جامعة قاصدي مرباح–ورقلة –
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم الحقوق

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني
في ميدان : حقوق وعلوم سياسية
الشعبة حقوق
التخصص : قانون أعمال

بعنوان:

النظام القانوني لحوكمة الهيئات الرياضية

من إعداد الطالب : بن طبة محمد رضا

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ القدة حبيبة .....(أستاذ محاضر"أ" محاضر ورقلة) رئيسا
د/ قادري محمد الصالح لطفي (أستاذ محاضر "أ" جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/ مبعوج أحلام .....(أستاذ محاضر–ب– جامعة ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2019 – 2020

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أسباب الصلاح و النجاح

إلى لوالدين الكريمين وجدتي وزوجتي وأولادي وإخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة الكريمة

كما أهديها إلى الذين لم يدخروا جهداً في سبيل مساعدتي ومساندتي

إلى كل الأصدقاء والأحباب والزملاء في العمل

إلى أساتذة و طلبة دفعة ماستر قانون أعمال

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

تشكرات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد أشرف الأنبياء والمرسلين أما بعد

أشكر الله العلي القدير على توفيقي لإتمام هدا العمل.

كما لا يسعني في هدا المقام إلا أن انسب الفضل لأصحابه فأخص بالذكر الأستاذ المشرف "قادري محمد الصالح لطفي" لإشرافه على هذا البحث من خلال نصحه و إرشاده واثراء محتواه.

وكدا كلمة شكر وامتنان لابد منها لأساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية

والشكر موصول أيضا لكل عمال مديرية الشبيبة و الرياضة وأعضاء النادي الوداد الرياضي تقرت.

و لكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة ولكل أساتذة وعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

مقدمـــــة

تماشيا مع تطلعات السيد رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون التي ترمي إلى بناء دولة جديدة جزائرية قوية و لا يكون هذا إلا إذا كانت أساسات هذه الأخيرة قوية وتتمثل في المؤسسات العمومية والاقتصادية ومن يسيرها والنظام الذي تسير به ولا يتأتى ذلك إلا إذا كانت هذه المؤسسات ذات كفاءة عالية في الأداء ولهذا سعت الدولة إلى إيجاد أفكار وتطبيقها على أرض الواقع.

لقد راجت في السنوات الأخيرة فكرة حوكمة المؤسسات وبرزت أهميتها حيث نظَر فيها العديد من المفكرين وألفوا العديد من الكتب التي تفسر وتشرح كيفية النهوض بمؤسسات الدول من ناحية الإدارة العامة و الإدارة الاقتصادية ونخص بالذكر ما توجه به الفكر إلى حوكمة الهيئات الرياضية كونها المكان الخصب لتوجيه الناشئة وتعتبر أحد ركائز البناء في هدا الوطن وحاملي مشعل المستقبل.

ولهدا قمنا بهده الدراسة من أجل توضيح سبل حوكمة هده الهيئات وما بدلته الدولة من مجهودات تشريعية وقانونية للدفع بهده المؤسسات و الهيئات الرياضية نحو الحوكمة.

إشكالية الدراسة: بناءا على ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي القوانين و الأنظمة التي ساهمت في حوكمة الهيئات الرياضية؟

الفصل الأول

الفصل الأول: مفهوم الحوكمة و الهيئات الرياضية

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة

إن كل العلاقات والنظم والمعايير والعمليات التي تساعد على التحكم في المؤسسات يمكن إعتبارها الإطار العام للحوكمة

المطلب الأول: تعريف الحوكمة

لم يتفق الباحثون والكتاب والمؤسسات الدولية على تعريف الحوكمة ويعود تعدد المفاهيم إلى تنوع الخلفيات التي ينظرون من خلالها إلى الحوكمة .

الحوكمة لغة: بوزن (فوعلة) وعلى هذا الوزن وردت أمثلة كثيرة في اللغة العربية إلا أن لفظ الحوكمة محدث وهو نتاج للمصطلح الإنجليزي corporate governance وهي حوكمة الشركات وتم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية في أواخر عام 2002 وقد استحسنه عدد من المختصين في اللغة ومن بينهم مركز الدراسات اللغوية في الجامعة العربية الأمريكية بالقاهرة.

ومادة الحوكمة في اللغة الحكم وتدور على العقل والمنع ويعني كذلك الإنضباط والسيطرة[1]

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منه.

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والارشاد

الحكم : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة والإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.[2]

إذا فالحوكمة طريقة للحكم والقيادة لتسيير شؤون المؤسسة قد تكون دولة أو مجموعة دول أو مؤسسات عمومية أو خاصة وهي ترتكز على التنسيق التشاور والشفافية في القرار فهي تقرب بين المصالح.

[1] – فؤاد بوزيني، دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية –مجلة علوم الأداء الريضي العدد 1 جوان 2019، ص 130.

[2] –بن عبد الرحمان سيد علي، الحوكمةكفية لترشيد النفقات ومحاربة الفساد في الأندية الرياضية الهاوية مجلة التمييز لعلوم الرياضية 1220، بسكرة

كما عرفتها مؤسسة التموين الدولية (IFC) سنة 1998 على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

وقد عرفتها منظمة التنمية والتعاون (OECD) الاقتصادي على أنها نظام يتم بواسطته توجيه مؤسسات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمؤسسات بين المشاركين في المؤسسة مثل المديرين وغيرهم من أصحاب المصلحة وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة[1].

ولهذا فإن الإطار العام للحوكمة يجمع علاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسات ويمكن تفصيل هذا كما يلي:

- **القواعد:** مجموع الإجراءات والقواعد التي تنظم عمل المؤسسة.
- **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف المصلحة بعمل المؤسسة.
- **العمليات:** مجموع العمليات التي تمارسها المؤسسة مثل تفويض السلطات واتخاذ القرارات وتسلسل التقارير وتوزيع المؤسسات.
- **النظم والمعايير:** وهي مجموع النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها.

لقد وصف تقرير (CADBURX) عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات و تراقب وقد عرف معهد المدققين الداخليين IIA الحوكمة في مجلة TONE OF THE TOP و الصادرة عنه بأنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات و التأكيد من كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف و المحافظة على قيمة المؤسسة ، من خلال أداء الحوكمة فيها .

أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فأعتبرها الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات و كيفية التفاعل بين كل هاته الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.[2]

- ونلاحظ أن التعريف الشامل للحوكمة مرتبط بكل النظم والعمليات المتعلقة بتسيير المؤسسة والتحكم فيها إضافة إلى تقيد و إلزام المؤسسات بالمعايير التي تحكم العمل ومختلف ممارسات الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة والعلاقات فيما بينها[3].

[1] – سمية عقاب، أثر الحوكمة في تحسين أداء التسيير لعمومي، ص 27، جامعة سعيدة، 2017.

[2] بن عبد الرحمان سيدي علي المرجع السابق ، ص 123.

[3] – سمية عقاب، المرجع السابق، ص 28.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة

يعود أصل كلمة الحوكمة إلى المصطلح الإغريقي KUBERNAO وكان يعبر عن قدرة ربان السفينة لمهارته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحوكم جيدا GOOD GOVRNANCE ينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح GUBERNAO في بداية القرن 14 بنفس المعنى ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة GOUVERNANCE بداية من القرن الثالث عشر كمصطلح مرادف لمصطلح GOUVERNEMENT وفي اللغة الانجليزية تم طرح مصطلح GOVERNANCE للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم، ومنه فإن هذا المصطلح الأخير يعني ممارسة السلطة وإعطاء التوجيهات وتأكيد الرقابة[1].

وفيما يخص مصطلح CORPORATE GOVERNANCE فإنه بالرجوع والبحث في الأدبيات الاقتصادية نجد هذا المصطلح بين أصحاب المؤسسات ومسيريها ويعتبر كل من MEANS و BERLE من أوائل من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات عندما أكد في كتاب THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPRETY على ضرورة وجود آليات للرقابة على المؤسسات لحل مشكلة.

وقد استعمل مصطلح المؤسسات من قبل الاقتصادي الأمريكي RONALD COASE في مقال له نشر سنة 1997 بعنوان (طبيعة المؤسسة) ينصرف مفهومه أن المؤسسة تتمكن من المحافظة على قدراتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، فالمؤسسة بهذا المعنى أكثر نجاعة في السوق من خلال تنظيم المبادلات التي تقوم بها.

وفي عام 1976 عمل كل من جونسن وماكلينغ على الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وأولفرت ولياس في عام 1979 حيث تجدر الإشارة إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة مشكلة (الوكالة) نتيجة تعارض المصالح الخاصة بكل طرف وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات، ثم إصدار قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1977. وفي 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة TREAD WAY COMMISSION التي أصدرت تقريرها الخاص بتطبيق حوكمة المؤسسات خاصة في الجانب المتعلق بإعداد التقارير المالية وتقليل حالات الغش والتلاعب بإعداد التقارير المالية وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها والاهتمام بمفهوم الوقاية و الرقابة الداخلية وتعزيز دور المراجعة الداخلية لدى مجالس الإدارة في المؤسسات والمطالبة ببيئة رقابية سلمية.

[1]- سمية عقاب، مرجع سابق، ص 28.

لقد كانت البداية الحقيقية للإهتمام بمفهوم الحوكمة حيث أصدرت لجنة الأبعاد والمالية لحوكمة المؤسسات CADBRY في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات.

ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبرى المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير القادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي بعنوان حوكمة المؤسسات هو ول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

بعد الاستقلال مباشرة بدأت الجزائرية في حوكمة المجال الرياضي تماشيا مع سياستها الطامحة إلى التطوير في كل المجالات شهدت سنة 1962 تأسيس أول اتحادية رياضية وهي الاتحادية الجزائرية لكرة القدم (FAF) وعرفت سنة 1963 صدور المرسوم رقم 254/63 المؤرخ غفي 10 جويلية 1963 التي ينظم الرياضة و الجمعيات الرياضية حيث يعتبر أول نص قانوني يهتم بتنظيم الرياضة في بلادنا.[1]

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1 ، 1963/62، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور المرسوم رقم 73-63 لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشبيبة والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة غير أنه في 1998، ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها[2].

وبعدها تبنى المشرع الجزائري رسميا الإختراق الرياضي وأعادوا تنظيم الأندية الرياضية المحترفة وحددوا الأشكال الواجب إنجازها بموجب القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية وهو ما أكده بعد ذلك القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها الساري المفعول حيث فتح هذا الأخير المجال أمام الإستثمار المحلي وحتى الأجنبي في الأندية الرياضية المحترفة، وبهذا يكون المشرع الجزائري قد ساير الدول التي تبنت حوكمة مؤسساتها وشركاتها الرياضية من أجل تطوير الأندية الرياضية المحترفة الجزائرية بصفة خاصة والرياضية الجزائرية بصفة عامة.

[1] – سيغة سفيان، النظام القانوني للشركات الرياضية، 2018/2017، جامعة أم البواقي، ص 02

[2] – بن عبد الرحمان سيد على، مرجع سابق، ص 125.

المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للحوكمة وأهميتها:

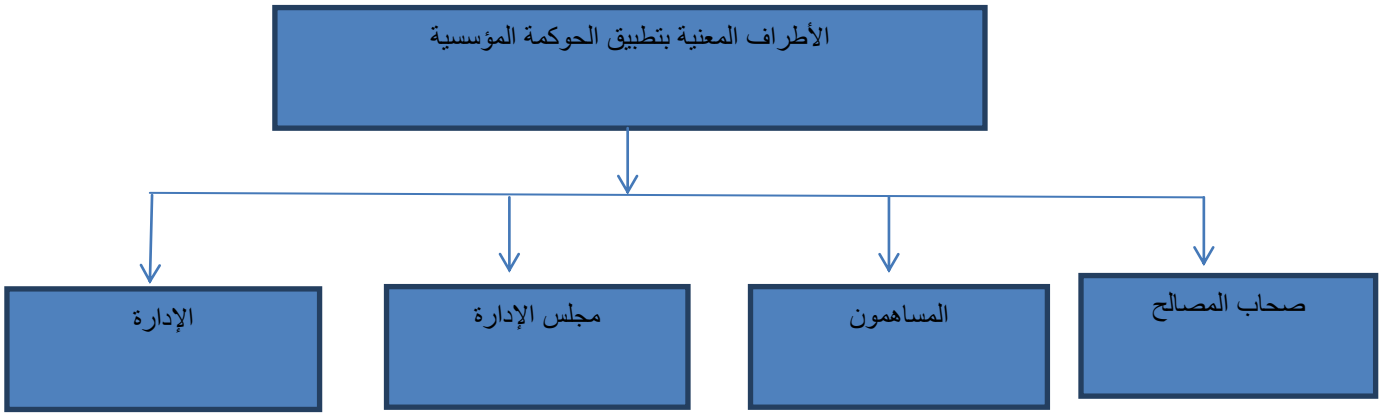
الطبيعة القانونية للحوكمة:

تعتبر الحوكمة من القوانين غير المسماة كونها تترجم إلى مبادئ عامة. هذه المبادئ نجدها محتواة في العديد من القوانين السارية المفعول منها ما هو متعلق بالجانب المؤسساتي للهيئات الرياضية ومنها ما هو متعلق بمختلف الهيئات والشركات سواء كانت عامة أو خاصة إذا اعتبرها المشرع مرجعية يستند عليها من أجل خلق نظام عام يسمح له بالتحكم في هذه المؤسسات ويخضعها لتسيير معين تبقى من خلاله قائمة قوية خالية من كل أنواع الفساد المالي الإداري والتشريعي والإجرائي هذا ما ينعكس على الدولة الجزائرية من جهة كون بقاء الدولة مرهون ببقاء مؤسساتها ومن جهة أخرى المحافظة على المكتسبات الإجتماعية المتمثلة في الأجيال التي تكون محصنة من الإنحرافات تعيين لها رغد الحياة والكرامة مما يسهل في عملية البناء لا الهدم من أجل الوصول إلى الجزائر الجديدة.

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية، ويتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي (1-3) يوضح هذه الأطراف.

الشكل(1-3): الأطراف المعنية بتطبيق الحاكمية المؤسسية



المصدر: عدنان قباجة، حامد مهند وإبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين، 2008، ص34.

المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[1].

حيث يلعب المساهمون دورا هاما في تطبيق الحوكمة من خلال اختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسؤولية الكاملة ويقود الشركة في الطريق المناسب، حيث يتولى المجلس تغيير مديرين تنفيذيين لهم كفاءة وخبرة وعلى معرفة وثيقة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها الشركة، وكذلك تعيين المراجعين الداخليين، كما يتولى المساهمون تعيين مراجع حسابات بغرض تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق وعدالة القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد فيها[2].

مجلس الإدارة:

هم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

إن إطار الحاكمية المؤسسية يجب أن يؤمن توجيها استراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة على الإدارة التنفيذية العليا، ومحاسبة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ومساهميها وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة، وبنية حسنة وبحذر شديد، لصالح المؤسسة ومساهميها كما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الإلتزام بالقوانين آخذين بعين الإعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة، والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهمة في الوقت نفسه[3].

الإدارة:

[1] بن زغدة حسيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، جامعة سطيف، 2019/2018، ص 46.

[2] – محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة "مراجعة استقصائية– مراجعة القضاء البيلي– مراجعة حوكمةالشركت– جودة المراجعة، دار لتعليم الجامعي، مصر 2011، ص 434.

[3] – اتحاد المصارف العربية، الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية، بيروت، 2003.

هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمنشأة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تنظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمسيري الشركات بالبورصة في الإشراف على إدارة المنشأة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي تأسس من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات بنشاط المنشأة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دورا حيويا باعتباره شخصا مسؤولا على مصلحة المنشأة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.

أصحاب لمصالح:

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: العملاء، والدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار[1].

هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجية الموضوعية للشركة، فهم الأداة التي تحرك المنظمة[2].

النظريات الرئيسية للحوكمة المؤسسية:

نشأت حوكمة الشركات من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركة لتلاقي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، ومن أهم النظريات نذكر:

نظرية الوكالة:

نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في الشركة وعلى وفق مبدأ الاختبار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب مصالح آخرين، حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات.

أهميتها

[1] – محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 18.

[2] – خالد الجلوي، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، السعودية، 2010.

إن الدولة تسعى إلى حسن سير عمل الشركات والمؤسسات فاعتبرت الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لنزاهة الإدارة والوفاء بالإلتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ومنها[1]:

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- الإفصاح الكامل عن أداء المنشأة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا بمساعدة المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه المنشأة.

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت وحق مشاركة القرارات الخاصة حين تطرأ أي تغيرات جوهرية وقد تؤثر على أداء المنشئات في المستقبل.

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المنشأة التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضيف حماية حقوقهم وكذلك تمكن من رفع الكفاءة الإقتصادية للمنشأة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين.

أهمية مبادئ الإدارة بالنسبة للعاملين في ميادين التربية البدنية والرياضية:

إن وجود عدد من اللاعبين ومجموعة من الأدوات والأجهزة وكمية من الأموال، وعدد من الموظفين والعمال ومجموعة من الموظفين في أي فئة من فئات الشعب، لا يكفيهم التكوين مشروع نشاط في ميدان العربية، فلابد من لمسات يقرر الأهداف المطلوبة للوصول إليها في استخدام هذه العناصر أو بعضها، لابد من إنسان يقرر ماهي الخدمة التي يمكن للمشروع أن يقدمه فهذا الإنسان لابد أن يكون ملما بمبادئ الإدارة العامة حتى يمكنه عن طريق هذه المبادئ التي تحكم التصرفات الإدارية في أن يقوم بعمله على خير وجة[2].

والمبدأ قاعدة ترشد في التنفيذ نحو تعبير عام حقيقي عن علاقات بين الظواهر، ومن الأهمية بما كان دراسة مبادئ الإدارة للأسباب الآتية:

1. تساهم المبادئ في ايضاح مفهوم النشاط الإداري.
2. أن دراسة المبادئ تساهم في إيضاح مفهوم الإدارة.

[1]- أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسن الأداء في المؤسسات الحكومة، سورية، 2016، ص 25.

[2]- ساكنة صلاح الدين، أثر إدارة المنافسات والبطولات الرياضية، بسكرة، 2019/2018، ص 30.

3. تحوي المبادئ الكثير من الإرشادات التي يمكن للعاملين في ميدان التربية الرياضية على خلاف درجاتهم الاستفادة منها الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذ الأعمال على أحسن وجه وتفصيل ذلك.

أ- تساعد العموميات الإداريين على تحقيق وتفريق العناصر المختلفة للمواقف و المشاكل فهي تساعد على تغيير المواقف باقتراح العلاقات الممكنة بين مختلف الحوادث .

ب- تساعد المبادئ الإداريين على خلق وعي لديهم عن مختلف الطرق والأعمال وبدلك توسع في أفاقهم الإدارية وتصبح تطلعاتهم حرة في سلسلة العادات و الروتين.

ت-تساعد المبادئ الإداريين بالتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل أمر وتساعدهم في العمل الخطر أي الاختيار بين البدائل وفي ابتكار بدائل جديدة.

ث- تعفي المديرين من الارتباك ودلك لأن المبادئ تقدم للإداري المؤشرات والأدوات الإستراتيجية.

ج-تجعل الإداري واعي للعناصر الداخلية في مشاكله المميزة ،

ح-تعالج الموضوعات الأساسية على مستوى الإدارة العليا كما تعالج الأساليب والطرق الخاصة بالمستويات قرب التنفيذ.

4. تحذر مبادئ الإدارة الإداريين بمختلف درجاتهم من الوقوع في أخطاء أساسية كان من الممكن تجنبها لو أنهم عرفوها مقدما.

المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة وفق مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في عام 1999 علما بأنها أصدرت تعديلا لها في 2004 وتتمثل في ما يلي:

1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** ينبغي توفر مجموعة من الإرشادات والأخذ بها حتى يكون هناك أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات منها:

- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تأثر في حكومة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع حكم القانون وقابلة للتنفيذ.

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف .... في نطاق اختصاص تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .

- ينبغي أن يكون لدى الجهات المشرفة والمنظمة والمنفذة النزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أحكامها وقراراتها، ينبغي أن تكون في الوقت وشفافة مع توفير الشرح التام لها[1].

2- **حماية حقوق المساهمين:** يتحقق هذا المبدأ من خلال:

- تأمين وسائل التسجيل والنقل.
- حضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- الحصول على المعلومات المختلفة.
- ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.
- حصول المساهمين على حقوقهم في الأرباح.

3- **العدالة والمساواة:** يجب أن يضمن إطار أساليب ممارسة حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم ولذلك:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- يجب أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوقهم في التصويت الممنوحة لكل فئة وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.
- ينبغي منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

4- **دور أصحاب المصالح:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء[2].

ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:

- يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

5- **الإفصاح والشفافية:** تبرز أهمية الإفصاح في الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للمؤسسة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية بما يمكن المساهمين من ممارسة

[1] سمية عقاب ، أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي، مذكرة مستر في علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2016، ص 31.

[2] - الأمين نصبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، 15/14،ص 09.

حقوقهم على أسس مدروسة حيث يساعد الإفصاح والشفافية على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة حيث يشمل الإفصاح المعلومات التالية:

- النتائج المالية، أهداف المؤسسة، أعضاء مجلس الإدارة، الرواتب، وهيكل وسياسات الحوكمة.
- إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق والمعايير المحاسبية والمالية المتعارف عليها.
- إجراء عملية المراجعة الخارجية بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.
- ينبغي توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة[1].

6- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** لضمان مؤسسات ذات إطار محكوم يجب وضع مخطط إستراتيجي للمؤسسة والمراقبة الفعالة للإدارة ولأدائها القانوني والتأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة اتجاه المؤسسة والمساهمين.

- العمل على أساس من المعلومات الكافية لأعضاء مجلس الإدارة وبدل العناية الكافية بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.
- أن يعامل أعضاء مجلس الإدارة المساهمين بطريقة عادلة.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ في الحسبان مصالح أصحاب المصالح.
- على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة إستراتيجية شاملة والمراقبة وإجراء التغيرات اللازمة لضمان نزاهة حسابات المؤسسة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة في الوقت المناسب.
- أن تتوفر في أعضاءه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب لمختلفة في قدرتهم وصولا إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقسيم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر:

ثانيا: حوكمة المؤسسات بمبادئ التسيير العمومي الجديد: هناك ثلاثة عشر مبدأ ينبني عليها التسيير العمومي الجديد حسب D.GIAUQUE تتمثل في :

1) إدخال مبدأ التنافس بين مختلف أعضاء الإدارة.

2) انفتاح المصالح الإدارية من المرتفقين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المؤسسة الخاصة.

[1]- عقاب سمية، المرجع السابق، ص 33.

3) التركيز على مخرجات النظام والآثار الإيجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
4) تسيير المؤسسات على أساس المهام الموكلة إليهم و الأفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.
5) تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون.
6) التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
7) التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
8) تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
9) تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.
10) الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي والتكتيكي (أي مستوى المصلحة الإدارية).
11) رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.
12) تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.
13) تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

المبحث الثاني:مفهوم الهيئات الرياضية

لقد أصبحت الرياضة مرتبطة بالاقتصاد ارتباطا وثيقا الأمر الذي أدى بالدول عبر أنحاء العالم إلى تكييف وتحديث منظوماتها القانونية لاسيما ذلك المتعلق بالرياضة ومختلف جوانبها مع الاعتراف الرياضي الذي فرض قواعد وجاء بمفاهيم عكس تلك التي كانت معروفة في ظل ممارسة الرياضة كهواية حيث أصبحت الرياضة مرتبطة بالتخطيط والمال وتحقيق الأرباح إلى جانب المنافسة وتحقيق الإنجازات الرياضية والشهرة الرياضية.

الجزائر ومنذ الفترة الاستعمارية عرفت ممارسة النشاطات البدنية والرياضية في مختلف الأنواع الرياضية وتم تأسيس عدة أندية حملت في أغلبها أسماء مدن جزائرية وسهلت لتأسيس شركات كوسيلة لمبادرة التقدم المنتظم والمضطرد ولذلك تنامت الشركات وتعاظمت مع الاتجاه نحو العولمة وما رافقها من إبداع نشاطات جديدة تتوافق ومقتضيات العصر وتقوم على تفعيل التكنولوجيا المتقدمة فهيأت لها عدة منشآت وهيئات رياضية.

المطلب الأول: تعريف الهيئات الرياضية.

1. تعريف الشركات الرياضية:

انطلاقا من نقص مواد القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطوير الساري المفعول والذي يعد إطار قانوني عام المنظم للنشاط البدني الرياضي الذي ألزم الأندية بأن تكون شركة رياضية ويجب أن تتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الذي نص عليها القانون أعلاه[1].

وما يبقى مبهما لدينا أنه لحد الآن لا يوجد لها مدلول صريح وكل ما يمكن قوله في هذا الصدد هو ما تستخدمه من خلال القواعد العامة للشركات التجارية وكذلك النصوص الخاصة لهذا النوع منها بحيث أقرت القواعد العامة للشركات تعريفا جامعا للشركات التجارية تستطيع من خلاله فهم المفهوم القانوني للشركات الرياضية، وبالإضافة إلى المراسيم الصادرة التي نضمها المشرع الجزائري من أجل السير الحسن للاحتراف الرياضي وللرياضة عامة.

تعتبر الشركات الرياضية شركات تجارية وعليه يجب على كل متعامل بها اللجوء إلى القواعد العامة المنصوص عليها في القانون المدني والتجاري أو عليه باللجوء إلى هاته القواعد العامة. نجد أن المشرع الجزائري في نص المادة 416 من القانون المدني قد عرف الشركة بأنها (عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من المال أو العمل بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج عن تحقيق انتصار أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.

2. المنشأة:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطوير الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله وتشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية ويعود مفهوم المنشأة الرياضية واستغلالها حسب المرسوم التنفيذي 416-91 المؤرخ في 1991/11/02 هذه المنشأة ذات الطابع العمومي من خلال المادة 02 من القرار الوزاري المشترك [2] المؤرخ في 1993/02/03. والمقصود بها هي كل هيكل مهيأ للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضيات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالتشييد والرياضة ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد 88 إلى 99 من القرار.

فهناك منشآت ثابتة هي كل مادة أو مجموعة من المواد أعدت بصنع الإنسان ومتصلة بالأرض اتصالا قارا .

---

[1] - سيغة سفيان، مرجع سابق، ص 06.

[2] -شوراني محمد أمين، دور التسيير الإداري الاستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 15/14، ص 27.

هذا التعريف تدخل في نطاقه تطبيقات في موضوع الأشياء المعدة لاستقبال الجمهور في التظاهرة الرياضية أو الأماكن المعدة لأماكن الرياضية أو المكان الذي يتم فيها تسيير وإدارة هذه المنشأة والتظاهرات[1].

وصفة المالك يتخذ ابتداء بنطاق الملكية حسب ما عرفته النصوص القانونية المتعلقة بالحقوق المدنية الواردة في القانون المدني وتطبيقا لهذه النصوص المتعلقة بالقوانين العينية، فإن من الواجب منح صفة المالك للمنظم الذي يبقى ملقبا ستنادا في حق المساطحة أو حق الاستعمال المسجل بهذا الوصف في الشهر العقاري وفي حالة تسجيل الأبنية والمنشآت الأخرى المثبتة فوق الأرض أو الملتصقة معها بشكل دائم يمكن أن يكون لها مالكا مختلفا عن مالك الأرض ومن هذا المنطلق يجب أن تخضع المنشأة والتظاهرات الرياضية إلى إجراءات خاصة منصوص عليها في نصوص قانونية مختلفة.

3- **الهيئات الرياضية**: إن القائمين على إدارة وتنظيم الأنشطة إما أن يكونوا معنيين أساسا بأمر تنظيم هذه الأنشطة أو يكونوا بصورة عرضية لهذه الأنشطة تحقيقا لأهداف معينة، ومحددة وتكون الهيئات الرياضية المعنية بتنظيم الأنشطة الرياضية تتمثل عادة في اللجان الأولمبية الدولية أو الوطنية والاتحادات الرياضية الدولية أو الوطنية والأندية الرياضية.

[1]- خشعي الحاج، سلامة المنشآت والتظاهرات الرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة سيدي بلعباس، 2018/2017، ص 07.

المطلب الثاني: تطور ونشأة الهيئات الرياضية

يعد الإغريق أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت عام 468 قبل الميلاد فنظرا لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكبر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديما لمدة خمسة أيام نظرا لكثرة عدد اللاعبين المشاركين من كافة المقاطعات الإغريقية ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وانشاء الملاعب الرياضية وتحديدا في عصر الحضارة الرومانية والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية واحتضان تظاهرات رياضية.

بني أول مجمع رياضي في التاريخ في القرن الخامس قبل الميلاد في أولمبيا في اليونان ، وكان يحتوى على عدة أبنية رياضية منها (الستاد) الملعب المدرج (الباليسترا) مجال الرعاية (غمنازيوم) ألعاب القوى والمسبح إضافة إلى الحمامات والمشالح.

بعد أفول شمس الحضارة اليونانية وبزوغ شمس الإمبراطورية الرومانية بني المدرج الروماني (أمفذثر) لتمارس فيه على حلبته ما يسمى الرياضة الدموية أي القتال حتى الموت وفي القرن التاسع عشر بدأ النشاط داخل الصالات المغلقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت صالة كبيرة متعددة الاستعمالات وفي القرن العشرين أخذت تتطور تدريجيا حتى وصلت إلى ماهي عليه اليوم.

ويعتبر عام 1890م تاريخ إعادة تنظيم ألعاب الأولمبية هو بداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية التي أخذت الكثير من الدول الأوربية على تطويرها حيث انتشرت المنشآت بفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجيا في بعض الدول الأوربية.

–فنلندا ألمانيا إيطاليا ثم انتقلت تلك التقنية والتكنولوجيا والتجهيزات الرياضية إلى الدول الغربية الأخرى إنجلترا أمريكا فرنسا والدول الأخرى وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر ويتضح هذا التطور المتميز من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية مند بدايتها الحديثة 1896 بأثينا ومرورا بالدورة التي أقيمت في ميونخ 1972 وحتى آخر دورة أولمبية حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال تنافس الدول المستضيفة للألعاب الأولمبية وإظهار ما لديها من التحكم في التقنية والإدارة والتجهيزات والإبداع في تنظيم التظاهرات الرياضية.

المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للهيئات الرياضية

تتميز الهيئات الرياضية عن باقي الهيئات الأخرى سواء كانت ثقافية أو اجتماعية بطابعها الخاص طبقا للمادتين 48 و 58 من قانون الجمعيات 06/12 كما تخضع زيادة على ذلك إلى العديد من الإجراءات القانونية الخاصة والتي توجب الإطلاع عليها وتطبيقها والمطابقة القانونية معها ولذلك يجب على الهيئات الرياضية ضرورة الاشتراك في الجريدة الرسمية واستخراج النصوص القانونية لمعرفة المهام والصلاحيات والحقوق والامتيازات والواجبات والشروط والإجراءات والمخالفات والعواقب والعقوبات والمطابقة القانونية معها وتطبيقها في الآجال المحددة قانونا لتفادي التعرض للمتابعات والاجراءات من تجميد وتعليق وحل وهذ طبقا للقاعدة القانونية (لا يعذر بجهل القانون)[1].

وبالتالي فإننا سنتطرق إلى أهم المصادر المنظمة للهيئات الرياضية والحركة الرياضية الجمعوية:

1-قانون الجمعيات 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 أهم ما جاء فيه إلغائه للموافقة المسبقة من السلطات العليا فعزز السلطات الإدارية وأصبح نظام الإشهار مقتصر على بداية النشاط.

أن لا تتعارض أهداف الجمعية مع النظام العام والآداب العامة والقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- تعزيزه لنظام الترخيص ونظام تلقي المنح و الهبات والتمويل.
- الشروط الخاصة بالانضمام إلى الجمعيات الدولية.
- تعزيز إجراءات الرقابة على الحقل العمومي.
- إجراءات تعليق أنشطة الجمعيات.

2- قانون الرياضة 05/13 المؤرخ في 14 رمضن 1434ه الموافق لـــ23جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية وتطويرها[2].

حيث جاء في الباب الأول منه أحكام عامة، أما الباب الثاني نظم فيه وعرف بأنواع الأنشطة البدنية وهي عل ىسبيل الحصر:

- التربية البدنية والرياضية.
- الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية.
- الرياضة العسكرية.
- رياضة الأشخاص المعاقين.
- رياضة المنافسة.

[1] - مذكرة رقم 2020/353، مديرية الشباب والرياضة بورقلة.

[2] - الجريدة الرسمية ، العدد 31/39 جويلية 2013.

- رياضة النخبة والمستوى العالي.
- الرياضة للجميع.
- الرياضة في عالم الشغل.
- الألعاب والرياضة التقليدية.

وجاء في الباب الثالث كل ما تعلق بالرياضيين والتأطير الرياضي ثم ورد في الباب الرابع هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين:

وهي: –النوادي الرياضية

- الرابطات الرياضية
- الرابطات الرياضية الوطنية.
- اللجنة الوطنية الأولمبية
- اللجنة الوطنية الشبه الأولمبية
- الجمعيات الرياضية المذكورة في المواد 24 و49 و56 من هدا القانون.

وتلتها في الباب الخامس أجهزة و هياكل دعم الأنشطة البدنية و الرياضية ، وجاء كل ما تعلق بالتكوين و البحث في مجال الرياضة في الباب السادس ،أما في الباب السابع نظرة عن التجهيزات و المنشآت الرياضية ، والباب الثامن جاء فيه كل ما تعلق بالتمويل، أما الباب التاسع فتكلم عن المساعدات و المراقبة ،وورد في الباب العاشر مكافحة تعاطي المنشطات ومراقبته،وجاء في الباب الحادي عشر الوقاية من العنف في المنشآت الرياضية ومكافحته، أما في الباب الثاني عشر توضيح للعلاقات الرياضية الدولية، وقد جاء في الأبواب الثلاث الأخيرة أحكام تأديبية وجزائية وأحكام انتقالية ختامية على التوالي.

3- المرسوم التنفيذي 74/15 المؤرخ في 16-2015/02/23 المتضمن القانون الأساسي للنادي الرياضي للهواة المعدل والمتمم حيث يساهم هذا القانون في:

- تنظيم وتطوير النادي الهاوي
- إظهار دور الجماعات المحلية في دعم الأندية .

4- المرسوم التنفيذي 340/15 المؤرخ في 2015/12/28 المتعلق بمنع جمع الوظائف الانتخابية والإدارية.

5- المرسوم التنفيذي 153/16 المؤرخ في 2016/05/23 المتعلق بـــ: القانون الأساسي للمسيرين الرياضيين المنوعين المنتخبين.

6- التعليمة الوزارية 88 بتاريخ 2016/01/28 متعلقة بـــ: مطابقة القوانين الأساسية للرابطات.

7- المرسوم التنفيذي 413/91 المؤرخ في 1991/11/02 والمعدل والمتمم (المجلس البلدي للرياضة).

8- المرسوم التنفيذي 416/91 المؤرخ في 1991/11/02 المتعلق باستحداث واستغلال المنشآت الرياضية.

9- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 01/26 1997 المتعلق بدفتر الأعباء لاستحداث واستغلال المنشآت الوزارية.

10- القرار الوزاري 64 المؤرخ في 2016/03/02 المتعلق بالنظام التأديبي للنادي الرياضي للهواة.

11- المنشور الوزاري رقم 06 المؤرخ في 2016/10/09 المتعلق بـــ: وضع لجان الأنصار.

12- قانون المالية لسنة 2000 تحت رقم 11/99 المؤرخ في 2000/12/23 –المادة 101.

13- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 02 في 2011/10/23 تطبيق المادة 17 من قانون المالية التكميلي في سنة 2001.

14- القانون 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.

15- القانون 07/12 المؤرخ في 2012/02/21 المتعلق بالولاية.

16- المرسوم التنفيذي 351/01 المؤرخ في 2001/09/01 المتعلق بمراقبة الجمعيات (محافظ الحسابات).

17- المرسوم 297/06 المؤرخ في 2001/09/02 المتعلق بالقانون الأساسي للمدربين.

18- المرسوم 330/14 المؤرخ في 2014/11/27 المتعلق بتنظيم الاتحاديات الرياضية.

19- المرسوم 252/19 المؤرخ في 2019/09/19 المتعلق بشروط تنظيم التظاهرات بالمنشآت الرياضية.

20- تعليمة وزارية 395/17 المتعلقة تنظيم التظاهرات الرياضية.

- إضافة إلى نصوص أخرى (قوانين- مراسيم- قرارات وزارية- مناشير- تعليمات- مذكرات) متعلقة بتسيير وتنظيم المنظومة الرياضية والحركة الجمعوية والرياضية.

المطلب الرابع: أنواع الهيئات الرياضية

إن القائمين على إدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية أما أن يكونوا معنيين أساسا بأمر تنظيم هذه الأنشطة كهيئات رياضية أو يكونوا مهتمين بصورة عرضية بهذه الأنشطة وتحقيقا للأهداف المحددة كوسائل الإعلام وشركات الدعاية وغيرها، لدى فإننا سنعالج الهيئات الرياضية ثم الهيئات غير الرياضية المهتمة بأمر إدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية.

الفرع الأول: الهيئات الرياضية المنظمة لتظاهرات الرياضية

الهيئات الرياضية المعنية أصلا بتنظيم الأنشطة الرياضية تتمثل عادة باللجان الأولمبية الدولية أو الوطنية والاتحادات الرياضية الدولية أو الوطنية والأندية الرياضية:

اللجان الأولمبية: اللجان الأولمبية موزعة في دول العالم إذ تكاد لا تخلو دولة من وجود لجنة أولمبية فيها وتتبع هذه اللجان لجنة دولية مقرها في لوزان السويسرية تدعى: (اللجنة الأولمبية الدولية) وهي منظمة دولية غير حكومية لا تتوخى الربح المادي، بها شخصية معنوية وغير محددة بمدة معينة معترف بها بموجب مرسوم المجلس الاتحادي السويسري المؤرخ في السابع عشر أيلول 1981[1].

ويبدو أن مهمة اللجنة الأولمبية الدولية هي قيادة الحركة الأولمبية بما يتطابق مع الميثاق الأولمبي وتعد اللجنة الأولمبية الدولية أكبر هيئة دولية رياضية في العالم تكون نفسها بنفسها، عن طريق اختيار العناصر الذين تتوفر فيهم الأهلية لعضويتها وقد تم تكوينها في 23 جوان 1894 بجامعة السوربون بباريس من مندوبين يمثلون 12 دولة أوربية وأمريكية، وذلك بعد جهود مضنية بذلها (بيردو كوبرتين) مؤسس الحركة الأولمبية الحديثة.

وتمثل اللجنة الأولمبية الدولية في كل دولة لجنة أولمبية وطنية تكون مهمتها تطوير وحماية الحركة الأولمبية في بلدها وفق الميثاق الأولمبي الذي تضمن الإلتزام به مع الإلتزام بالقوانين الداخلية التي تقوم بتنظيم العمل فيها وتحديد أهدافها وأغراضها وتمنحها هذه القوانين شخصية قانونية لكي تمارس أعمالها القانونية بصورة سليمة.

وفي الجزائر تتكون اللجنة الأولمبية الوطنية من الاتحادات الرياضية العربية والقارية والدولية كون اللجنة أعلى هيئة رياضية، وفي الجزائر العاصمة مقر لها ولها شخصية معنوية.

2- الاحاديات الرياضية: لما كانت اللجنة الأولمبية الدولية أعلى هيئة دولية رياضية في العالم فهذا يعني أن هناك هيئات دولية رياضية أقل منها شأنا وهذه الهيئات تتمثل في الاتحادات الرياضية الدولية

[1]- خشعي الحاج، مرجع سابق، ص 71.

إذ يختص كل إتحاد منها بالتنظيم والاهتمام بلعبة رياضية معينة مثل الإتحاد الدولي لألعاب القوى والاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد الدولي لكرة الطائرة السلة ...وغير ذلك.

وتنتمي لكل إتحاد من هذه الاتحادات اتحادات رياضية وطنية في كل بلد ويختص بالاهتمام باللعبة الرياضية التي ينظمها الإتحاد الدولي الذي ينتمي إليه الإتحاد الرياضي الوطني فمثلا الإتحاد الجزائري لكرة القدم الذي ينتمي إلى الإتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) والذي يعد عضوا في اللجنة الأولمبية الدولية.

ويتمتع الإتحاد الرياضي الدولي بشخصية قانونية كما يتمتع كل اتحاد رياضي وطني بطبيعة الحال –بشخصية قانونية يمنحه اياها المشرع الوطني للبلد الذي ينتمي إليه ذلك الإتحاد وتجدر الإشارة هنا إلى ما جاء في المادة (29) من الميثاق الأولمبي الخاص بالاعتراف بالاتحادات الدولية، إذ جاء فيها أنه: (الغرض تطوير الحركة الأولمبية: يجوز للجنة الأولمبية الدولية الاعتراف بالاتحادات الدولية التي هي أصلا منظمات دولية غير حكومية تدير لعبة رياضية واحدة أو أكثر على المستوى الدولي وتنتمي إليها اتحادات وطنية مسؤولة عن إدارة هذه الألعاب الرياضية على المستوى الوطني تعترف اللجنة الأولمبية الدولية بالاتحادات الدولية الجديدة بشكل مؤقت لمدة سنتين أو المدة التي يحددها المكتب التنفيذي وعند انتهاء المدة المحددة يتغير الاعتراف المؤقت آليا إلى الاعتراف المؤكد ويرسم خطيا من قبل اللجنة الأولمبية الدولية ويشترط تطابق دور الاتحادات الدولية مع الحركة الأولمبية وأوضاعها القانونية وممارسة أنشطتها بشكل يتفق مع الميثاق الأولمبي.

يحافظ كل إتحاد على استقلاليته وذاتيته فيما يتعلق بإدارة اللعبة الرياضية المسؤول عنها.

ومن الملاحظ أنه بجانب وجود اتحادات رياضية دولية واتحادات رياضية وطنية توجد بين هذه الاتحادات اتحادات رياضية إقليمية وقارية مثل: اتحاد العربي للألعاب الرياضية والاتحاد الآسيوي لكرة القدم.

– خصائص ومميزات الاتحاديات الرياضية الوطنية:

صنف المشرع الجزائري بموجب المادة 71 من قانون 05/13 الاتحادات الرياضية ضمن هياكل التنظيم والتنشيط الرياضيين وأفرد لها فصلا كاملا وهو الفصل الثالث بعنوان الاتحاديات الرياضية من الباب الرابع المعنون بهياكل والتنظيم والتنشيط الرياضيين (مكون من 14مادة كاملة وهي المواد من 87–100) حدد بموجبها مجمل القواعد والشروط العامة التي ينبغي أن تلتئم في الاتحادات الرياضية.

إن الأحكام المشتركة تتعلق بالهدف التي تنشأ من أجله، بالإضافة إلى الاستقلالية والتنظيم الداخلي لهذه الاتحاديات الرياضية وما تعلق منها بمسألة التفويض حيث تعتبر الاتحاديات مفوضة إذا ما مارست منها الخدمة العمومية بناء على تفويض من الوزير المكلف بالرياضة طبقا للمادتين 92/91

من قانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها. وهي ذات طابع جمعوي حسب قانون 06/12 المتعلق بالجمعيات.

3- الأندية الرياضية:

هناك تعريفات عدة للأندية الرياضية إلا أننا نختار منها ما جاء في المادة الأولى من قانون الأندية الرياضية الجزائرية إذ جاء فيها: النادي الرياضي تكونه جماعة تربطهم فكرة رياضية واجتماعية بهدف نشر التربية الرياضية والاجتماعية الشبابية.

يتمتع النادي بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري ويمارس الحقوق القانونية كافة بما فيها حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف بها لتحقيق أغراضه المنصوص عليها في هذا القانون.

وتعد الأندية الرياضية أصغر نواة أو أصغر هيئة رياضية على مستوى الهيئات الرياضية إذ أن باجتماع عدة أندية يتكون هناك اتحاد رياضي أو لجنة أولمبية وباجتماع عدة اتحاديات رياضية وطنية وعدة لجان أولمبية وطنية يتكون لدينا اتحادات رياضية دولية ثم اللجنة الأولمبية الدولية، لكن بماذا يتكون النادي الرياضي؟ بحسب التعريف أعلاه لا يتحقق إلا إذا تعامل النادي الرياضي مع اللاعبين الرياضيين سواء كانوا هواة أو محترفين وغالبا ما تتعاقد الأندية الرياضية مع اللاعبين المحترفين بموجب عقود تكيف في الأساس أنها عقود عمل مما يجعل النادي الرياضي تجاه لاعبيه مركز صاحب العمل كما يعد بمثابة جمعية فهو بذلك يعد هيئة لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي.

الفرع الثاني: الهيئات غير الرياضية

هناك هيئات غير رياضية تساهم في تنظيم النشاط الرياضي، وقد يكون من الصعوبة بمكان حصر هذه الهيئات لاتساع مفهوم المساهم لكن لا بأس من أن يكون على سبيل المثال نوعين من هذه الهيئات وهي:

وسائل الإعلام.

المقاولين المساهمين في تنظيم المنافسة أو التظاهرة الرياضية.

1- وسائل الإعلام:

يذكر بعض الفقهاء أن من بين المشاكل التي تواجه الرياضة هي مشكلة الخاصة إذ أن استغلال الرياضة كوسيلة للدعاية والإتجار يؤدي إلى جعل المادة الحاضر الرئيسي للتقدم الرياضي وهذا يضعف من القيم الخلقية والاجتماعية الرياضية ويجعل جهود الفرد محاولات مستمرة من بعض

الشركات والمؤسسات الجهوية والصناعية لاستغلال شعبية الرياضة والرياضيين في الإعلان والتجارة لمضاعفة أرباحها، ومن المؤكد أن لهذه المحاولات تأثير سيئا على قيم الرياضة ومثلها[1].

إن الاندفاع المنقطع النظير للجمهور إلى متابعة الأنشطة الرياضية عبر وسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة قد خلق جوا مغريا لتسوق المنتجات عبر الدعاية التجارية والإعلانات التلفزيونية والإذاعية خلال فترات نقل وقائع الأنشطة الرياضية (المباريات واللقاءات التنافسية) عبر شاشات التلفاز ومسامع الإذاعة على الأخص.

إن وسائل الإعلام في وقتنا الحاضر وبسبب انتشار الرأسمالية أصبحت مؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح المادي بل أكثر من ذلك أصبحت الأموال المتحصل عليها من خلال الإعلان في وسائل الإعلام في أثناء نقل وقائع الأنشطة الرياضية، أموالا خيالية تحمل أرقاما مخيفة دعت بعض الدول إلى إتباع أساليب غير مشروعة من أجل إقامة الألعاب الأولمبية على أراضيها، وقد استشعر واضعو المواثيق الأولمبية واللوائح الرياضية خطورة هذا الأمر في بداياته للضغط على منتسبي الهيئات الرياضية المختلفة، مما دعاها إلى تقييد الحالات الدعائية التجارية والإعلان كما أنها أفصحت عن ابتعاد أنشطتها عن استهداف أغراض تجارية، بل أنها جعلت من بين عبارات القسم (اليمين) التي يؤديها أعضاء الهيئة الرياضية عدم الخضوع لأيه تأثيرات تجارية كما أنها منعت استخدام رمزها وعلمها وشعارها ونشيدها الخاص لأغراض تجارية.

2- المقاولون المساهمون في تنظيم المنافسات الرياضية:

يلجأ بعض الأشخاص إلى استثمار المنافسات الرياضية بعقد صفقات يصدق عليها وصف المقاولات لاستغلال مكان تقام عليه مباراة رياضية كمن يستغل ملعب كرة قدم أو صالة لكرة السلة أو ملعب ألعاب القوى.

وقد يتمثل المقاول في شخص طبيعي كما قد يكون ممثلا بهيئة مؤسسة أو شركة وعادة ما يقوم المقاول سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا بإبرام عقد يسمى (عقد ممارسة الرياضية) وهو العقد الذي يعهد فيه المقاول بتمكين طرف آخر من استعمال صالة أو ملعب أو مكان آخر لممارسة رياضة معينة مع تقديم أدوات اللعب إليه في بعض الأحيان أو تقتصر على تقديم أدوات رياضية في أحيان أخرى ويكون العقد عادة معاوضة فيدفع المستعمل مقابلا لقاء استعماله وإن كان يجوز دون أجر لتحقيق أغراض اجتماعية تقوم بها الأندية أو السلطات العامة لتشجيع الرياضة، ويمكن أن يتعرض المساهمون إلى المساءلة القانونية مدنية وأحيانا جنائية، وهناك أشخاص لا يصدق عليهم وصف المساهم في تنظيم

[1]- علي يحي المنصوري، الإتجاهات العامة للثقافة والرياضة، ط 1، الاسكندرية، 1973، ص 287.

المنافسة أو التظاهرة الرياضية كالرياضيين أنفسهم والموردون أي الأشخاص الذين يبيعون الأدوات الرياضية أو يؤجرون أماكن الممارسة الرياضية أو الخدمات للغرض نفسه.

الفصل الثاني

المبحث الأول: حوكمة الأعمال الداخلية للهيئات الرياضية

وتتضمن القواعد والأسس والأنظمة الداخلية في الشركة أو الهيئات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الهيئات العامة والإدارةالتنفيذية وتسيير المنافسات ونظام التحفيزات والرخص والاعتمادات والرقابة.

المطلب الأول: تسيير المنافسات

تمتاز أغلب نشاطات الأفراد أو الهيئات في أي مجتمع سواء كان عملا أو لعبا بعنصر المنافسة فالمنافسة ظاهرة طبيعية في حياة الإنسان لا يجب أن تكون أقل مكانة أو منزلة من غيرها وهي عامل قوي من عوامل البحث في العمل ومحاولة الإتقان والتطور والتقدم والارتفاع بالمستوى اعتمادا على المنافسة السليمة، ولا تكون إلا إذا اعتمدنا على أساسيات:

تغيير الفكر الإداري في الهيئات الإدارية:

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل فإن التغير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي[1]:

التغيير الإنساني: وهو ما يعني تغيير أفكار واتجاهات ومفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية وكذلك العمل على تغيير عاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم في العمل.

التغيير في طبيعة أداء الوظائف وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية سواء على مستوى الكم أو على مستوى الكيف.

التغير التنظيمي: وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل العلاقات الوظيفية.

التغيير التكنولوجي: ويشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام.

تنظيم دورة رياضية: في البداية يتم تشكيل لجنة عليا للدورة تظم المسؤولين عن أنشطتها من الذين يملكون سلطة إصدار القرار برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية الوزراء المختصين وذلك في دورات أولمبية وبطولات عالمية إضافة إلى ممثلي الهيئات وتكون مهنة هذه اللجنة ما يلي[2]:

1- دراسة اعتماد ميزانية الدورة
2- تعيين رئيس اللجنة المنظمة ومدير الدورة.
3- التنسيق بين الهيئات العامة للدورة.
4- اعتماد الدعوة التي ستوجه إلى الدول المشاركة.

[1]- ساكتة صلاح الدين، أثر إدارة المنافسات والبطولات الرياضة المدرسية على اقبال الفرق المشاركة في المنافسات، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة 19/18، ص 31.
[2]- ساكتة صلاح الدين، المرجع السابق، ص 39.

5- توفير الخدمات الخاصة بالدورة.

6- متابعة العمل والدراسة التقارير عن سير العمل.

7- اعتماد التقرير النهائي للدورة.

- ثم يتولى بعد ذلك مدير الدورة اختيار رؤساء اللجان الفنية وتحديد اختصاصات كل لجنة على أن يقوم رئيس كل لجنة بإعداد تصور وبرنامجه التنفيذي الزمني ومناقشته مع مدير الدورة وذلك لضمان التنسيق في عمل اللجان دون تضارب أو ازدواج.

- المتحدث الرسمي باسم الدورة: تحديد اللجنة المنظمة (المنظمة أحد أعضائها ليكون متحدثا رسميا بسم الدورة ويكون مسؤولا عن:

- إصدار النشرة الصحفية اليومية قبل الدورة بشهر كافة الأجهزة ووسائل الإعلام تتضمن آخر المستجدات والمعلومات التي وصلت من الدول المشاركة وأهم اللاعبين المرموقين.

- عندما تبدأ الدورة وقبلها بيومين تتحول النشرة الصحفية إلى بيان صحفي يلقيه المتحدث الرسمي في مقر المركز الصحفي الرئيسي يحدد له موعد سابق ولمدة ربع ساعة بعرض فيه ما ترى اللجنة المنظمة إذاعته.

- يستمر البيان الصحفي طوال أيام الدورة بحضور رجال الإعلام والصحافة وأن تتاح الفرصة للرد على الأسئلة ويراعى أن تكون جميع المؤتمرات الصحفية أو الندوات في وجود جهاز ترجمة فورية باللغات المستخدمة في الدورة.

3- أهم اللجان بالدورة:

أ. **اللجنة المنظمة للدورة:** تتكون من رؤساء اللجان ومهمتها متابعة سير العمل عن طريق الاجتماعات الدورية مع الرئيس للجنة المنظمة وتتلقى التوجيهات والتعليمات وفقا لدليل القواعد العامة للدورة، ويتم تحديد ملحق الأوامر لكل سفارة دولة تمت دعوتها.

ب. **لجنة الاتصال:** مهامها:

- حصر أماكن المسابقات والتدريب واللجنة المنظمة والمراكز الصحفية.

- تركيب وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية لربط هذه الأماكن ببعضها.

- تجهيز وسائل الاتصال التلفزيوني وربطه بنظام المعلومات للدورة للظهور فورا على شاشات التلفزيون العادي.

- دراسة ربط الخطوط لشبكة الحساب الآلي بجميع مواقع الدورة.

- إصدار مجلة يومية طوال أيام الدورة.

- اتفاق على حق الإعلان للدورة واصدار دليل الدورة باللغات المستخدمة، وتوزيعه ويتضمن الدليل أهم المعالم السياحية للدولة المضيفة اللجنة العليا للدورة واللجنة المنظمة للدورة، بيانات عن الدول المشتركة برامج المسابقات ملاعب المسابقات والتدريب، النقل والمواصلات.

- الاتصالات: بطاقات الاعتماد مواعيد المؤتمرات التي تقام أثناء الدورة، الخدمات الطبية للألعاب، البرامج الثقافية والترويجية الأحوال الجوية للمواقع المختارة إقامة الدورة، شرح شعار الدورة، ولماذا تم اختياره.

ج. **لجنة المراسيم**: ويتفرع العمل لهذه اللجنة إلى خمسة أجزاء هي:

- مراسيم الاستقبال.
- مراسيم رفع أعلام الدول المشتركة.
- مراسيم الافتتاح
- مراسيم الفوز.
- مراسيم الاختتام.
- وهناك لجان أخرى لها دور كبير في سير الدورة وهي:
- لجنة الملاعب والمنشآت.
- لجنة ملاعب التدريب
- اللجنة الطبية التي تشكل هي الأخرى أهمية قصوى خلال المنافسات.
- لجنة الزي
- لجنة بطاقات الاعتماد.
- لجنة التذاكر.
- لجنة المقتنيات.
- لجنة المؤتمرات.
- لجنة التوثيق هي الأخرى عملها قبل الدورة ويدوم إلى ما بعد الدورة.
- اللجنة الفنية
- لجنة النقل والمواصلات
- لجنة نظم المعلومات
- لجنة الإقامة والإعاشة.

- هناك أمور كثيرة يجب مراعاتها حتى نقول أن الدولة المستضيفة قد نجحت في تنظيمها في الدورة وأهمها الإلتزام بالمواعيد المحددة للافتتاح والختام وكذا المنافسات المختلفة حيث أن معظم الدول تحجز هذه الأوقات للنقل بالقمر الاصطناعي مما يكبدهم نفقات كبيرة في حالات تأخير المواعيد.

- كما يعتبر التسيير الحسن للمنشآت والسير الصحيح للجان وحفظ السلام والأمن عوامل تسمح بالارتقاء بمستوى الرياضة ويؤدي بدوره إلى تحطيم الأرقام القياسية وإظهار مستويات عالية في الأداء الذي دون شك يؤكد المستوى ومدى نجاح الدولة في الدور الذي يؤهلها في استضافة دورات شبيهة أو أعلى قيمة ومتابعة.

المطلب الثاني: نظام التحفيز في الهيئات الرياضية

من المهم معرفة سلوك الأفراد داخل كل مؤسسة ومعرفة مدى رغبة وقدرته على العمل بحيث ترتبط فعالية أي منظمة أو هيئة رياضية أو جمعية بكفاءة العنصر البشري.

لقد اهتمت الجزائر بنظام الحوافز وقامت بإصلاحات بمواجهة تدني مستوى المعيشة محاولة تحقيق القدر الكافي الذي يدفع الموظف للعمل والبقاء في المؤسسات العمومية لأنه في ظل انخفاض الأجر نلاحظ دوران عمل كبير وبالتالي تفقد المؤسسة الكفاءات التي تساعدها على البقاء والاستمرارية باعتبار الفرد أو المورد البشري هو مورد نادر والبحث عن بديله يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف الحوافز:

هي مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بدل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهام بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا.

كما تعرف الحوافز على أنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة[1].

- الحوافز هو الجهد الذي تبدله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

- من خلال هذه التعاريف نستخلص أن الحوافز هي: تلك السلوكات التي ينتجها الفرد نتيجة القواعد والأسس الموجودة بالمؤسسة وهذا وفق نظام يضمن تلبية حاجيات ومتطلبات العمال بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

- **الطبيعة القانونية للتحفيز:**

- يخضع نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية للأمر 03/06 المؤرخ في 15يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إضافة إلى المراسيم التي صدرت بعده وخاصة تلك التي تعني بإعادة هيكلة الأجور وكذا قوانين أساسية خاصة.

سنتطرق فيما يلي إلى مختلف أنواع الحوافز:

1- **الحوافز المادية:** بالرغم من وجود حوافز أخرى يمكن إيجادها في مختلف أنواع المؤسسات إلا أننا سنعرض الحوافز المادية للمشرع الجزائري في المؤسسات العمومية:

أ. الراتب:

[1]- سليمان ساحة – عمار واسع، نظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر ، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 17/16، ص 09.

نص المشرع الجزائري على: للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب ويتكون من الراتب الرئيسي مضاف إليه العلاوات والتعويضات وكذا المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به ويتمثل هذا الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف والتي يتقاضاها مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها وضيفته فعليا[1].

- يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها وينتج من خلاله حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية ونجد هذه الأخيرة وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

- إن اختيار الحافز المناسب يعتمد على عملية تقسيم العامل إذ كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري بهدف تقديم مؤهلاته المهنية كما يهدف التقييم إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريعية والمكافئات.

ويرتكز تقييم العامل أو الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقديم:

- احترام الواجبات العامة والمنصوص عليها
- الكفاءة المهنية
- الفاعلية والمردودية
- كيفية الخدمة

2- **ترقية:** تعتبر الترقية حافز يدفع العامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذ يسعى إليها الفرض لغرضين، إما من أجل الأجر المرتفع أو من أجل تحقيق مكانة مرموقة وزيادة الصلاحيات والسلطات الممنوحة له حيث ميز صانع القرار بين نوعين من الترقية:

أ. **الترقية في الدرجات:** تتمثل في الانتقال من درجة إلى أنواع أعلى منها مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم

ب. **الترقية في الراتب:** وتمكن تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى منها في السلك نفسه و في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفية التالية:

- على أساس الشهادة
- بعد التكوين
- عن طريق امتحان مهني أو فحصي مهني
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل

[1]- سليمان ساحة- عمار واسع، المرجع السابق، ص 53.

3- **النقل:** يمكن الاعتماد على طريقة النقل كجزاء للعامل الذي قام بإنجاز عمله على أحسن وجه أي تحفيزه من خلال نقله إلى وظيفة أخرى بمهام أكثر ومسؤوليات أكبر يمكن بنفس الإجراء، لذلك لم يهمل المشرع الجزائري هذا الجانب حيث أنه يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات العمل، حيث تأخذ بالاعتماد رغبات المعنيين ووضعيتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءاتهم المهنية حيث تسعى المؤسسة من خلال دوران العامل على مختلف الوظائف في المؤسسة لاكتسابه مهارات وكفاءات أكثر وإلمامه بكل الأعمال وهذا بدفع العامل إلى عدم الإحساس بالروتين والإحباط وتحفيزه على العمل بكفاءة ونشاط لتحقيق المؤسسة.

4- **المنح والتعويضات:** قام المشرع بربطها نتيجة للأداء، حيث تنص المادة 124- من الأمر 03/06: إلى أن المنح تخصص للحث على المردودية وتحسين أي أداء لأنه لا بد على العامل بدل مجهود معتبر والحصول على مردودية معينة للحصول على المنح أي تحفيز الفرد عن طريق المنح يكون بالوصول إلى مستوى معين من المردودية والأداء.

كما يخصص زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه حسب ما أوردته المادة (125) من نفس الأمر.

5- **الظروف المادية للعمل:** تسعى المؤسسة لتوفير كافة الظروف المادية لتهيئة جو مناسب للعامل لتحفيزه على الإبداع والابتكار، وقد نوه المشرع الجزائري أنه يخص التعويضات بممارسة بعض النشاطات وكذا بمكان مماستها والظروف الخاصة للعمل كما أن للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

6- **-الحوافز المعنوية:**

تستعمل هذه الحوافز للتأثير في الروح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم وتعتبر كجزء مؤثر على سلوكهم الإنتاجي وتحقيق أهداف المؤسسة وأهم ما جاء به القانون في الحوافز كالآتي:

- ضمان واستمرار الوظيفة: كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في السلم الإداري إذ أن ديمومة الوظيفة ما يشجع الأفراد في سوق العمل على الترشح لوظائف في المؤسسات العمومية وهو أيضا ما يجعل الموظف مطمئن البال وغير متخوف من المستقبل وشبح البطالة.

توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق: تفطن المشرع الجزائري لأهمية توفير جو ملائم للعمل وخلق علاقات احترام بين الموظفين ومنحهم حرية الرأي والإنصاف في التعامل مع الأفراد كما ضمن لهم الحماية، حيث ألزمت المادة 52 من الأمر 06/03 الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه كما أن شعور الموظف بأنه محمي من طرف الدولة في حال تعرضه لاعتداء يقوي عزيمته ويشجعه على العمل أكثر ويبعد عنه إحساس الخوف وشعره بأمان.

التكوين: تسعى المؤسسة إلى زيادة كفاءة موظفيها من خلال التكوين لذلك نص المشرع الجزائري عليه بصراحة في المادة (38) واعتبر أن للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في

الرتبة خلال حياته المهنية كما أكدت أن على الإدارة تنظيم دورات لتكوين وترقية وتأهيله إلى مهام جديدة، فتقوم بتحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك.

- **الوظيفة الملائمة:** ونعني بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا اثباتا بشهادات وانجازات أو مستوى تكويني إضافة إلى مجموعة من الشروط يتم وضعها في عملية التوظيف.
- **المكافئات المعنوية:** يمكن أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية أو مكافئات في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية يحدد طبيعتها وخصائصها وكيفيات منحها عن طريق التنظيم.
- **العطل:** وقد نصت عليه المواد(194-206) من الأمر 06/03 وتكون العطل على النحو الآتي:
- العطلة السنوية، العطلة الأسبوعية، عطلة الأمومة، عطلة مرضية، حوادث العمل، أيام الولادة، أيام لوفاة، الختان، وهناك عطل استثنائية، أيام الأعياد والمناسبات وتكن هذه العطل المدفوعة الأجر، كذلك يمكن الترخيص للموظف في:
- متابعة الدراسة لمدة 4 ساعات في الأسبوع.
- المشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدته الانتخابية.
- المشاركة في الملتقيات ذات الطابع الوطني والدولي التي لها علاقة بالمهنة.
- أداء مناسك الحج مرة واحدة في مساره المهني لمدة 30 يوم متتالية.
- تستفيد الموظفة المرضعة ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة من التغيب ساعتين مدفوعتين الأجر كل يوم خلال 6 أشهر الأولى وساعة واحدة خلال الأشهر 6 الموالية.
- **تنظيم ساعات العمل:** لكل مؤسسة خصوصية في تنظيم ساعات العمل لضمان الموظف بكامل قوته ويمكن أن تقلص بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة.

المطلب الثالث: نظام التراخيص والاعتمادات.

1- **الإجازة الرياضية:** وتعتبر تحقيق في هوية الشخصية وتتضمن مجموعة من البيانات الخاصة بحالته المدنية:

- الاسم واللقب.
- تاريخ الميلاد.
- عنوان الإقامة، المهنة، الجنس.
- صورة شمسية.

كما أن اغلب الاتحاديات الرياضية تشترط أن يكون طلب الإجازة مصحوبا بشهادة ميلاد المعني.

وتستهدف الإجازة الرياضية في جزء منها الحالة الطبية للرياضي، وقبل إصدارها يجب أن يتمتع المعني بالأمر بحالة صحية جيدة تسمح له بممارسة الأنشطة الرياضية وتتم معاينة ذلك من طرف طبيب مختص[1].

- إن الاتحادات الرياضية تصدر عدة أنواع من الإنجازات الرياضية.
- إجازة الرياضي ، إجازة المسير، إجازة التقنيين، إجازة المدرب.

وفي كل نوع من الأنواع السالفة الذكر توجد أصناف أخرى من الإجازات لاسيما فئة الرياضيين التي تختلف باختلاف السن والجنس.

بالنسبة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، طبقا للمادة (35) من نظام بطولات كرة القدم المحترفة موسم 2017/2016 فإن مختلف الإجازات الرياضية الصادرة من طرف الرابطة المحترفة لكرة القدم تتمثل في:

- إجازة اللاعب، إجازة المسير، إجازة المدير التقني.

بالنسبة للاتحادية الجزائرية لألعاب القوى: طبقا للمادة (14) من الأنظمة للاتحادية فإن الإجازة الرياضية تخص 04 فئات تتمثل في:

- الرياضيين الطلاب بمدارس ألعاب القوى.
- الرياضيين بمختلف فئاتهم (كتاكيت، أصاغر، أشبال، آمال، أكابر)
- المسيرين الرياضيين.
- المدربين.

وتعتبر الإجازة الرياضية بمثابة قرار إداري تسمح للرياضي بالمشاركة في التظاهرات والمنافسات الرياضية التي تنظمها الإتحادية المختصة كما ترتب حقوق والتزامات، فإن منحها يخضع للنظام القانوني للقرارات الإدارية.

لقد حددت المادة 39 من نظام بطولات كرة القدم 2017/2016 إجراءات الحصول على الإجازة الرياضية ولتي تتمثل في[2]:

- طلب يودع لدى أمانة الربطة في الآجال المحددة مقابل وصل استلام مرفق بـــ:
- طلب الحصول على الإجازة (نموذج محدد من طرف الرابطة) موقع من رئيس النادي واللاعب.
- ملف طبي.
- صورتين شمسيتين.
- نسخة من شهادة الميلاد 12.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.

[1]- خشعي الحاج، مرجع سابق، ص 50.

[2]- خشعي الحاج، نفس المرجع، ص 56.

- شهادة الانتقال أو التسريح سواء من خارج الوطن أو فريق آخر.
- نسخة من جوز السفر مؤشر عليه بتأشيرة عمل بالنسبة للأجنبي.
- بطاقة الإقامة ورخصة العمل المسلمين من السلطات المعني لأجنبي.
- جواز السفر الرياضي بالنسبة للاعبين أقل من 23 سنة.
- 4 نسخ أصلية من عقد اللاعب المحترف.

بعد دراسة الملف واستيفائه للإجراءات تصدر الرابطة الإجازة الخاصة بالرياضي وتكون مدة صلاحيتها سنة واحدة بالنسبة للرياضي الهاوي أما المحترف تكون مرفقة لمدة عقد العمل بحسب نص المادة 38 من نظام بطولات كرة القدم المحترفة.

2- **الشركات الرياضية:** بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات والقانون رقم 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها والمرسوم التنفيذي 74/15 الذي يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي فإن شروط تأسيس هذه الشركات تم تحديدها من خلال نص المادة 05 من المرسوم التنفيذي 73/15 على أنه يمكن لكل نادي مؤسس بصفة قانونية طبقا لأحكام القانون رقم 31/90 المؤرخ في 1990/12/04، والقانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أغسطس 2004، والذي تبلغ إجراءاته 50 مليون دج، بعنوان السنة المالية الأخيرة لتأسيس شركة رياضية تجارية وفقا للأشكال المنصوص عليها في التشريع المعمول به[1].

تفيد في السجل التجاري من خلال ما جاء في المادة 07 من المرسوم التنفيذي 40/97 المؤرخ في 18جانفي 1997، المتعلق بمعايير تحديد النشاطات والمهن المقننة الخاضعة في القيد في السجل التجاري ويجب تقديم زيادة على الوثائق المطلوبة الاعتماد الذي يتم تسليمه من طرف المصالح المختصة في الإدارة المعنية ثم ينشر في الجريدة الرسمية كشرط أساسي لتأسيس الشركة وهذا لاكتسابها الشخصية المعنوية.

3- **النوادي الرياضية:** تنص المادة 03 من قانون 15/74 الهاوي قبل اعتماده إلى الرأي المطابق للإدارة المحلية المكلفة بالرياضة ويحدد الوزير المكلف بالرياضة شروط تأسيس النادي الرياضي الهاوي وكيفيات عمله.

حيث يكون ملف تأسيس النادي الرياضي كما يلي:

- طلب موجه إلى السيد الوالي مدير التنظيم والشؤون العامة موضع من الرئيس.
- 05 نسخ من محضر إثبات حالة بحضور المحضر القضائي (الجمعية التأسيسية).
- 05 نسخ من قائمة الأعضاء المؤسسين وإمضاءاتهم + تأشيرة المحضر القضائي.
- 02 نسخ من محضر اجتماع الجمعية موقع من طرف الرئيس والكاتب العام.

[1]- سيغة سفيان، النظام القانوني للشركت الرياضية، مذكرة ماستر جامعة، أم البواقي، قسم الحقوق 18/17، ص 24.

- 02 نسخ من قائمة الأعضاء الحاضرين لاجتماع الجمعية العامة.
- 05 نسخ من قائمة أعضاء المكتب المسير + توقيع الرئيس والكاتب العام.
- 04 استمارات لأعضاء المكتب المسير +04 صور شمسية.
- 05 نسخ من شهادة إثبات المقر، عقد إيجار وشهادة معاينة.
- 02 نسخ من شهادة مدرسية للرئيس تثبت المستوى الثانوي.
- 05 نسخ من القانون الأساسي الخاص بالنوادي الرياضية موقع ومصادق عليه في البلدية.
- صحيفة السوابق العدلية رقم 03 لأعضاء المكتب.
- ثم يحال الملف على الرأي الإداري والتقني والأمني.

1) **الرأي العام الإداري**: يقوم مكتب الجمعيات التابع لمصلحة التنظيم بالولاية بالنظر فيها مدى مطابقة الوثائق المقدمة مع ما هو مطلوب ويقوم كذلك بإحالة نسخة من الملف إلى مديرية الشباب والرياضة وأخرى إلى مصالح الضبطية (الشرطة – الدرك)

2) **الرأي التقني**: تقوم مصالح مديرية الشباب والرياضة بالتأكد من عدم تكرار التسمية ومدى مطابقتها للقانون وكذلك من الرمز حتى تكون للنادي شخصية معنوية منفردة عن بقية النوادي الأخرى، وكذا اختصاصاته ومهامه المتعلقة بالجانب الرياضي.

3) **الرأي الأمني**: تبرز أهمية ذلك في التأكد من سلامة الأعضاء من السوابق أو التعارض مع تأييد الدولة وذلك حسب الميولات الشخصية والحزبية وتبين الدافع من وراء ذلك.

وبعد استكمال دراسة الملف فإن مدير التنظيم والشؤون العامة وبتفويض من الوالي يوقع على الاعتماد وفقا لأحكام الأمر 06/12 المتعلق بالجمعيات ويكون فيه:

- رقم الاعتماد
- اسم النادي.
- مدة الإعتماد.
- مقر النادي.
- اسم ولقب رئيس النادي وتاريخ ومكان الإزدياد والعنوان.
- قائمة أعضاء المكتب.
- يجب القيام بإجراءات الإشهار وفقا لأحكام المادة 18 ف 02 من القانون السالف الذكر.

المطلب الرابع: الرقابة الداخلية.

تنص المادة 28 من القرار المؤرخ في 01 جويلية 2010 على أنه:

يلتزم النادي الرياضي المحترف الخضوع إلى الرقابة الرياضية المحترفة والإدارية المكلفة بالرياضة.

- من خلال هذه المادة يتضح أن النوادي الرياضية تلتزم بتقديم حصائلها الأدبية والمالية وكل لوثائق المرتبطة بتسييرها عند كل طلب من الإدارة المكلفة بالرياضة كما تلتزم بتقديم الوثائق المذكورة للإتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها.

- كما يمكن لوزير الرياضة تعيين خبراء ماليين يكلفون بالتدقيق المالي للنوادي الرياضية المستفيدة من مساعدات وإعانات الدولة والجماعات المحلية والقصد منها هي تدخل أجهزة أو هيئات مستقلة بذاتها للمراقبة.

- كما أن النادي يخضع إلى المراقبة الإدارية والتقنية والمالية للإتحادية الرياضية الوطنية بحيث تتمثل هذه الرقابة بتقديم النادي كل الوثائق اللازمة والضرورية للإتحادية فيما يخص تشكيل إدارته بما فيها التقنيين.

- أما فيما يخص المراقبة الملية فالمادة (15) من دفتر الشروط تنص على: يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقا للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية السرية المفعول بتقديم لمديرية المراقبة والتسيير المالي للإتحادية الوطنية للرياضة المعنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة وكذا مديرية الشباب والرياضة الوثائق الآتية:

- نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة سنويا.
- نسخة من التصريح بالأجور والمرتبات الأخرى لدى الإدارة الجبائية وهيئات الضمان الإجتماعي المعنية.
- الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المسيرة.
- مخطط مفصل للتمويل المبرمج السنوي وكذا الميزانية السنوية.
- الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ الحسابات معتمد.
- حسابات الإستغلال وكذا كل الوثائق المحاسبية المنصوص عليها في القانون التجاري.
- بيان الموارد المتحصل عليها بعنوان الرعاية والإشهار والأعمال الخيرية والهيئات والوصايا.
- دفاتر الجرد والسجلات القانونية التي يشترطها القانون التجاري عند الإقتضاء.
- نسخة من الإعتماد.
- وصل الخزينة.
- الأعضاء المكلفين بالإلتزامات والنفقات.
- الأعضاء المكلفين بطلب الإعانة.

- محضر الجمعية العامة العادية.

كما تنص المادة 16 من دفتر الشروط على أن النادي الرياضي المحترف يلتزم بإعداد الإجراءات بمناسبة كل لقاء ويرسلها إلى الإتحادية حيث تبين هذه الوثائق كل الأماكن التي يبعث إليها وكذا الإيرادات الإجمالية.

أما الشركات الرياضية فتكون الرقابة عليه إما:

1) **الشركاء**: وتكون بصفة فردية أو جماعية حيث تعد الجمعية العامة العادية الهيئة الرقابية الأساسية. تنعقد مرة واحدة على الأقل في السنة بعد ختام السنة المالية، فتصادق على الحسابات المعدة من قبل هيئة التسيير.

2) **مجلس المراقبة**: ويكون في الشركة الرياضية ذات أسهم وتقوم بأعمال نوع من الرقابة الدائمة على مصالح المساهمين من أجل منع الإدارة من الإنحراف حيث يتكون مجلس المراقبة من 3 أعضاء على الأقل و 12 عضو على الأكثر والذين يكونون مساهمين ويحدد القانون الأساسي الحد الأدنى من الأسهم الواجب امتلاكها من كل عضو تصل إلى 20/ من مجموع الأسهم وتكون الرقابة على مجلس المديرين ويمكنه أن يقوم بالتخفيفات في أي وقت من السنة.

المبحث الثاني: حوكمة الأعمال الخارجية للهيئات الرياضية

ويقصد بها المناخ العام المتصل بالهيئات الرياضية من بينها التمويل والتسويق التأمين والسلامة والرقابة الخارجية على هذه الهيئات.

مطلب الأول: التمويل.

تعريفه: التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين الطرف الأول يدعى الممول يقدم المال أو القروض المعتبرة للطرف الثاني الممول الذي يقوم بخدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول بهدف ممارسة الرياضة[1].

إن التمويل عملية شبه تلقائية تقوم بها المؤسسات للحصول على المال وتوفير الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف الموجودة وتعتمد المؤسسات الرياضية على الدعم المقدم من الدولة عبر وزارة المالية ممثلة بوزارة الشباب والرياضة وهو شحيح جدا ولا يغطي نشاطاتها فهو دعم رمزي، ومصادر تمويلية أساسية من دعم صندوق رعاية النشأ والشباب والرياضة وقد جاء إنشاء هذا الصندوق من اقتطاع الدولة لأهمية رعاية النشأ والشباب وذلك على اعتبار أن الشباب هو المستقبل والرياضة هي أفضل الطرق التي يمكن من خلالها القيام بالتنمية البشرية وحسب المادة (163) من قانون 05/13 يتم تمويل الأنشطة من طرف الدولة ووضعا في لحساب المقاييس الآتية:

- وضع آليات ترمي للتخفيف من الفوارق الجهوية لا سيما عن طريق الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسة الرياضية.
- معايير تصنيف الاختصاصات الرياضية بالإستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة واستراتيجية تنفيذها.
- أولويات القطاع والأهداف المسطرة وديمومة الأداءات بالإستناد إلى السياسة الوطنية الرياضية واستراتيجية تنفيذها.
- التوزيع العادل للموارد بين مختلف الإختصاصات الرياضية لكل هيكل بكل صندوق مؤسس بموجب هذا القانون.
- معايير التمويل حسب مؤشرات التطوير الرياضي الوطني.
- آليات المراقبة والتقييم.
- كيفيات تمويل الهياكل الجهوية وتسييرها ومراقبتها.

[1]- سيغة سفيان، النظام القانوني للشركات الرياضية، مذكرة ماستر، قانون أعمال جامعة أم البواقي، 2018/2017، ص 42.

2- أنماط التمويل الرياضي:

يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف شركة إلى سببين رئيسيين:

- الهدف الذي يسعى رئيس الهيئة للوصول إليه واختيار المنتوج الذي يريد ربطه بالحدث، حيث يجد أن في السبب إحداث الظروف الملائمة لإستعابه.

- أما فيما يخص السبب الثاني فيجب أن يكون منسجما مع جاذبية أو واقع الحدث كما يجب أن يكون تدخل الممول عن طريق[1].

1) **مساعدة مالية:** حيث يقوم الممول منح جزء من العتاد الرياضي للاعب وهذا الأخير يلتزم كليا بإستعمال عدة الشركة خلال تدريباته أو مبارياته التي يشارك فيها بالمقابل يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك يؤكد على جودة المنتج الذي يدعمه.

2) **مساندة التظاهرة الرياضية:** حيث يقوم الممول في هذه الحالة بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرات رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع هذا الممول يستفيد هو الآخر من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر وغيرها.

3) المساهمة في المسابقات الرياضية وذلك بتسخير الوسائل المالية والمادية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها أحد المنافسين يلعب بسم المؤسسة.

3- تصنيف التمويل:

يمكن أن يصنف التمويل من خلال ثلاث زوايا:

أولا: من زاوية المدة التي يستغرقها:

- **تمويل قصير الأجل:** يتمثل في مجموعة من الإلتزامات التي لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة والتي تلجأ إليها المؤسسة لدفع البرامج التشغيلية وهي تلعب دورا هاما في استمرارية النشاط وتوسعه بالمؤسسة فهو بمثابة المحرك للعمليات الجارية عن طريق تغطية جزء كبير من عناصر الأحوال المتداول مخزون.

- تمويل متوسط الأجل: ويتجلى في تلك العمليات التي يتطلب استعمال الأموال فيها فترة تتراوح ما بين سنتين إلى 05 سنوات قبل استردادها كشراء التجهيزات.

- **تمويل طويل الأجل:** يحقق التمويل لطويل للمؤسسة مصدرا ماليا بمبالغ طائلة ويمكن تعريفه على أنه ذلك النوع من القروض و الأوراق المالية أو الاستئجار الذي يتم سدده في فترة تزيد عن خمس سنوات.

ثانيا: من زاوية مصدر الحصول عليه:

[1]- سيغة سفيان، مرجع سابق، ص 43.

- **تمويل ذاتي:** يشكل هذا التمويل الإدخار الداخلي المتركب عن نشاط المؤسسة والذي يخصص لتمويلها لهذا تحرص الهيئات على تخفيض نفقاتها إلى أكبر قدر ممكن أو سعيها للحصول على أكبر قدر ممكن أو سعيها للحصول على أكبر عائدات ممكنة تمكنها من تحقيق فوائض نقدية تجعل الشركة في وضعية أثر استقرار وتوضع مدى قدرة وكفاءة المسيرين.
- تمويل خارجي وهو قسمان:

1) **تمويل مباشر:** يعبر عن العلاقة المباشرة التي تربط بين المقرض والمستثمر دون اللجوء إلى وسيط ما سواء كان مصرفا أو غير مصرفي.

2) **تمويل غير مباشر:** يتم عن طريق الأسواق بواسطة المؤسسات المالية بمختلف أنواعها مصرفية أو غير مصرفية فتقوم هذه الأخيرة بتجميع المدخرات النقدية من الوحدات ذات الفائض سواء كانوا أفرادا أو مشروعات.

ثالثا: من زاوية القرض الذي يستخدم من أجله:

1) **تمويل الإستغلال:** يتمثل في ذلك المقدار من الموارد المالية التي يتم استثمارها في فترة معينة من أجل الحصول على فوائد في نفس الفترة وهي تلك الأموال التي توضع أساسا لتغطية النفقات المتعلقة بإنجاح المشروع قصد الإستفادة منها كالنفقات المستلزمة ورفع أجور العمال.

2) **تمويل الإستثمار:** وهي تلك الأموال المخصصة من أجل استثمار جديد أو توسيع نشاط قائم كشراء تجهيزات أو معدات أخرى.

المطلب الثاني: التسويق

لقد اهتمت الهيئات الرياضية في زيادة الدخل الذاتي فوجدت المجال الأمثل هو اللجوء إلى التسويق من أجل تلبية احتياجاتها ومتطلباتها:

تعريف التسويق الرياضي: هو مجموعة الأنشطة المتكاملة والمهمة بهدف إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين الرياضيين الحاليين والمحتملين ويحقق أهداف المؤسسة الرياضية المختلفة.

فهو عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتوج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين أو المستهلكين في المجال الرياضي سواء الحاليين والمرتقبين[1].

أهداف التسويق الرياضي:

[1]- بلعلوي سعيدة، كيفية تطبيق أساليب التسويق الحديث على النوادي الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، قسم العلوم التجارية، 17/16، ص 17.

- الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية في التدريب والتعليم والإدارة والترويج.
- جذب الإهتمام بممارسة الأنشطة البدنية والرياضية خدمة للتنمية الدائمة والشاملة للمجتمع.
- توضيح أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسة وكيفية تبني الخطط والاستراتيجيات التسويقية المناسبة.
- ضمان مصادر التمويل الدائمة وتحقيق ربحية الإستثمار في المجال الرياضي.
- تغطية متطلبات ورغبات وحاجات المستفيدين من الخدمات والسلع في المجال الرياضي وتبادل المنفعة.
- يساعد التسويق الرياضي في تغيير وتعديل الإتجاهات السلبية للمستفيدين من الأنشطة والخدمات الرياضية.

عناصر التسويق الرياضي: توجد أربعة عناصر أساسية في عملية التسويق الرياضي يطلق عليها البعض (4 p)أمثال كوتلر وبيتسي وميلز المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وهي:

- **المنتج:** قد يكون بضاعة أو خدمة أو حدث رياضي.
- **السعر:** يعبر عن قيمة منتوج الخدمة الرياضية.
- **التوزيع:** ويقصد به المكان الذي توزع المنتجات والخدمات الرياضية.
- **الترويج:** وهي العملية الأساسية القائمة على استخدام أساليب الإتصال والإعلام الحديثة.

أساليب التسويق الرياضي:

1)تسويق حقوق الدعاية والإعلان:

- مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية على تغطية احتياجات المؤسسة مقابل الدعاية والإعلان بها مع استخدام أسماء وصور اللاعبين.
- اختيار أفضل التوقيتات[1].
- الإهتمام بعمل المؤتمرات الصحفية من أهم إنجازات المؤسسة بيع حقوق استغلال العلامة التجارية للمؤسسة كالقيام بفيلم.

2)التسويق التلفزيوني:

- الاهتمام باستقطاب الشركات لتمويل الأنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية.
- وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية لمباريات والبطولات الرياضية.
- عقد اتفاقية مع مؤسسات إعلامية.

[1]- لعلوي سعيدة، المرجع السابق، ص 20.

- إقامة الحفلات الفنية بغرض جدب انتباه المستثمر الرياضي.

3)تسويق البطولات والمباريات الرياضية:

- مراعاة دعوة كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة.
- طرح كمية من التذاكر وتحديد أسعار تتناسب مع أهمية المباريات.
- تخصيص ميزانية لتسويق المباريات والبطولات.
- إجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الإتحاد المختص.

4- تسويق اللاعبين:

- إنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية.
- توسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية.
- الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين مما يضمن عائد كبير.
- الإهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال لتبني فريق أو لاعب.
- تأمين اللاعبين ضد الإصابات والحوادث.
- تقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير الرعاية.
- الإهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية ، بمزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب.

5- تسويق المنشآت والمؤسسات الرياضية:

- الإهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي.
- إنشاء محلات تجارية بالنادي أو بيعها للجمهور وبناء متاحف.
- إنشاء فنادق تحمل اسم النادي.
- بث قناة تحمل إسم المؤسسة الرياضية وتدار بطريقة اقتصادية.

6- تسويق الخدمات للمهور الداخلي والخارجي:

- توفير الخدمات لأعضائه مثل الرحلات الاجتماعية الحج والعمرة، الحصانة، الرعاية الصحية.
- فتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية لجميع الممارسين.
- تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على الإنترنت.
- عمل دليل رياضي فيه مختلف الإنجازات المحققة.
- المساهمة في مشروعات صناعية.

المطلب الثالث: التأمين والسلامة

1- **الفرع الأول :التأمين.** لقد أجبرت الدولة المؤسسات والشركات التابعة للقطاعات المدنية والاقتصادية التأمين على مسؤولياتها المدنية اتجاه غيرهم ، وهذا حسب ما جاء في المادة 163 من قانون 07/95.

– ويعتبر كل شخص طبيعي أو معنوي يستغل محلا أو قاعة أو مكانا مخصصا لإستقبال الجمهور أو يكون هذا الاستغلال خاصا بالنشاطات التجارية أو الثقافية أو الرياضية أن يكتتب تأمينا لتخطيه المسؤولية المدنية اتجاه المستعملين والغير[1].

إن الهيئات الرياضية التي تسعى إلى تنظيم مراكز العطل والرحلات والأسفار سواء كانت دراسية أو رياضية أو تكوينية والتي يشرف عليها المربون والمنشطون في إطار نشاطهم العادي فهم ملزمون بإجراء التأمين الذي يضمن المسؤولية المدنية التي يتعرضون لها بسبب الأضرار التي يلحقونها بالغير أو يتسبب فيها مستخدموهم أو الأشخاص الموضوعون تحت رعايتهم أو المشاركون من طرف الجمعيات والرابطات والاتحاد والتجمعات الرياضية التي يكون هدفها تحضير المسابقات والمنافسات الرياضية وتنظيمها لتغطية العواقب المالية لمسؤوليتها المدنية اتجاه الغير، ويجب أن يستفيد الرياضيون واللاعبون والمدربون والمسيرون والطاقم التقني أيضا من التأمين على جميع الأضرار الجسمانية التي يتعرضون لها أثناء فترات التدريب والمنافسات وكذا أثناء التنقلات المتصلة بالأنشطة الرياضية[2].

لقد أشارت المادة 173 من قانون 07/95 على أنه يجب أن يكون الضمان المكتتب كافيا سواء بالنسبة للأضرار الجسمانية أو بالنسبة للأضرار المادية وهنا يجب التنبيه إلى:

مبدئيا يفترض أن الخطر المؤمن قد تمت تغطيته بصفة كلية ومن ثم لا بد من الأخذ بعين الإعتبار نظرية القيمة التي يجب أن تتناسب مع مقدار الضرر ذلك أن المادة 30 من الأمر 07/95 تعطي الحق للمؤمن به في حالة تحقق الخطر المؤمن عليه المطالبة بالتعويض حسب الشروط الواردة في عقد التأمين بحيث لا يمكن أن يتجاوز هذا التعويض مقدار استبدال المال المؤمن عليه وقت حصول الحادث ودلك تطبيقا بمبدأ التعويض المكرس في المادة 623 من القانون المدني.

ومن جهة أخرى فإن حساب التعويض يعتمد أساسا على الرأسمال المؤمن عليه فإذا تعرض أحد اللاعبين إلى إصابة جسدية متمثلة في كسر على مستوى الساق وبعد تماثله للشفاء قدم له الطبيب المختص بسبة عجز الجزئي قدرها 18/ فإن التعويض المستحق على رأسمال قدره 150.00 دج هو 9000 دج وهذا يقابل الحد الأدنى للرأسمال التعاقدي الوارد في الشروط الخاصة حيث تلجأ إليه الهيئات الرياضية نظرا لانخفاض قسط التأمين على أساس الرأسمال السالف الذكر = 5097.50 دج[3].

فإذا قمنا بزيادة الرأسمال إلى 250.00 فإن القسط التأمين يرتفع إلي 16.521.50 دج، وهذا نتيجة الكثير من الهيئات بسبب نقص المنح والتمويل بالرغم من أنه الأصلح للاعبين حيث أنه في هذه الحالة يحصل نفس اللاعب المصاب على تعويض قدره 45.000دج.

[1]– المادة: 171 من قانون 07/95 المؤرخ في 25جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات.

[2]– المادة 172/171، من نفس القانون.

[3]–نظام orass الخاص بالشركة الوطنية للتأمين ، ass.

إن عدم الإمتثال للتأمين يعاقب عليه بغرامة يتراوح مبلغها بين 5000دج إلى 100.000دج، ويجب أن تدفع هذه الغرامة كما هو الحال في مجال الضرائب المباشرة وتدفع لحساب الخزينة العامة.

- **الفرع الثاني :السلامة:** لقد اختلف الفقه والقضاء حول الطبيعة القانونية للإلتزام بالسلامة الذي يقع على النادي الرياضي اتجاه اللاعبين فمنهم من يرى أن التزام النادي الرياضي هو التزام ببدل عناية كأصل عام وبتحقيق نتيجة كإستثناء ومنهم من يرى العكس وسوف تعرض.

رأي المشرع الجزائري.

- لقد نصت المادة 15 من لائحة الإنضباط الجزائري لكرة القدم للهواة على ما يلي:

1- الأندية الرياضية مسؤولة عن تصرفات لاعبيها، الرسميين والأعضاء والأنصار بالإضافة لكل شخص آخر مكلف بممارسة وظيفة في النادي أو أثناء مقابلة كروية.

2- النادي المضيف أي المنظم مسؤول عن النظام والأمن داخل محيط الملعب قبل وأثناء وبعد المقابلة وهو مسؤول عن كل الأحداث الممكن وقوعها[1].

من خلال قراءتنا لهذا النص القانون السابق الذكر نستخلص بأن المشرع يفرض على النوادي السلامة لكل الأشخاص المتواجدين خلال تنظيم المنافسة الرياضية وقبلها وبعدها وبالتالي فإذا وقعت إصابة أحد اللاعبين فإن النادي الرياضي ملزم بدفع التعويض وبالتالي فالإلتزام بالنتيجة وهي سلامة اللاعبين أثناء ممارستهم الألعاب الرياضية أو قبلها أو بعدها.

- من خلال هذا نرى أن المشرع الجزائري حمى الطرف الضعيف وهو اللاعب والذي يكون في بعض الأحيان قاصرا أو مبتدأ في ممارسة الرياضة ولا يعلم بالمخاطر الرياضية إلا القليل، وبهذا يجب حمايته بفرض السلامة ويكون الأصل العام هو تحقيق نتيجة وفي المقابل لا ننسى النادي الرياضي باعتباره المساهم في تطوير الرياضة والاقتصاد الوطني وبناء مجتمع صالح.

المطلب الرابع: الرقابة الخارجية:

تكون الرقابة الخارجية للهيئات الرياضية عن طريق محافظ الحسابات وتكون دورية أو عن طريق مفتشية الضرائب.

أولا :رقابة محافظ الحسابات للهيئات الرياضية:

بمقتضى المادة 19 من قانون 06/12 على الجمعيات أن تبادر بتقديم نسخ من محاضر المالية والأندية المنسوبة إلى السلطة العمومية المختصة إثر انعقاد أي جمعية سواء كانت عادية أو استثنائية خلال 30 يوم الموالية للمصادقة عليها.

أنواع الوثائق المحاسبية:

[1] حشعي الحاج، المرجع السابق، ص 98.

هذه الوثائق أو التقارير التي يعدها محافظ الحسابات الذي يكون معتمد من طرف الدولة لهذا الغرض ويكون مسجلا في الغرفة المحاسبية مظهرا رقمه التعريفي الخاص بالإعتماد وال...في كل التقارير لصالح الجمعيات أو الشركات الرياضية وهي:

1- التقرير المالي للسنة المالية:

تبدأ السنة المالية من 01 جانفي من كل عام إلى غاية 31 ديسمبر حيث يدون في[1]:

أ. **المداخيل:** وفيها بداية الرصيد القديم الذي اختتمت به السنة السابقة ثم المداخيل الجديدة مبينا طبيعتها منحة أو غيرها ثم مصدره هذه المداخيل وتكون لها من مديرية الشباب والرياضة، أو البلدية، أو متعاملين اقتصاديين ويكون المبلغ المرصود محدود القيمة.

ب. **المصاريف:** وهو ما تم إنفاقه على الطاقم الرياضي أثناء النشاطات والمناسبات وتكون طبيعتها، مصاريف النقل والإطعام والإيواء، حقوق قاعات التدريب أتعاب المحاسب لوازم رياضية، حقوق الإتحادية أو الرابطة وكذلك رسوم بنكية وتكون مبالغها مفصلة اعتمادا على الجداول البنكية للسنة المالية وكذلك الفواتير المقدمة.

ج. **الموازنة المالية:** ونجد فيها مجموع المداخيل ومجموع مصاريف والمتبقي(الرصيد الجديد) إلى غاية 2019/12/31، فنجد في المحصلة باقي البنك وباقي الصندوق.

د. الديون: ونجد فيها تفصيل لجميع النفقات التي لم تسدد بعد التي على عاتق النادي.

2- تقرير مراجعة الحسابات: حيث يقر فيه:

في إطار المراجعة التي كلفنا بها لقد فحصنا حالة استعمالات الإعانة أو الإعانات الممنوحة للنادي الرياضي ....للسنة المالية .... من 01/01/.... إلى 12/31/....

ثم الفحص الذي قمنا به حسب قواعد المهنة طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 01-351 المؤرخ في 24 شعبان 1422ه الموافق لـــ 10 نوفمبر 2001، والمتضمن تطبيق أحكام المادة 101 من قانون رقم 99-11 المؤرخ في 23ديسمبر 1999 والمتضمن قانون المالية لسنة 2000 والمتعلقة بكيفيات مراقبة استعمال الإعانة أو الإعانات الممنوحة للجمعية نقدا أو عينا باستخدام المراقبة حسب البيانات بإثبات وبفحص تحليلي وبإجراء محادثات مع الهيئة الإدارية والمعلومة المحصل عليها من الغير[2].

[1] سلامي عباس، محافظ حسابات حي النخيل تقرت، إعتماد رقم 2016/2183.

[2] - سلامي عباس، المرجع السابق.

عقب انتهاء أعمالنا لم نسجل أية مخالفة للنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها أو أي عنصر يطرح مسألة تطابق النفقات مع الأهداف التي منحت من أجلها هذه الإعانة (أو الإعانات) عند نهاية السنة المالية.

ثم يفصل الإعانة نقدا وعينا إن وجدت.

3- جرد الأملاك المنقولة وغير المنقولة.

4- محضر تنصيب أو تجديد تنصيب محافظ الحسابات.

ثانيا: رقابة محافظي الحسابات في الشركات التجارية: تعتبر هذه الرقابة جد مهمة لأنه مهني مختص في مجال المحاسبة والرقابة الشرعية للحسابات ولأنه يلتزم بالحياد في ممارسته مهامه وخضوعه لحالات التنافي القانونية مما يؤهله للكشف عن الكثير من الجرائم المرتكبة في الشركة لاسيما من طرف مسيريها وهذا خلافا الأحكام التي تحكم الشركات ذات المسؤولية المحددة والمسؤولية ذات الشخص الوحيد والتي أصبحت لا تلتزم بتعيين محافظا للحسابات إلا إذا تجاوز رقم أعمالها عشرة ملايين دينار[1].

تنص المادة 22 من القانون رقم 01/10 المؤرخ في 29 جوان 2010 على أنه:

يعد محافظ حسابات في مفهوم هذا القانون كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص وتحت مسؤوليته مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به.

إن تعيين محافظي الحسابات يتم من طرف الجمعية العمة ويكلفون بمهمة فحص قيم ووثائق الشركة الرياضية أو الهيئة ومراقبة مدى مطابقة المحاسبة للقواعد المعمول بها دون التدخل في التسيير كما يكلفون بمراقبة مدى انتظام وصحة الحسابات السنوية وحساب الأرباح والخسائر وملاحظة تطبيق أحكام القانون ونظام الشركة وتقديم تقرير سنوي نتيجة هذا الفحص للجمعية العامة.

ويمكننا أن نلفت النظر إلى أن الأحكام التي تحكم الشركات ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسة ذات الشخص الوحيد هذين النوعين التي يمكن للنوادي الرياضية المحترفة اتخاذ شكليهما. أصبحت لا تلزمها بتعيين محافظ حسابات إلا إذا تجاوز رقم أعمالهما 10 ملايين دج.

ثالثا- رقابة مفتشية الضرائب: إن الرقابة الممارسة من طرف هذه المفتشية هي رقابة مالية بحتة حيث أوجبت نصوص القرار المتضمن دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي

[1]- سيغة سفيان، المرجع السابق، ص 50-52.

الرياضية المحترفة، على النادي الرياضي المحترف إعلام مفتشية الضرائب بسعر الأماكن لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات وهذا ما نصت عليه المادة 17 من الأمر المؤرخ في 2010/07/01.

بالإضافة إلى إلزام النادي الرياضي المحترف على التصريح بلاعبيه لدى الإدارة الجبائية، وتخضع لضريبة سنوية على مجموع الأرباح والمداخيل المحققة والتي تسمى بالضرائب على أرباح الشركات (IBS) والتي لم تستثني الشركات التجارية الرياضية حيث أن هذه الأخيرة لم ترد في الاستثناءات المحددة في قانون الضرائب المباشر والرسوم المماثلة.

الخاتمة

من خلال ما تقدم طرحه نلمس دور الحوكمة في تطور الهيئات الرياضية وكذلك دورها في تحسين أداء عامليها.

بالرغم من أنه ليس هناك اتفاق على مفهومها إلا أن هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز كغ... وبفضلها تصبح هذه الهيئات رائدة من الناحية التنظيمية والمالية وكذلك من الناحية الاستشرافية وهذا بفض الرقابة التي تفرضها على هذه المؤسسات من أجل تصحيح المراكز القانونية من أجل هدف واحد ألا وهو استمرارية هذه الهيئات، وهو ما ينعكس إيجابا على الناشئة والمجتمع والإقتصاد مما يسهل تجسيد فكرة الجزائر الجديدة.

قائمة

المراجع

LES REFERENCES

قائمة المراجع

1. علي يحي المنصوري، الإتجاهات العامة للثقافة والرياضة، ط 1، الاسكندرية، 1973.
2. اتحاد المصارف العربية، الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية، بيروت، 2003.
3. أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسن الأداء في المؤسسات الحكومة، سورية، 2016.
4. سيغة سفيان، النظام القانوني للشركات الرياضية، 2018/2017، جامعة أم البواقي.
5. محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة "مراجعة استقصائية- مراجعة القضاء البيلي- مراجعة حوكمة الشركات- جودة المراجعة، دار التعليم الجامعي، مصر 2011.
6. بن زغدة حسيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، جامعة سطيف، 2019/2018.

مجلات

1. فؤاد بوزيني، دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية –مجلة علوم الأداء الرياضي العدد 1 جوان 2019.

مذكرات:

1. سليمان ساحة – عمار واسع، نظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر ، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 17/16.
2. خالد الجلوي، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، السعودية، 2010.
3. الأمين نصبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، 15/14.
4. خشعي الحاج، سلامة المنشآت والتظاهرات الرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة سيدي بلعباس، 2018/2017.
5. ساكتة صلاح الدين، أثر إدارة المنافسات والبطولات الرياضة المدرسية على اقبال الفرق المشاركة في المنافسات، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة 19/18.
6. بن عبد الرحمان سيد علي، الحوكمة كافية لترشيد النفقات ومحاربة الفساد في الأندية الرياضية الهاوية مجلة التميز لعلوم الرياضية 1220، بسكرة.
7. سمية عقاب ، أثر الحوكمة على تحسين أداء التسيير العمومي، مذكرة مستر في علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2016.
8. شوراني محمد أمين، دور التسيير الإداري الاستراتيجي في ترقية المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 15/14.

الأوامر والمراسيم

1. الجريدة الرسمية ، العدد 31/39 جويلية 2013.

2. مذكرة رقم 2020/353، مديرية الشباب والرياضة بورقلة.

الملخص

من أجل النهوض بهيئتنا الرياضية لابد من تفعيل مبادئ الحوكمة المرتبطة بتسيير هذه المؤسسات الرياضية والتحكم فيها باستعمال معايير تنظيم العمل وممارسات الأطراف وأصحاب المصالح والعلاقات فيما بينها سواء كانت هذه شركات الأنشطة الرياضية وتتمثل عادة في اللجان الأولمبية أو الوطنية والأندية الرياضية بما يوافق خاصة قانون الجمعيات 06/12 وقانون الرياضة 05/13 وغيره من القوانين الأخرى.

تعتبر أهم الأعمال التي تقوم بها هذه الهيئات الرياضية والتي تستدعي تطبيق هذه المبادئ عليها هي تسيير المنافسات الرياضية نظام التحفيز في الهيئات الرقابية وهذا يخص الأعمال الداخلية لهذه الهيئات أما الأعمالالخارجية فتتمثل في كيفية تمويل هذه الهيئات أو التسويق مكتسباتها مع مراعات أساسيات التأمين والسلامة وتعزيز دور الرقابة الخارجية بما يحافظ على النظام العام لهذه الهيئات.

Résume

Afin de faire progresser notre instance sportive, il est nécessaire d'activer les principes de gouvernance liés au fonctionnement de ces institutions sportives et de les contrôler en utilisant les normes d'organisation du travail et les pratiques des parties et des parties prenantes et les relations entre elles, que ces entreprises soient des activités sportives et soient généralement représentées dans les comités olympiques ou nationaux et les clubs sportifs conformément notamment à la loi sur les associations 12 / 06 et la loi sur le sport 5/13 et d'autres lois. Le travail le plus important réalisé par ces organismes sportifs qui exigent l'application de ces principes à eux est la conduite de compétitions sportives, le système de motivation dans les organismes de régulation, et cela concerne le travail interne de ces organismes. Quant au travail externe, c'est comment ces organismes financent ou commercialisent leurs gains en tenant compte des fondamentaux de l'assurance et de la sécurité et en renforçant le rôle du contrôle externe Ce qui maintient l'ordre général de ces organes.

Summary

In order to advance our sporting body, it is necessary to activate the principles of governance related to the running of these sports institutions and to control them using the standards of organizing work and the practices of the parties and stakeholders and the relationships between them, whether these companies are sports activities and are usually represented in the Olympic or national committees and sports clubs in accordance with especially the Associations Law 12 / 06 and the Sports Law 5/13 and other laws.

The most important work carried out by these sports bodies that require the application of these principles to them is the conduct of sports competitions, the motivation system in the regulatory bodies, and this concerns the internal work of these bodies. As for the external work, it is how these bodies finance or market their gains taking into account the basics of insurance and safety and strengthening the role of external control What maintains the general order of these bodies.

فهرس المحتويات	الصفحة
الإهداء.....	I
التشكر	II
المقدمة.....	أ
الفصل الأول:مفهوم الحوكمة و الهيئات الرياضية	
المبحث الأول: مفهوم الحوكمة.....	01
المطلب الأول: تعريف الحوكمة.....	01
المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة.....	03
المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للحوكمة وأهميتها:.....	05
المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة.....	09
المبحث الثاني:مفهوم الهيئات الرياضية.....	12
المطلب الأول: تعريف الهيئات الرياضية.....	12
المطلب الثاني: تطور ونشأة الهيئات الرياضية.....	14
المطلب الثالث: الطبيعة الفانونية للهيئات الرياضية.....	15
المطلب الرابع: أنواع الهيئات الرياضية.....	18
الفصل الثاني : حوكمة الأعمال الداخلية و الخارجية للهيئات الرياضية	
المبحث الأول: حوكمة الأعمال الداخلية للهيئات الرياضية	23
المطلب الأول: تسيير المنافسات.....	23
المطلب الثاني: نظام التحفيز في الهيئات الرياضية.....	26
المطلب الثالث: نظام التراخيص والاعتمادات.....	29
المطلب الرابع: الرقابة الداخلية.....	33
المبحث الثاني: حوكمة الأعمال الخارجية للهيئات الرياضية.....	35
المطلب الأول: التمويل.....	35
المطلب الثاني: التسويق.....	37
المطلب الثالث: التأمين والسلامة.....	39
المطلب الرابع: الرقابة الخارجية:.....	41
الخاتمة.....	45
قائمة المراجع.....	47
فهرس المحتويات	49