1988، الإسكندرية،، ص:45.

19- هنري منتزبيرج، 1994،ص:55،

20- د/محمد سليمان الأحمد2005، وديع ياسين التكوتي و لؤي غانم الصمدعي ط1، ، ص 73.
21- فائق حسيني أبو حليمة2004،عمان : دار وائل، ، ص 234
22- إبراهيم محمود عبد المقصود،2003، حسن أحمد الشافعي ، دار الوفاء، ط1، ، ص1.127.
23- كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعدني خليل السعدني ، القاهرة، 2
24- امين أنور الخولي، الكويت، العدد 216، ص 97.
25- كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعداني خليل السعداني، ص 41
26- الفضل مؤيد، نور عبد الناصر،2002، ط 1، عمان، الأردن.
27- أل أدم، الرزق صالح2006، ط2، عمان.
28- أسعد حميد العلي،2010 ،ط1.
29- بوداود عبد اليمين،2014،الجزائر.
30- بوداود عبد اليمين،2009، عطاء الله أحمد ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.
31- جمال محمد علي،2019، بادي حسيان الدسري ، مكتبة الرشد.
32- جودة عبد الرؤوف، محمد زغلول2016، ،طنطا،مصر.
33- حسن أحمد الشافعي،2008، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
34- حسن أحمد الشافعي،2009، عبد الرحمن أحمد سيار ، ط1، الإسكندرية.
35- كريم محمد محمود الحكيم،2015، ط1، الإسكندرية.
36- كمال درويش، السعدني خليل السعدني،2006،مركز الكتاب للنشر،مصر.
37- موفق عدنان عبد الجبار الحميري،2010 ، ط1، عمان، الأردن.
38- نعمان عبد الغني،2017، الجزائر.
39- عيسى الهادي، كمال رعاش2012، الجزائر.
40- د محمد أكرم العدلوني، لبنان ،ص:14.

الرسائل والاطروحات العلمية:

42/ شريفي سلمى،2012، أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03.

43/ بورحلة رضوان2003/2002، محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

44/ بن عكي نادية،2007، سياسة التمويل المالي والانعكاسات على المردود الرياضي، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية.

45/ لعجال يحي،2015، تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03.

46/ جلال صلاح الدين،2010، أهمية التشريعات الإعلامية في تطوير منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03.

47/ رعاش كمال،2010، الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، رسالة ماجيستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03.

48/ دراسة "حملاوي ربيعة2016/2015، الموازنات التقديرية كأداة لقياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 03.

49/ العابدي ياسين2020، تنويع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة بسكرة.

50/ عبد الحكيم العياضي2019، معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية، أطروحة الدكتوراه، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة.

51/ تريش لحسن2018، المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.

52/ فوكراش زوبيدة2007،التحول من النشاط الهاوي الى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على مجال التسيير الاداري، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، معهد التربية البدنية والرياضية، الشلف.

53/ حريتي سيد أحمد2016، دور كفاءة المسيرين في ادارة الازمات المالية في الاندية الرياضية المحترفة، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية.

54/ مزغيش إيمان2014، دور بعض الاساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية.

55/ عبد العزيز بن سعد عبد العزيز العقيلي2014، معوقات ادارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجيستير، جامعة أم القرى، السعودية.

56/ تميلة كاسحي2016، الرعاية الرياضية وأثرها على الاستقرار المالي لأندية كرة القدم المحترفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03.

57/ لعماري لحسن2019، واقع التسويق في الأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم وأثرها على استقطاب الاستثمار للنادي، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية.

58/ بوطالبي يحي2008، واقع التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وانعكاساته على المردود الرياضي، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية.

59/ بوصلاح نذير2015، اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03.

60/ داودي عبد الرزاق2019، دور الشركات الراعية للأندية الرياضية المحترفة في تطوير الحركة الرياضية بالجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، معهد التربية البدنية والرياضية.

رابعا: قائمة القوانين والمراسيم التنفيذية:

61/نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتتابه 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 14أوت 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 الهاوي

65/ الاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف، والمتمثل في "قرار مؤرخ في 23 رجب عام 1431 الموافق ل06جويلية 2010".

66/ المرسوم التنفيذي رقم 264/06 المؤرخ في 08 غشت 2006 "المتعلق بضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وكذا القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية". (الجريدة الرسمية العدد11).

67/ مدونة المنظمة الدولية لمكافحة المنشطات طبقا 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 بالمسيّرين 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 المنشأت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كيفيات 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 إبتداءا من تاريخ تأسيس النادي.

75/ الإتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والانشطة 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 وكيفيات 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 كيفيات 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 22ديسمبر 2005،العدد 84،ص13.

82/ القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري1993،الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31

83/ المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02نوفمبر 1991،العدد 54،ص:.2133

84/ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20شعبان 1397 الموافق ل06 أوت 1977 ،ص:.925

85/ القانون الأساسي النموذجي 15-74 المطبق على النادي الرياضي الهاوي

89/ القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير سنة 2012 و المتعلق بالجمعيات.

للحصول على إعتماد مخبر الكشف الوطني من قبل الوكالة الدولية لمكافحة المنشطات.(l'AMA)

90/ القانون الداخلي المنظم لسير اللجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية الصادر في 14 ديسمبر 2013.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

91/ Bernardeau Moreau Denis, 2004 ,P105, , Le harmattan, Parisb.
92/Stumppsébastien a gaspariniwilliam, Op,Cit, P66.
93/Barbusse Beatrice, P123,Op ,Cit.
94/ Dubar.C à Trippier.P, 1998 ,P126, Armand colin, paris.
95/ Stumppsébastien à gaspiriniwilliam, 2003, P47, STAPS n63.
96/ Barbusse Béatrice, 2006 ,P107, SPORT n 168/169.
97/ Baye Emmanual, 2001, P69, Bilans et perspectives, revue euro penne de management du sport n3.
98/ Le Germain Elisabeth, 2005,P07-23
99/ Jean Marie Peretti, 1994, P09, , Libraire Vuibert, paris.
100/ Stumppsébastien a gaspiriniwilliam, op, cit, p65.
101/ Chantelat pascal, 2001,P39 , paris.

الملاحق

- تعريف
- الإستبيان
- تسهيل مهمة
- قائمة المحكمين
- SPSS

جامعة اكلي محند اولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

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.

الباحث: تحت اشراف:

امعوش سميح د.خيري جمال

لكم مني جزيل الشكر على حسن تعاونكم

السنة الجامعية: 2022/2021

المعلومات الشخصية:

1-ما هو سنك ؟

2-ما هومستواك الدراسي؟

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3-ما هو عدد سنوات خبرتك في الإدارة الرياضية؟

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الميزانية العامة للأنشطة ومصادر التمويل كافية لنجاح الاحتراف الرياضي						
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 للنوادي المحترفة يعيق نجاح الاحتراف الرياضي.					
04	إعتماد استراتيجية واضحة في التسويق والاستثمار والرعاية من خلال إستقطاب متخصصين، وتنويع 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 المداخيل 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 وإتحادية 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 إبتداءا من تاريخ تأسيس النادي"					
المحور الثاني: ينعكس الإطار القانوني والتشريعي للأندية الرياضية المحترفة على ميزانيات المؤسسات الرياضية						
10	دفتر الأعباء الواجب إكتتايه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة يخدم كرة القدم الجزائرية "قرار مؤرخ في18 رجب عام 1431 الموافق ل01 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 اللوجيستي 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 المنشأت الرياضية يساهمان في تطبيق إستراتيجية الخوصصة في الأندية الرياضية					
المحور الثالث: نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر يتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة						
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–المدرب–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	نلتمس غياب الرغبة الملحة لدى المسؤولين الجزائرين 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					

ملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives

الرقم: 046 /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 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 /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

ملحق رقم 02

الوثائق الرسمية (الاتحادية الجزائرية لكرة القدم)	السنة
قانون تحويل اللاعبين	مارس 2023
التقرير المالي ومحافظ الحسابات	2015
التقرير الأدبي	2017
التقرير المالي ومحافظ الحسابات	2017
التقرير المالي ومحافظ الحسابات	2016
قانون منافسات كرة القدم المحترفة	2019/2018
الميزانية المتوقعة	2017
التقرير الأدبي	2013
الميزانية المتوقعة	2014
التقرير المالي ومحافظ الحسابات	2012
التقرير الأدبي	2018
التقرير المالي ومحافظ الحسابات	2013

ملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhand Ulḥağ - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives

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 أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): أمعوش سميح.....

رقم التسجيل: .....MAN 003.....

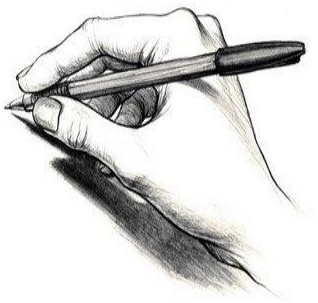
تاريخ ومكان الميلاد: .....1993/07/29 – بوقاعة /سطيف.....

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

Fédération Algérienne de Football
Secrétariat Général
Courrier Arrivé Le...../...../.....
17 FEV. 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