



جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
فرع الإدارة و التسيير الرياضي
بعنوان

أثر استقلالية التسيير المالي على مردود المنشآت الرياضية

(دراسة ميدانية : ديوان المركب الأولمبي 05 جويلية)

إشراف الدكتور:
بوعروري جعفر

إعداد الطالب:
✓ عصماني مهدي

السنة الجامعية: 2017-2018

شكرات



يقول الله تعالى في محكم تنزيله:
[وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ]

ويقول رسول الله ﷺ :

{ من لم يشكر الناس لم يشكر الله }

اللهم أعنا على شكرك على الوجه الذي ترضى به عنا.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل: بوعروري جعفر

على حسن إشرافه وتشجيعه المتواصل لنا

ونتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة قسم التربية البدنية والرياضية

وأخيرا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

في انجاز هذا العمل من الأساتذة والزملاء في الدراسة .

مهدي

الإهداء

قال الله تعالى : [...ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين]

النمل الآية 19

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى النفس الهادئة ، إلى من حملتنا وهنا ووضعتنا وهنا ، إلى من غمرتنا بحنانها ، إلى حكاية العمر التي لا ندرى بأي كلام نقابلها أبكلام يسكن في الأرض أم في السماء، أبعبارات الليل أم بعبارات النهار أمنا الغالية و العزيزة .

إلى من كان يحترق كالشمعة ليضيء دربا، إلى من ربانا و منحنا الثقة، إلى قائدنا في درب الحياة أبانا العزيز .

إلى كل أفراد العائلة و الأقارب كل بإسمه

إلى كل الأصدقاء من بعيد أو من قريب

إلى طلبة و أساتذة قسم التربية البدنية والرياضية .

إلى كل من يفتح هذه المذكرة من بعدنا .

مهدي

قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
- شكر وتقدير.....	أ.....
- الإهداء	ب.....
- قائمة الجداول.....	ح.....
- قائمة الأشكال.....	خ.....
-مقدمة.....	2.....
الجانب التمهيدي	
1- الإشكالية :	04.....
2- فرضيات الدراسة:	05.....
3- أسباب إختيار الموضوع :.....	06.....
4- أهداف الدراسة:	06.....
5- الدراسات السابقة والمرتبطة:	07.....
6- تحديد المفاهيم و المسطحات:	07.....
الجانب النظري	
الفصل الأول: التحضير البدني الوقائي.	
1- علاقة قانون المالية مع الخزينة العمومية	11.....
2- التعديلات التي أدخلها قانون المالية الصادر في 30 جوان 1984	11.....
3- إعادة تهيئة طرق المراقبة :.....	12.....
4- تراجع المراقبة الخارجية :	13.....
5- وضع تعميم مراقبة المحاسبة الداخلية:	14.....
6- تغيرات في السياسة المالية للمؤسسة العمومية.....	15.....
7- مبدأ المتاجرة	18.....
8- الوضع القانوني لذمة المؤسسة العمومية الإقتصادية	24.....
9- محاولة توحيد الوضع القانوني للأموال العامة في قانون 30 جوان 1984	24.....
10- التمييز بين الرأسمال الإجتماعي و الأصل الإجتماعي	26.....
11- مصدر التمييز بين الرأسمال الإجتماعي و الأصل الإجتماعي.....	26.....
12- طبيعو ملكية أموال المؤسسة العمومية الإقتصادية	28.....

31.....	13- النظام القانوني لأموال المؤسسة العمومية الاقتصادية
33.....	14- المراقبة الحسابية لمندوبي الحسابات
الفصل الثاني: الإصابات الرياضية.	
40.....	- تمهيد:
41.....	1- تعريف المنشآت الرياضية :
41.....	2- مكونات المنشآت الرياضية:
43.....	3- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :
49.....	4- مراحل تخطيط المنشآت الرياضية:
52.....	5- مستويات إدارة المنشآت الرياضية:
55.....	6- خلاصة :
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للبحث.	
59.....	1- الدراسة الإستطلاعية:
59.....	2- المنهج المستخدم:
60.....	3- مجتمع البحث:
61.....	4- تحديد أدوات البحث:
62.....	5- الأدوات الإحصائية المستعملة:
الفصل الخامس:	
64.....	- عرض وتحليل الدراسة:
76.....	- تحليل نتائج الإستبيان :
78.....	- الاستنتاج العام:
80.....	- الخاتمة:
81.....	- فرضيات مستقبلية:
قائمة المراجع:	
الملاحق:	

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مدى استقلالية التسيير المالي في المنشآت الرياضية	64
02	يوضح إن كان للمسير حرية في تهيئة المنشأة	65
03	يمثل أجوبة المسيرين حول مندوب الحسابات	66
04	يمثل أجوبة المسيرين حول ما إذا كانوا يتمتعون بكل الصلاحيات في استغلال العائدات المالية	67
05	يوضح مدة تأثر المنشأة بالعائدات المالية	68
06	يوضح نوعية تأثير العائدات المالية على المنشآت الرياضية	69
07	يوضح ما إذا كانت خبرة مسير المنشأة تلعب دور في التأثير على مردودها	71
08	يمثل نسبة تغير مردود العمال في وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية	72
09	يمثل نسبة وجود حافز للعمل في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي	73
10	يوضح ما إذا كانت علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية	74

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	نموذج العناصر المتدخلة في الناحية الجمالية للمنشأة	47
ب	مراحل تخطيط المنشأة الرياضية	50
01	دائرة نسبية تمثل نسبة استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية	64
02	دائرة نسبية تمثل إن كان للمسير حرية في تهيئة المنشأة	65
03	دائرة نسبية تمثل نسبة أجوبة المسيرين حول مندوب الحسابات	66
04	دائرة نسبية تمثل نسبة أجوبة المسيرين حول ما إذا كانوا يتمتعون بكل الصلاحيات في استغلال العائدات المالية	67
05	دائرة نسبية تمثل نسبة تأثر المنشأة بالعائدات المالية	68
06	دائرة نسبية تمثل نوعية تأثير العائدات المالية على المنشأة الرياضية	69
07	دائرة نسبية تمثل نسبة ما إذا كانت خبرة مسير المنشأة تلعب دور في التأثير على مردودها	71
08	دائرة نسبية تمثل نسبة تغير مردود العمال في وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية	72
09	دائرة نسبية تمثل نسبة وجود حافز للعمال في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي	73
10	دائرة نسبية تمثل ما إذا كانت علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية	74

مقدمة

المقدمة:

لقد أصبح ليوم و أكثر من أي وقت مضى دور هام لاستقلالية التسيير في تطوير الرياضة من هذا المنطلق العلمي و بغية التعرف أكثر على أهمية الاستقلالية التسيير المالي على مردود المنشآت الرياضية نرمي من هنا الى لفت الانتباه لضرورة الاهتمام بالاستقلالية التسيير و التي أصبحت غاية بل هدف أساسي لخدمة الرياضة و تنويع العائدات المالية و كما تعتبر المنشآت الرياضية من أهم العوامل و الأسس لعنصر جلب الموارد المالية عن طريق استغلالها الأمثل و العقلاني وفق الأنظمة و القوانين المعمول بها في هذا المجال حيث تساهم في عدة أشياء كإحياء روح المبادرة لدى المسيرين و تساهم أيضا في رفع من الميزانية المالية الخاصة بها و جلب الأموال بطرق مختلفة.

واهم من ذلك هو تعميم فكرة الاستقلالية المالية في جميع المنشآت الرياضية بالتالي التخلي عن دعم الدولة وحينما نسال عن ضرورة المنشآت الرياضية من الناحية الاقتصادية فهي تساعد في رفع من الاقتصاد الوطني من خلال جلب الأموال و العائدات المالية عن طريق الممارسة فهي تعتبر جزء من المجتمع و تساهم في تكوين مقومات المجتمع التي تساعد الإنسان أو الرياضي الذي يعود بالفائدة للمجتمع و للدولة .

و أن فكرة استقلالية التسيير المالي هي فكرة قديمة بالنسبة الى دول المتقدمة او التي لها تقاليد في الرياضة حيث نرى معظم مدخول هذه الدول نجده من العائدات المالية التي تجنيها من الرياضة وما الجارة تونس خبر دليل على موضوعنا، و تعتبر الجزائر جزء من هذا العالم بما أنها تسايهه لم يكن لها أي تقصير تجاه أبنائها من خلال توفير المنشآت الرياضية (ملاعب و قاعات و مركبات رياضية) و التي يجب على دولة إيجاد طريقة المثلى لتسييرها و الابتعاد عن المجانية التي لا تعود بالفائدة لا على الدولة و لا على المجتمع لان مجانية دخول المنشآت الرياضية تقوم بتدميرها و تلاشي مع مرور الوقت إلا أن تصبح غير صالحة للاستعمال بعد أن تم صرف عليها الملايير و هذا لا يتماشى مع سياسة المتبعة من الجزائر وهي سياسة التقشف و ترشيد النفقات وفق تعليمات السيد الوزير الأول التي تحث عن الاستغلال الأمثل للعائدات المالية من البترول و البحث عن عائدات أخرى .

وما دراستنا هذه إلا لإبراز الدور الهام الذي الاستقلالية التسيير المالي في الرفع من مردود المنشآت و حفاظ على بقاءها مدة أطول حيث يتمكن التصفح لهذه المذكرة البسيطة و المتواضعة من إعطائه بعض المفاهيم ولو أنها بسيطة لذا تعرضنا في الشطر الأول من الجانب النظري الى الإشكالية و المتعلقة بموضوع بحثنا هذا، إما في الفصل الأول فقد تكلمنا عن استقلالية التسيير المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية لان ديوان المركب الاولمبي 5 جويلية عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية تتمتع بالاستقلالية المالية وفق للقوانين و الانظمة المعمول بها في هذا المجال أما في الفصل الثاني تكلمنا عن المنشآت الرياضية قديما و حديثا و النمط التسييري المستخدم سابقا ، وما هو مستخدم اليوم و كيفية تسييرها .

الجانب التمهيدي

1/ الإشكالية:

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعي تجاري ربحي و أصبح للإدارة فنونها و علومها و أسرارها و دورها لايعرفه إلا الموهوبين من المتخصصين في مجال التسيير الرياضي و خاصة التسيير المالي الذي يعتبر أهم أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة التي تطورت بشكل لافت في الآونة الأخيرة و أن التطور التكنولوجي سوف يجعل من الإدارة الرياضية أمرا من الأمور شديدة التعقيد و لعل ذلك ما دفع بكليات و معاهد التربية البدنية الى تعديل لوائحها لتخريج نوعية جديدة من الخريجين متخصصة في علوم الإدارة الرياضية بصفة عامة و تسيير المنشآت الرياضية خاصة حتى تستطيع التعامل مع تغيرات العصر الجديد الذي يبحث عن الموارد المالية و كيفية الحصول عليها و كيفية توجيهها مما يخدم مصلحة الرياضة بصفة عامة و المنشآت الرياضية بصفة خاصة،

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المنشآت الرياضية منذ الاستقلال إلي يومنا هذا ، يدرك أنها كانت تتخبط في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص في الموارد المالية و كيفية تسييرها و الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المنشآت الرياضية. كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلي تدني مستوى مردود المنشآت الرياضية وهذا ما هو إلا تعبير عن ضعف السياسة المالية في المنشآت الرياضية، التي تعتبر في منظور الدولة مؤسسات عمومية إدارية ذات طابع تجاري تتحصر مهامها في خدمة الرياضة بشكل خاص و تحقيق أهداف سياسية رياضية وطنية بشكل عام وفق المرسوم التنفيذي رقم: 05/13 المؤرخ في:

ولهذا يستوجب على القائمين بتسيير شؤون هذا المرفق بالسهر على الحفاظ على هذه المنشآت و البحث عن موارد مالية أخرى دون انتظار دعم و مساعدات الدولة من هنا يأتي دور المسير لدي تمنح له القوانين الدولة استقلالية المالية لتسيير المنشآت الرياضية تسيير حسن و تطويرها من جميع النواحي و لهذا ارتأينا في دراستنا هاته للتعرف على:

- ما مدى تأثير الاستقلالية التسيير المالي على مردود المنشآت الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

- * ما مدى استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية؟
- * ماهي العوامل المؤثرة على مردود المنشآت الرياضية؟
- * فيما تكمن العلاقة ما بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية؟

2/ الفرضيات :

الفرضية العامة:

* المنشآت الرياضية تتأثر بالاستقلالية التسيير المالي مما ينعكس على مردودها الايجابي أو السلبي.

الفرضيات الجزئية:

* تعتبر الاستقلالية في التسيير المالي طريقة فعالة لضمان تحقيق الأهداف و الرفع من مردود المنشآت الرياضية.

* تتأثر المنشآت الرياضية بمجموعة من العوامل داخلية و خارجية لرفع مردودها.

* تساهم الاستقلالية التسيير المالي بشكل فعال في تحسين الأداء و الرفع من المداخيل و ضمان البقاء و الحفاظ على المنشآت الرياضية لأطول مدة.

3/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- إدراك القارئ و المجتمع أن بقاء المنشآت الرياضية متعلق بالجانب المادي .
- إعطاء نظرة للمجتمع أن المنشآت الرياضية الجيدة لها استقلالية في التسيير المالي من جميع النواحي.
- إعطاء نظرة المسؤولين عن الرياضة مدى فعالية الاستقلال المالي في نجاح و تطوير المنشآت الرياضية و الشبانة نحو الأفضل.
- معالجة التدهور الكبير الذي تعرفه معظم المنشآت الرياضية التي تنتظر دعم الدولة قصد تهيئتها .
- تطوير و تشجيع الاستثمار في المنشآت الرياضية.

4/ أهداف الدراسة :

يهدف بحثنا أساسا إلي :

- إثراء مكتبتنا لتغطية النقص الموجود في مثل هذه البحوث.
- تسليط الضوء على المنشآت الرياضية التي تعرف تدهور كبير في انتظار ميزانية الدولة في ظل تقشف الدولة و شح الموارد المالية
- المناقشة العلمية لموضوع هام و شائك و الذي يعتبر من أهم مشاكل التي تواجه الرياضة.

- محاولة الوصول الى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب تدهور المنشآت الرياضية.
- الوصول أن الممارسة الرياضية الترفيهية داخل المنشآت الرياضية لا تخدم الدولة لا الرياضة .
- محاولة الوصول الى تغيير الدهنيات و العقليات مجانية استعمال المنشآت الرياضية في الرياضات الترفيهية و الترويجية و الاشهارية .
- فتح مجال للطالب إلي التفكير في مواضيع التسيير المالي والخوض فيها مستقبلا.
- تقديم أهم الحلول والاقترحات لاستقلالية التسيير المالي في إدارة المنشآت الرياضية.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

لقد أصبح التنافس على المستوى العالمي يمس كل المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و الرياضية من اجل ضمان اكبر دخل مال من جميع الجوانب و ضمان الربح الذي يبقي هذه المؤسسات واقفة و نظرا للانتشار السريع للتطور التكنولوجي الذي أصبح يدري أرباحا كبيرة لكل المؤسسات .

لقد أصبح مهما جدا التركيز على استقلالية التسيير المالي في المنشآت الرياضية و التي بواسطتها تتمكن من تحقيق أهدافها و حفاظ على ممتلكاتها من خلال المداخل المحصل عليها و خني الأرباح و الفوائد و صرفها في المردود الإيجابي لهذه المنشآت الرياضية و يكمن أن نجوز أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع وخاصة عن استقلالية المالية والتسيير في المنشآت الرياضية.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص وقلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير لاسيما ما يتعلق بالمسير .
- ضرورة تغيير أساليب الإدارة (التسيير المالي) في المنشآت الرياضية الجزائرية لضمان بقاءها و التأثير على مردودها الايجابي.
- ضرورة مراجعة قوانين و الانظمة المحاسبية العامة في مجال تسيير المنشآت الرياضية و إعطائها أكثر حرية في جمع مداخلها و إعادة صرفها من دون المرور على الخزينة العمومية .

6/ الدراسات السابقة و المشابهة:

خلال تقصينا وبحثنا على الدراسات السابقة وجدنا أنه هناك نقص وعدم وجود لدراسات تناولت موضوع بحثنا ولو من قريب وكان مما وجدناه هذه الدراسة التالية:

1) الطالب : إسماعيل كروش (إدارة الموارد البشرية و علاقتها بنجاح المنشآت الرياضية) مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية و الرياضية ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي جامعة مسيلة 2006/2007.

2) الطالب : مطاي سمير (اثر جودة الإدارة المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية) مذكرة التخرج لنيل شهادة دراسات عليا تخصص التسيير الرياضي ،المدرسة العليا لتكنولوجيات الرياضة دالي إبراهيم 2013/2014 .

6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تعد المصطلحات عمل علمي منهجي يتطلب إنجاز أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في بحثنا هذا بغية نزع الغموض عليها وإبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

ب/الإدارة:

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد والداري الملاح الذي يتولى الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد إلي حيث كان أو إلي ماكان عليه ودار بالشيء وعليه وحوله طاف به ودار الدهر أي دال وتقلب.¹

اصطلاحا: هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.²

ج/المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية وهذه المنشأة لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.³

¹ - عبد الرحمن العيسوي : " الكفاءة الإدارية " ، الدار الجامعية(طباعة ،نشر ،توزيع) ، الإسكندرية ، 1998 ، ص: 11 .

² - د. محمد صبحي حسانين : " القياس والتقييم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995 ، ص : 211 .

³ - حريزي عبد الهادي وآخرون : " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم " ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، الجزائر ، 2004/2005 ، ص: 06 .

الجانب النظري

الفصل الأول:

استقلالية التسيير المالي في المؤسسات

العمومية الإقتصادية

المبحث الأول: التسيير المالي وعلاقته بقانون المالية**المطلب الأول: التعريف الذي جاء به قانون المالية.****La nouvelle définition de la loi des finances.**

إن قانون المالية يبقى سندا تقديريا وترخيص لمجموع الموارد وأعباء الدولة، باستثناء الترخيصات، الاستثمارات والتمويلات المخططة للمؤسسات.

إذا فقانون المالية الجديد قد فرق ما بين المصاريف الموجهة للتجهيزات العمومية ومصاريف برأس المال المقررة والمرخصة بقانون المالية السنوي، ومصاريف الاستثمار للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي المرتقبة والمرخصة من خلال وثائق مثل الخطة المتوسطة المدى للمؤسسات العمومية الاقتصادية، والخطة المتوسطة المدى للبنوك وأخيرا المخطط الوطني للقروض والخطة السنوية للقروض.

إن قانون المالية لن يصبح فحسب الوثيقة القانونية الوحيدة التي تترقب ويرخص الموارد وأعباء الدولة والمخطط السنوي للتنمية. سوف نتعرض لكل ذلك ضمن الفرعين التاليين:

الفرع الأول: علاقة قانون المالية مع الخزينة العمومية:

إن العلاقات القانونية بين الخزينة العمومية وقانون المالية قد تحولت من خلال الصلاحيات المعترف بها للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الشخصية القانونية والذي تم إعادة تأكيدها بقانون الملكية العمومية، لن تقبض الخزينة مباشرة القروض من المؤسسات العمومية الاقتصادية، ولن تقترض بنفسها لحسابهم. إن تسديد رأس المال أثناء إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية، بتسليم الأسهم التي بدورها قابلة للتحويل بين المؤسسات العمومية الاقتصادية سوف تسمح المستندات المتعلقة بالخطة السنوية للتنمية بتحديد سقف إجمالي للقروض المسموحة قبل المؤسسات البنكية وهذا طبقا للمخطط الوطني للقروض.

الفرع الثاني: التعديلات التي أدخلها قانون المالية الصادر في 30 : جوان 1984

إن النظام الجديد للمؤسسة العمومية الاقتصادية وخاصة في طابعه المتمثل في المتاجرة أدى إلى إلغاء كل النصوص التي كانت تطبق في ظل نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لسنة 1971، والتي كانت تلزم المؤسسات العمومية الاقتصادية التعامل مع بنوك معينة. فقد منح هذا النظام للمؤسسات مبدأ حرية اختيار البنك.

فبوضع خطة متوسطة المدى للمؤسسة العمومية الاقتصادية سوف تسمح بممارسة استقلالية التسيير داخل المؤسسة. ويشهد على تنمية التخطيط الذي لم يعد يتماشى ونظام الاستثمار المخطط، وكل ما يتعلق بذلك تم استبعاده من قانون المالية¹ و يقوم كل من قانون المالية وميزانية الدولة من الآن، بإجراء عملية تمييز واضح بين برامج الاستثمار المتعلقة مباشرة بالدولة أو الجماعات المحلية، وكذا "المصاريف برأس المال - Dépenses au capital - التي نفذت بواسطة صناديق" الاشتراك من قبل قانون المالية المكمل لسنة 1988 واستبدال "شطر تخصيص أموال الأساس للمؤسسات الجديدة" "المأخوذة من الباب المخصص "للمصاريف برأس المال".

هذا الأخير تم خلقه من قبل قانون المالية المكمل لسنة 1988 ، واستبدال شطر تخصيص أموال الأساس للمؤسسات الجديدة.

المطلب الثاني: إعادة تهيئة طرق المراقبة:

تم إعادة تهيئة وسائل المراقبة من الإصلاح التقليدي إلى هياكل داخلية، وذلك من أجل تجنب كل تدخل إداري، أو التسيير المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية وكذا الحفاظ على استقلالية تسيير هذه الأخيرة. إن هذه هي سبب ضعف المراقبة الخارجية والتقدم للمراقبة الداخلية.

وهكذا فإن قواعد المحاسبة العمومية لم تبقى مطبقة إلا في الإدارة (وزارات، و إدارات محلية) وفي المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC) في علاقاتهم مع الوصاية.

إن تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية يرفض كل تبعية للمحاسبة العمومية إلا في الحالات الاستثنائية.

وهكذا يعين المحاسب من طرف المدير العام وتحت تصرفه² في النظام الجديد والذي يكون غير معين بالترتيبات المعروفة للمرسوم 65 المؤرخ في 14 أكتوبر 259 - 1965 والمتعلق بواجبات المحاسبين العموميين.

وسنتطرق إلى ذلك في الفروع الثلاثة الآتية:

¹ - راجع المادة 18 من القانون رقم 88-03 المؤرخ في 19 جويلية 1988 المتضمن قانون المالية المكمل لسنة 1988 (الجريدة الرسمية رقم 29)

² - طبقا للمادة 19 من قانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 .

الفرع الأول: تراجع المراقبة الخارجية.

الفرع الثاني: وضع تعميم "مراقبة المحاسبة الداخلية".

الفرع الثالث: تغيرات في السياسة المالية.

الفرع الثالث: تراجع المراقبة الخارجية

إن خضوع المؤسسة الاشتراكية إلى مراقبات عديدة قد أفقدها حرية المبادرة والمسؤولية. الأمر الذي نسعى إليه من خلال الإصلاح هو استرجاع ذلك من أجل إعطاء روح المسؤولية ثم التحقق من كفاءة مهامها الموزعة عليها، وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. يقوم دور الوصاية والاحتفاظ على سلامة استقلالية التسيير، لأن المؤسسة العمومية الاقتصادية، ليس لها ارتباط مباشر مع بعض الهياكل، التي تنتمي إلى الدولة أو الجماعات المحلية، سواء كانت (وزارات، مجلس وطني للتخطيط أو الجماعات المحلية) وبصفتها كمؤسسة عمومية اقتصادية خاصة، وكذلك لا يوجد أي صندوق اشتراك يمتلك أغلبية أسهم المؤسسة التي تنتمي على الأقل إلى أربعة صناديق مختلفة. إذا لا يوجد هنا خطر إعادة خلق وصاية جديدة.

إلا أنه تضمن صناديق المشاركة دور الرقيب الاستراتيجي للصندوق الخاص بالمؤسسات دون التدخل في تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية وذلك تبعاً لنسبة أسهم هذه الأخيرة. أصبح دور المصرف يقتصر على مراقبة استعمال الأموال المقدمة على أساس تعاقدية. إن المسؤولية التابعة للإداريين والمسيرين لا تعتمد على قواعد القانون الجنائي ولاسيما المادة 421 بل على القانون التجاري. وتؤخذ بعين الاعتبار أعمال الغش، والإفلاس، واختلاس الأملاك الاجتماعية الخ...

فمراجعة مهام محكمة المحاسبة على الأقل فيما يخص المؤسسات العمومية الاقتصادية لن يؤثر على فعالية المراقبة، التي على العكس يجب أن تحضى بتعزيز أكثر. إن مجلس الحسابات أو المحاسبة له الأولوية في ضمان التحقق في حسابات صناديق المساهمة، لكن تسليم حسابات المؤسسات العمومية الاقتصادية تبقى مستمرة طبقاً للنصوص الجاري بها العمل.

ويحتفظ المجلس بالمهام القضائية المتعلقة بالميزانيات وحسابات الإدارات المركزية والمحلية والمؤسسات العمومية الإدارية التابعة لها. تعتبر المفتشية العامة للمالية مؤسسة خارجية للمراقبة كانت تظهر كثيرا على مستوى المؤسسة العمومية، وهي المفتشية العامة للمالية. ويجدر الذكر تحويل توجيهها بحيث يكون أقل تنظيما عنه، وإعادة تحويلها أكثر نحو المؤسسات الإدارية والاجتماعية والمؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي، كذلك نحو تقييم "اقتصادي دوري" للمؤسسة الاقتصادية العمومية كما هو مبين في المادة 41 من القانون 01-88 التي تقضي بما يلي - :

«تخضع المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقييم اقتصادي دوري يقوم به جهاز مؤهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم.

يتم هذا التقييم الاقتصادي للاستغلال باستثناء كل تدخل أو عمل مباشر في إدارة وتسيير المؤسسة أو المؤسسات المعنية.

يترتب عن مخالفة أحكام الفقرة السابقة تطبيق المادة 58 أدناه».

ونظرا لتقليص المراقبات الخارجية، يجب أن تعوض بوضع المراقبات الداخلية.

الفرع الرابع: وضع تعميم "مراقبة المحاسبة الداخلية"

حسب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 في المادة 40 فإن :

واجب المؤسسات العمومية الاقتصادية أن تنظم وتطور هياكل داخلية "خاصة بالمراقبة في المؤسسة" وذلك بخلق جو من الشفافية في آليات المحاسبة والتسيير وحسب المعهد الأمريكي الذي أنشأ في سنة 1941 "للمحاسبة الداخلية" فإنه يعرف المحاسبة الداخلية

«كنشاط مستقل للخبرة الذي يساعد في عملية التسيير من أجل مراقبة كل النشاطات، ومنها النشاط على أعلى مستوى من قبل وفد الإدارة، هدفها هو ملاحظة و إبداء رأيها عن فعالية والإمكانات الأخرى للمراقبة¹»

ويجدر التفريق بين المراقبة الداخلية والمحاسبة الداخلية كما يعرفه المعهد الفرنسي وتعتبر المحاسبة الداخلية من المراقبة (I.F.A.C.I) للمحاسبين الاستشاريين الداخليين الداخلية ولن

¹ - CF. Communications de M. Louis. Vours, Président de l'institut français vers auditeurs consultants internes in colloque sur l'audit interne. 24.04.1987. Association Tunisienne des auditeurs internes P.04.

تستبدلها. ولهذا يعتبر المعهد الفرنسي للمحاسبين الاستشاريين من أجل تحقيق مهامهم الذين مكلفين بسلطات واسعة للتقييم التي تتمثل فيما يلي:

- القيام بعملية التفتيش في مجمل العمليات ووظائف المؤسسة.
- تقديم أحكام وتوصيات حول التسيير الداخلي، تنظيم الهياكل وتسييرها وكذا ضمان المتابعة.

لابد أن لممارسة هذه المهمة في إطار مصلحة تابعة للإدارة العامة ومستقلة عن المصالح الأخرى دون أن يتحمل مسؤولية تنظيم وتسيير النشاطات التي يراقبها¹ مجموع الوسائل الأمنية التي تساهم « وفيما يتعلق بالمراقبة الداخلية فهي تعرف في التحكم بالمؤسسة، وهدفها وهو ضمان الحماية من جهة، والحفاظ على الأموال، ونوعية المعلومة، بالإضافة إلى تحسين من نوعية الكفاءات.

ويظهر هذا التنظيم، وأسلوب، وإجراءات كل من نشاطات المؤسسة للحفاظ على ديمومته² إن وظيفة المحاسب تفرض مضاعفة عدد الخبراء والمحاسبين والمختصين الماليين ورجال القانون والمهندسين التابعين للمؤسسة العمومية الاقتصادية، كما أن مندوبي الحسابات هم بمفردهم الذين لديهم سلطة مراقبة حسابات المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إذن فالمراقبة الداخلية هي مضبوطة ومهيكلت بعناية: فالجمعية العامة تراقب مجلس الإدارة، التي أعضاؤها مسئولين مدنيا وجزائيا، حيث يقوم مندوبي الحسابات بالبحث في التقارير بالسلب أو بالإيجاب، إن مجلس الإدارة يراقب نتائج المدير العام ويمكنه عزله أو معاقبته.

الفرع الخامس: تغيرات في السياسة المالية للمؤسسة العمومية:

تظهر تغيرات كثيرة وتحولات في مجال السياسة المالية. ويقتضي البحث عن ذهنية خاصة بالأموال العمومية، لأن المصلحة مركزة على أموال المؤسسة أكثر منها التابعة للدولة فالتسيير المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية تخطو خطوة معتبرة في التسيير الميزاني للدولة.

وهناك إرادة عدم إدخال ميزانية الدولة لتقليص أو احتواء العجز، والابتعاد عن التضخم.

¹ - IBID. P.4.

² - IBID.P.5 Définition de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés.

وتتطلب الذهنية الآن اللجوء إلى تدخلات مختارة ومؤقتة، لأن الدولة المالكة يههما أمر مستقبل مؤسساتها العمومية الاقتصادية، ومما يتطلب إنشاء أشكال جديدة للعمليات إذا لم يرغب أن تظهر بشكل المسير المباشر .

أولاً: الذمة المالية:

من النتائج المترتبة على إضفاء الشخصية المعنوية على المؤسسة العمومية الاقتصادية تمتع هذه الأخيرة باستقلال مالي ترتب على الاعتراف بالشخصية المعنوية يتمثل في رأسمالها التأسيسي وما ينتج عنه من تراكم أرباح¹ وفي هذا السياق تنص المادة يترتب على دفع الحصص باختلاف أنواعها من 01 « على ما يلي 17 - من القانون 88 » .

القانون تحويل الملكية لصالح المؤسسة العمومية الاقتصادية المعنية وتصبح حينئذ الأملاك المحولة أملاكاً للمؤسسة العمومية الاقتصادية تحكمها القواعد المطبقة في هذا الشأن، وبذلك فإن أساس الاستقلال الذاتي للوحدة الإنتاجية هو إنما مركز متميز للتملك، مما يخولها كافة سلطات المالك مقارنة مع النظام السابق للمؤسسة الاقتصادية الاشتراكية.

ثانياً: الأهلية القانونية:

تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية 01 « على أن - تنص المادة 7 من القانون 88 بالأهلية القانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض بمقتضى قانونها الأساسي طبقاً لقواعد التجارة والأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية والتجارية» .

ومن خلال هذا النص تبدو إرادة المشرع واضحة وصريحة في دعم وتجسيد الاستقلالية وذلك في التأكيد على تمتعها بالأهلية القانونية الكاملة في ممارستها لكافة تصرفاتها بكيفية مستقلة.

ومع ذلك فإن كمال الأهلية القانونية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ليس مطلقاً من حيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقررها القانون كالاتزام بالغرض الاقتصادي الذي أنشئت من أجله سواء كان التخصيص قانونياً أو نظامياً، بموجب نظام الشراكة أو قانونها الأساسي، إضافة إلى ما جاء به القانون المدني بخصوص مدى تمتع الشخص الاعتباري بجميع الحقوق إلا ما كان منها ملازماً لصفة الإنسان. لكن هذا التخصيص لا

¹ - أنظر المادة 16 من القانون رقم 88-01

يمكن أن يكون عائقا يحول بينها وبين تطورها وفعاليتها الاقتصادية، فغالبا لمزاولة بعض النشاطات المكملة لنشاطها الأصلي Filiales. ما تنشأ فروع لها وعليه فإن تمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية يعتبر النتيجة المباشرة لاكتساب الشخصية المعنوية، مما ينتج عنه أن تصبح صاحبة حقوق وواجبات بصفة مستقلة¹، فمن حيث الحقوق تتمتع المؤسسة بما لها من أصلية آراء لكافة السلطات اللازمة لأداء مهامها وتحقيق أهدافها الاقتصادية، ويستلزم ذلك الاعتراف لها بحق التعاقد² وحق التقاضي³ وحق التملك بما في ذلك الآثار المترتبة عليه.

أما بالنسبة للالتزامات، فإن المؤسسة العمومية بما لها من أصلية وجوب، تتحمل المسؤولية مهما كان أساسها سواء القانون أو العقد أو العمل غير المشروع ويتضح ذلك تتحمل المؤسسة العمومية الاقتصادية 01 : « على أن - في نص المادة 8 من القانون 88-01 التزاماتها بالامتلاكات التي تملكها أو الامتلاكات التي توفر لها قانونا و يمكن أن تحصل حسب التشريع المعمول به.

لا تتحمل الدولة التزامات المؤسسة الاقتصادية تحملا مباشرا أو غير مباشر إلا بمقتضى أحكام صريحة يمنحها القانون لمن يملك السندات في شركات المساهمة أو الشركات محدودة المسؤولية.

غير أن الدولة تتحمل النفقات المترتبة على القيود التي تفرضها على المؤسسة العمومية الاقتصادية، ولا تتحمل المؤسسة العمومية الاقتصادية التزامات الدولة».

ومن أجل تدعيم استقلالية المؤسسات، فقد عمد المشرع إلى تحديد مسؤولية والتزامات المؤسسة نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوية كحق ملكية الأموال والأموال المحولة إلى ذمتها المالية وهذا ما جاء في نص المادة 17 من القانون 88-01 الذي تتحمل بموجبه المؤسسة العمومية ديونها والتزاماتها بمالها من ممتلكات وفق المادتين 4 و 8 و من القانون رقم 88-04 .

¹ - راجع المادة 3 من القانون 88-04

² - راجع المادة 7 من القانون 88-01

³ - راجع المادتين 55 و 56 من القانون 88-01

وهذا مما يؤكد استقلالها المالي، حيث أن الدولة في إنشائها للمشروع العام وباعترافها له بالشخصية المعنوية، فقد قصدت تحديد مسؤوليتها وعدم التزامها بما قد يترتب من ديون على المشروع.

وبالمقابل حددت عدم تحمل المؤسسة لمسئولية الدولة¹، نظرا لتمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلالية.

وفي هذا السياق، فإن المسؤولية الناجمة عما تقرضه الدولة من قيود أو التزامات على المؤسسة تتكفل بتحملها بدلا منها ضمانا للفعالية الاقتصادية²، وحماية لذمتها المالية المستقلة.

مبدأ المتاجرة:

رأينا في مبدأ الاستقلالية أنه يحدد وينظم العلاقات الخارجية للمؤسسة اتجاه الوصاية والإدارات والأجهزة الأخرى، فإن مبدأ المتاجرة يتعلق أساسا بنشاطها وتسييرها وفق قواعد القانون التجاري كما جاء في مضموني المادتين الثالثة والثانية من القانونين 88 - 01 و 88 - 04 يتمثل هذا المبدأ في خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية لأحكام القانون التجاري سواء من حيث تنظيمها أو أعمالها أو أموالها وذلك ما ذهب صراحة المادة من القانون 88-01 التي ورد فيها تبقى أحكام الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر (أي القانون التجاري) المذكور أعلاه، سارية المفعول ما لم تعدل أو تتم صراحة بحكم من هذا القانون».

ويرجع سبب أخذ المشرع بهذين النوعين من الشركات التجارية³ إلى السمات التي يتميز بها من حيث ارتكازها على الاعتبار المالي دون اعتداد كبير بالطابع الشخصي، وخاصة شركة المساهمة.

أ- فيما يخص القيد في السجل التجاري الذي يعد وسيلة هامة للإشهار التجاري، حتى يزود المتعاملون مع المشروع التجاري بأهم المعلومات الخاصة به⁴

¹ - راجع المادة 8 من القانون 88-01

² - راجع المادة 57 من القانون 88-01

³ - راجع المادة 544 من ق.ب

⁴ - أنظر المادتين 19 و 20 من القانون التجاري، والمادة 5 من المرسوم 79-15 المتعلق بالسجل التجاري، والمادتين 7

و 35 من القانون 88-01

فالمؤسسة العمومية الاقتصادية على خلاف المؤسسات الاشتراكية في النظام السابق مطالبة بضرورة القيد، بحيث لا تمنح لها الشخصية المعنوية إلا من تاريخ قيدها في السجل التجاري¹ نظرا لأهميته ويترتب على عدم القيد في السجل التجاري جزاءات وتنص على هذا المادة 26 من القانون التجاري على ما يلي: « يعاقب بغرامة مالية تتراوح بين 5000 و 20.000 دج على عدم التسجيل في السجل التجاري.

وفي حالة العود، تضاعف الغرامة المنصوص عليها في الفقرة الأولى أعلاه مع اقترانها بإجراء الحبس لمدة تتراوح بين عشرة أيام وستة أشهر». ب- مسك الدفاتير التجارية.

إن مسك الدفاتير التجارية، كالدفتر اليومي، ودفتر الجرد ضرورة ملحة في الحياة التجارية لما يتضمنه من فائدة تعود على التاجر ودائنيه والخزانة العامة على السواء.

فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية، وهي تمارس أعمالها التجارية ملزمة بكباقي التجار بإمسك تلك الدفاتير، ذلك أن المادة 31 من القانون 88-04 مثلا تقضي بأن: « يتأكد مجلس المراقبة من مسك السجلات والحسابات

والدفاتير الحسابية التي تتقيد بها الشركات التجارية قانونا». وهو ما يمكن تطبيقه على المؤسسات المنظمة في شكل شركات مساهمة.

وفي حالة عدم مسك الدفاتير التجارية بانتظام فإن القانون يحرم التاجر من الاستفادة بحجية ما جاء فيها، في حين يمكن أن يستفيد من ذلك الغير. وهذا جزاء على عدم انتظامها، بالإضافة إلى الجزاءات المدنية والجنائية المترتبة عن عدم انتظامية الدفاتير التجارية.

2- مزاوله الأعمال التجارية:

الملاحظ أن المشرع أضفى الصبغة التجارية على كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة العمومية الاقتصادية باعتبارها شركات تجارية بحسب الشكل. ولهذا فإن كل العقود التي تبرمها تلك المؤسسات هي عقود تجارية لما تتسم به من سرعة وائتمان والتقليل من الشكليات واحترام القوة الملزمة للعقود وتشديد الجزاء في حالة عدم التنفيذ الاستناد بنص قانوني.

¹ - راجع حول ذلك المواد من 9 إلى 18 من القانون التجاري.

وهو ما لا يتحقق إلا بتطبيق نظام الالتزامات المدنية والتجارية كما نصت على ذلك المادة 7 من القانون 88-01، وذلك بإخراجها من نظام الصفقات العمومية و إلغاء نظام التحكيم إزاءها:

أ- التأكيد على عدم خضوع عقود هذه المؤسسات لأحكام الأمر 67-90 المتعلق بالصفقات العمومية¹ وما يتصل به من نصوص وخاصة المرسوم 82-145 المتعلق بصفقات المتعامل العمومي، بإدراجها في إطار العقود التجارية، واستبعاد عقودها من نطاق الصفقات العمومية يتم عن تدعيم طابع المتاجرة وتأكيد² وذلك مسايرة لمقتضيات الإدارة التجارية التي لا تتلاءم مع النظام التعاقدى السابق (نظام الصفقات العمومية) من شكليات و إجراءات معقدة³ ونظام رقابي مكثف⁴، وهو ما قد يكون صالحا لما تبرمه الإدارات والمؤسسات العامة الإدارية من صفقات وعقود (الدولة، الولاية، البلدية، والمؤسسات العامة ذات الطابع الإداري)، بينما يشكل عائقا في سبيل تنمية إنتاجية المؤسسة وتعطيل نشاطها.

ب- وترسيخا لمبدأ المتاجرة، فقد لجأ المشرع الجزائري إلى إلغاء نظام التحكيم الإلزامي⁵ الذي كان سائدا على المؤسسات الاشتراكية الاقتصادية سابقا⁶ في إلزامها في حل منازعاتها عن طريق هيئة التحكيم.

فأصبحت المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل النظام الجديد تلجأ للجهات القضائية العادية في حل منازعاتها الناتجة عن تصرفاتها المالية وتلك المتعلقة بتنفيذ العقود كما هو الحال بالنسبة للشركات التجارية و إبعاد نظام التحكيم الإلزامي نظرا لما يشكل هذا الأخير من خصائص تربطه بالنظام الإداري، وصلته الوثيقة بتنفيذ الخطة الاقتصادية كما هو الوضع في الدول الاشتراكية.

¹ - حيث صدر المرسوم رقم 88-72 بتاريخ 29 مارس 1988 ليعيد أحكام المرسوم 82-145 المتعلق بصفقات المتعامل العمومي، إذ تنص المادة الأولى منه، «تعدل المادة 5 من المرسوم رقم 82-145 المؤرخ في 10 أبريل 1982 المذكور أعلاه كالتالي: تطبق أحكام هذا المرسوم على الصفقات التي تبرمها الإدارات العمومية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري فقط والمسماة أدناه المتعامل العمومي»

² - بموجب المادة الأولى من القانون الأساسي للمؤسسة الاشتراكية المنصوص عليه في المادة 2 من الأمر 75-23 الصادر في 29 أبريل 1975 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي فقد كانت المؤسسة تعد تاجرا في علاقاتها مع الغير.

³ - راجع المادة 41 وما بعدها الخاصة بإجراءات إبرام الصفقات.

⁴ - المادة 105 من المرسوم أعلاه تنص على خضوع الصفقات التي يبرمها المتعاملون العموميون للرقابة.

⁵ - قبل الشروع في تنفيذها وخلاله وبعده. والمادة 106 من نفس القانون.

جاءت المادة 46 من القانون 88-04 لإلغاء الأمر 75-44 الصادر في 17 جوان 1975 والمتعلق بالتحكيم الإلزامي.

⁶ - Voir Mentalechta (M), L'arbitrage commerciale en droit Algérien OPU. Alger 1983.

وبتطبيق مبدأ المتاجرة على نشاط المؤسسة، فإن ذلك لا يمنع من انطباق أحكام القانون الإداري على بعض تصرفات المؤسسات التي أبرمتها في شكل تعاقدية أو في شكل عمل انفرادي (قرار إداري Acte Administratif).

إذا المؤسسات العمومية الاقتصادية يمكن لها في حالات معينة أن تمارس تصرفات انفرادية وذلك عندما يخول قانونا بممارسة صلاحيات السلطة العامة وتسلم بموجب ذلك وباسم الدولة ولحسابها ترخيصات تتم في شكل قرارات إدارية.¹

3 - خضوع النظام المالي للمؤسسة العمومية للأحكام التجارية، إن النظام القانوني الذي يحكم أموال وممتلكات المؤسسة العمومية الاقتصادية في جميع أحكامه هو النظام التجاري سواء عند مزاولتها لنشاطاتها أو عند إنهائها الذي يجعلها تبتعد عن فكرة الأموال العامة، حيث نصت المادة 6/46 التي ألغت المادة 2 من الأمر 71-74 التي كانت تنص على أن «المؤسسة الاشتراكية هي المؤسسة التي يتكون مجموع إرثها من الأموال العامة». ومن خلال هذا التغيير القانوني، فإن أموال المؤسسة تبقى خاضعة أساسا للقانون الخاص (التجاري)، إما التصرفات الخاصة بالمؤسسة و إمكانية شهر إفلاسها فإننا نتناولها الآن أ- التصرفات:

تتميز التصرفات المتعلقة بأموال المؤسسة العمومية الاقتصادية بالصبغة التجارية سواء من حيث تكوينها أو تسييرها.

فالرأسمال التأسيسي للمؤسسة يجب أن يكون مدفوعا ومكتوبا بكامله حسب الأشكال المنصوص عليها في القانون التجاري.²

أما من حيث التسيير، فأموال المؤسسة العمومية الاقتصادية يجب أن تكون مسيرة طبقا للشكل التجاري، معتمدة في ذلك على نظام التسيير المالي والمحاسبي التجاري، يتم التسيير المالي والمحاسبي « طبقا لما ورد في نص المادة 19 من قانون 88-01 للمؤسسة العمومية وفق الشكل التجاري ويتولاه محاسب يعينه المدير العام للمؤسسة تحت مسؤوليته الخاصة».

أما فيما يخص طبيعة التصرفات والمعاملات الواردة على أموال المؤسسة، فالمشروع الجزائري على خلاف الدول الاشتراكية ذهب إلى التمييز بين الأموال الأساسية وأموال التشغيل.

¹ - راجع المادة 56 من القانون 88-01

² - المادة 16 من القانون 88-01

ففي ما يتعلق بأموال التشغيل، على اختلاف أنواعها، نجدها (قابلة للتنازل عنها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة...)¹ وعلى ذلك، فإنه يمكنها أن تكون محلا لمختلف المعاملات والتصرفات التجارية من بيع، وتنازل و إيجار... الخ، وهذا خلافا للوضع السابق حيث كانت أموال المؤسسات الاشتراكية وهي أملاك للدولة لا يمكن التصرف فيها أو حجزها أو اكتسابها بالتقادم كما تشير أحكام القانون المدني².

وبالرغم من ذلك ترد بعض القيود على حرية التصرف المخولة للمؤسسة في ظل النظام الجديد، بحيث لا يمكنها القيام بالبيع إلا بعد تحديد صفة الطرف المقابل (أي المشتري) إذ لا يصلح أن يكون طرفا في عقد البيع الأشخاص الطبيعية أو الأشخاص المعنوية الخاصة، فالقاعدة العامة أنه (لا يمكن في أية حال من الأحوال أن يقتنين الآلات والتجهيزات العمومية ومراكز البحث والتنمية)³

أما فيما يخص الأموال الأساسية المتكونة من الأموال الصافية التي تساوي مقابل قيمة الرأسمال التأسيسي للمؤسسة⁴...، فهي تخرج عن نطاق التعامل التجاري والمدني، مما يمنع التصرف فيها بشتى أنواع التصرف من بيع أو حجز... الخ خلافا للأموال العمومية التي تحضى بالحماية المدنية، حفاظا على دوام واستمرارية المؤسسة في بلوغ مهمتها وأهدافها التي أنشئت من أجلها.

وعلى كل، فإن القواعد الأساسية السارية في هذا الشأن (خاصة الدستورية)⁵ ووجب تعديلها لتتكيف مع الدور التجاري الموكل للمؤسسة، على أن تبين من جهة أخرى القيود التي من شأنها الحفاظ على الأملاك الوطنية، وبالفعل جاءت المادة 17 من الدستور الجديد لتجعل الطابع العمومي على أموال المؤسسات الإقتصادية من اختصاص القانون لا الدستور خلافا للوضع في صياغة المادة 14 من الدستور السابق أي دستور سنة 1976

ب- إن مبدأ المتاجرة ينجر عنه بالضرورة الربح أو الخسارة كما هو الشأن بالنسبة للأعمال التجارية، ومن هنا يمكن للمؤسسة أن تتعرض عند الخسارة للإفلاس، ولهذا لم يعد للمشرع

¹ - المادة 20 من القانون 01-88
² - راجع المواد 688 و 689 من القانون المدني
³ - المادة 2/20 من القانون 01-88
⁴ - المادة 1/20 من القانون 01-88
⁵ - راجع المادة 14 من دستور 1976

يستثنى المؤسسات العمومية الاقتصادية من تطبيق نظام الإفلاس عليها، كما كان الشأن بالنسبة للمؤسسات الاشتراكية¹ لما لها من الحماية التي كانت تتمتع بها بموجب المادة 5 من الأمر 71-74 من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الملغاة. فإعمال نظام الإفلاس الذي يعتبر أحد أسس الإدارة التجارية، هو إجراء استثنائي بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية، فقد أحاطه المشرع بقيود عديدة محافظة على مصالح هامة استراتيجية في مجال الاقتصاد الوطني.

ولهذا يمكن للحكومة أن تتخذ تدابير وقائية كإعادة هيكلة المؤسسة، المساعدة المالية، حيث أن إعلان الإفلاس يكون كإجراء أخير إذا كان قرار الحل يخص مصالح حيوية، وهذا ما جاءت به المادة 2/36 من قانون 01-88 التي تنص على ما يلي: «غير أنه يمكن الحكومة أن تتخذ تدابير وقائية تقنية واقتصادية أو نعيد الهيكلة أو تمدد بالعموم المالي، إذا كان قرار الحل قضائيا قد يمس مصالح هامة في مجال الاقتصاد الوطني والدفاع الوطني والتوازن الجهوي والتشغيل، ويترتب عن هذه التدابير انقضاء الإجراء القضائي الجاري». وفي حالة فشل تدخل الحكومة أو الأجهزة الإدارية، فإن شهر الإفلاس لا يتعلق فقط بعدم ولاء المؤسسة العمومية بديونها وفقدان ائتمناها، بل يمكن أن يرجع لانعدام ونظرا لخطورة هذه *Insolvabilité* السيولة المالية بشكل دائم بسبب إفسارها المسألة، فإثبات الإعسار والإجراءات الخاصة بإشهاره وطرق تنفيذ التصفية، لا بد أن تحدد بموجب قواعد قانونية خاصة.

¹ - راجع المادة 217 من القانون التجاري وانظر في ذلك 597 (M)OP.Cit.p bouddoumah.

المبحث الثاني: الوضع القانوني لذمة المؤسسة العمومية الاقتصادية

المطلب الأول: محاولة توحيد الوضع القانوني للأموال العامة في قانون 30 جوان

1984

إن فكرة ضعف الاقتصاد المحلي بالنسبة للاقتصاد العمومي، كانت تبرز من الميثاق الوطني، والنصوص ذات الطابع التشريعي¹ قبل صدور قانون 30 جوان 1984 المتعلق بالأموال الوطنية. هذه الفكرة تفسر بأولوية دور الدولة على دور الجماعات المحلية. وعلى المستوى القانوني يفرق بصفة عامة بين القواعد المطبقة على أملاك الدولة وتلك المطبقة على أملاك الجماعات الإقليمية .

هذه الأفكار لم تصمد أمام تهاون القطاع العام للدولة الذي أدى إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية،² هذه الهيكلة صاحبها تعديلات على المستوى الإيديولوجي وعلى المستوى الاختياريات الاقتصادية.

وعلى المستوى التشريعي، هذه التعديلات أدت إلى رفض مشروع قانون الأملاك الوطنية المهيأ والمقدم من طرف الحكومة³ للمجلس الشعبي الوطني، والذي حصر الأملاك الوطنية في الأملاك التابعة للدولة. فالتصور الذي تبنته الحكومة في هذا المشروع كان مسيطر عليه بفكره تعريف الدولة بالأمة.

وبالمناسبة أن الأملاك الاشتراكية التي كانت من المفروض أن تجمع كل الأملاك ذات طابع اقتصادي لتستبعد الأملاك ذات الطبيعة الاقتصادية التي هي ملك الجماعات المحلية، هذه الفكرة تحيل إلى تشبيه ملكية الدولة بالملكية الاجتماعية. فالأملاك الوطنية لا يمكن أن تحصر في الأملاك التي هي ملك للدولة بدون التراجع عن فكرة وحدة الذم المالية العمومية المطروحة في عرض أسباب مشروع القانون.

¹ - L'idée défendue par la charte nationale est que les collectivités locales ne pourraient initier que des actions économiques complémentaires à celles de l'état. Ce dernier est le seul artisan du développement économique. Revue Algérienne des sciences juridiques économiques et politiques N°1 et 2-1991.

² - المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 المتعلق بالبدأ في تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ص 1075).

³ - المشروع قدم للمجلس الشعبي الوطني سنة 1982

هناك حجتين قدمت وهما:

الحجة الأولى: تتمثل في الجماعات المحلية التي يجب أن تلعب الدور الأول في التطور الاقتصادي الوطني، خاصة أن الدولة تعلن عن إرادتها بشكل متزايد للانسحاب.

الحجة الثانية: متمثلة في استبعاد أملاك الجماعات المحلية من مجال تطبيق القانون الذي يعني التفرقة بين الأوضاع القانونية للأملاك العمومية، غير أن الهدف المسطر هو التوحيد. وبعد تعديلات عديدة فقانون 30 جوان 1984 طرح مبدأ وحدة الأملاك الوطنية التي تغطي مجمل أملاك الجماعات الوطنية¹ أي بمعنى أن كل الأملاك المحجوزة من طرف الدولة هي ملك الدولة، الولاية، أو البلدية.

فالقانون أدرج تخصصا وظيفيا للأملاك الوطنية العمومية، والأملاك الوطنية الاقتصادية والأملاك الخاصة، والأملاك العسكرية، والأملاك الوطنية الخارجية. فتوحيد الأملاك الوطنية يكتسي مدلولاً إيديولوجياً أكثر منه قانوني.

est une subdivision فالانشغال بالأملاك الاقتصادية هنا، هو قسم جديد الذي جاء كبديل للأموال الاشتراكية المقترحة في مشروع الحكومة² إن مفهوم الأملاك الاشتراكية قد لم يقبل لأنه ينتمي إلى إيديولوجية هي موضع فهي تعرف بصفتها (G.S.E) النقاش، ولتنظيم تدريجي للمؤسسات المقصية أو المستبعدة أي (الأملاك الاقتصادية) ثروات طبيعية، وكذا مجموع الأموال، ووسائل الإنتاج، والاستغلال ذات الطابع الصناعي، التجاري، الفلاحي، أو المصلحي، التي هي ملكية الدولة وجماعاتها المحلية طبقاً للمادة (7) السابعة من القانون المذكور أعلاه.

لكن هذا التعريف غير صحيح، لأن العديد من الأملاك نقلت، بإرادة المشرع، أثناء وضعه لنظام الأملاك الاقتصادية.

وهناك تناقض واضح بين المادة (17) من قانون 30 جوان والفقرة الثانية من المادة 2/19 الذي لا يضم³ إلى مجال الأملاك الاقتصادية سوى الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية.

¹ - Sur ce point A.Rahmani, Le domaine économique et unité du domaine national, Thèse Alger 1988.

² - La notion de domaine socialiste a été rejetée parce qu'elle correspondait à une idéologie déjà en débat, et une organisation des entreprises progressivement écartée (G.S.E).

³ - C.F. RAHMANI .A Thèse précitée 1988.

فالمادة 2/19 في فقرتها الثانية من نفس القانون أعلاه، يبعد في الحقيقة كل أموال المؤسسات العمومية من قواعد الأملاك الوطنية، ونصوص أخرى من هذا القانون، يضع هذه الأملاك في دائرة العلاقات التجارية.

فالمواد 92 ، 91 تسمح بقابلية التصرف، وقابلية حجز أموال المؤسسة العمومية.

المطلب الثاني: التمييز بين الرأسمال الاجتماعي والأصل الاجتماعي

استنادا لنصوص المادة الخامسة من الدستور، نلاحظ أن المشرع ميز في الذمة رأسمال اجتماعي Les biens domaniaux (المالية للمؤسسة بين الأملاك الوطنية أي) الأصل الصافي والأملاك الغير وطنية Les biens non domaniaux .

وهكذا فالتمييز الذي أجري للمؤسسة العمومية المملوكة للدولة، قد تم توسيعه أيضا إلى المؤسسات المحلية لأن الأموال والحقوق الآتية من الولاية أو البلدية لإنشاء المؤسسات تعتبر جزء من الأموال الاقتصادية لهذه الجماعات.¹

غير أن في كل مرة يميز القانون بين المؤسسة المحلية والوحدة الاقتصادية المحلية. وفيما يتعلق بالوحدات الاقتصادية المحلية، فيعتبر الذمة المالية تابعه كلية للأملاك الوطنية الاقتصادية للولاية أو البلدية (المادة 20 و المادة 21) من قانون 30 جوان 1984. ويمكن أن نتساءل عن أسباب هذه التفرقة، هل يمكن أن نستخلص من هذا أن نية المشرع في اعتبارهم كلية بمثابة ذم مالية غير قابلة للتصرف فيها أو الحجز عليها؟ فالجواب عن هذا السؤال، لن يطرح في يومنا هذا، باعتبار أن مفهوم الوحدة الاقتصادية المحلية لا وجود له منذ ظهور قانون 12 يناير 1988

المطلب الثاني: مصدر التمييز بين الرأسمال الاجتماعي والأصل الاجتماعي:

برزت إرادة المشرع في الفصل بين الرأسمال الاجتماعي والأصل الاجتماعي إثر صدور الأمر² المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 .

لكن هذه وجهة نظر المشرع لم تقبل ورفضت لجنة النظام العقاري فكرة التمييز هذه ولأيدها القانون المدني ودستور 22/11/1976.

¹ - أنظر المادة 1/20 من قانون 30 جوان 1984.

² - M. Aidoud, Mémoires Op.CIT. M. Maille, réflexion théorique Op. Cit.

إن التمييز بين الرأسمال الاجتماعي والأصل الاجتماعي ليست فكرة جديدة في القانون، حيث أن مجلس الدولة الفرنسي تبنى هذه الفكرة في بيانه المؤرخ في 16 مارس¹ 1948، حيث طلب من مجلس الدولة أن يبدي برأيه في معنى مبدأ عدم التصرف في ممتلكات المؤسسات المؤممة، والمعتمدة من طرف المشرع. بعد تحليل الغموض الموجود ميز مجلس الدولة في ذمة Domanialité بين عدم التصرف والتبعية لأملك الدولة المؤسسة في ما هو رأس المال الاجتماعي للمؤسسة والواجب الحفاظ عليه كلية لصالح الدولة، وما هو أصل اجتماعي وهذا قابل للتغيير أثناء الحياة الاجتماعية للمؤسسة.

كان تحليل مجلس الدولة مبني على توظيف رأسمال الشركة المساهمة، مثل هذا التمييز كان له تفسير وظيفي محض، وكان يهدف بالسماح للمؤسسة باستقلالية نسبية في تسيير ذمتها مع فرض حد هو: الحفاظ على رأس المال.

وفي القانون الجزائري يكتسي هذا المفهوم معنيان:

من جهة يسمح لأملك المؤسسات عدم الخضوع لقواعد قانون أملاك الدولة، ومن جهة أخرى، التأكيد على التسيير الصناعي والتجاري كهدف أساسي للمؤسسة العمومية.

هذا التمييز يسمح لمجلس الدولة حصر آثار مبدأ عدم قابلية التصرف المفروض من طرف القانون، وحسب رأي مجلس الدولة، فإن عدم التصرف يجب فهمه بمثابة الحفاظ الإجمالي على رأس المال الاجتماعي.

هذه وجهة النظر اليوم مقبولة بشكل واسع في قوانين مؤسسات البلدان ذات الاقتصاد المتطور. حيث أن "عدم التصرف" لا يمس أي عنصر خاص بالأصل الاجتماعي، بصفة مسبقة.

إن الرأسمال الاجتماعي يتمثل في قيمة مالية، فالإلزام الوحيد الذي يحوم حول المؤسسة هو الحفاظ بصفة دائمة على قيمة للأصول تساوي على الأقل مبلغ الرأسمال الاجتماعي.

هذا التمييز نال تأييد بعض المؤلفين الجزائريين، لكنه أصبح غير ميداني منذ إصدار الأمر المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، وكذلك لا القانون المدني ولا الدستور يسمحان بهذا التمييز لكن رغم هذا فإن المشرع الجزائري، وهو يمهّد أو يحضّر لاستقلالية المؤسسات في سنة

¹ - Nous verrons que dans cette conception on s'écarte du droit commun dans la mesure ou le capital social n'est pas le gage créanciers et il est intangible alors qu'en droit commercial le capital peut servir à désintéresser les créanciers.

1984 قد أعطى مفهوم مميز، للمادة - 15 - من الدستور التي أصبحت قابلة للتطبيق في غياب مجلس دستوري.

أخذا برأي مجلس الدولة بصفة واضحة، فالمشروع الجزائري أعلن أن أصل المؤسسة قابل للتصرف فيه، وللحجز عليه، وللتقادم.

وفي آن، خلق مشكل جديد الذي يطرح كما يلي: بما أن ملكية الدولة مختصرة في الرأسمال الاجتماعي، فما هو النظام القانوني للأموال الأخرى؟

المطلب الثالث: طبيعة ملكية أموال المؤسسة العمومية الاقتصادية:

حسب قانون الأملاك الوطنية، فإن هذه الأخيرة تشكل من مجموع الأموال والوسائل التابعة للجماعة الوطنية، ومحتجزة تحت شكل ملكية الدولة من طرف الدولة، وجماعاتها المحلية...، إذن ما عدا الأموال التي هي ملك الدولة، الولاية، أو البلدية يمكن اعتبارها أملاك وطنية.

فحسب القانون، فإن ملكية المؤسسة، لا يمكن أبدا أن تكون ملكية وطنية. من هنا نتساءل، هل من الممكن اعتبار أموال المؤسسة كأموال عمومية؟ هل نستطيع أن نعتبر بأن ليس هناك تطابق بين مفهوم الملكية الوطنية، ومفهوم الأملاك العمومية؟ وبقول آخر، هل الملكية الوطنية لا تغطي جميع الأملاك العمومية؟

إذا تقيدنا بنص المادة (17) من القانون الصادر في 30 جوان 1984 ، يحق لنا الظن بأن مفهوم الملكية الوطنية يشمل جميع الأملاك العمومية، وبالتالي اعتبار الملكية الاقتصادية تغطي كل الأملاك الاقتصادية التابعة للقطاع العام.

لكن قد بينا التقييد الذي أدخلته المادة (19) من القانون حيث لا تدخل في الملكية الاقتصادية سوى الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات العمومية.

إن أموال المؤسسات الاقتصادية ليست تابعة للملكية الاقتصادية هل هي أموال عمومية؟ يجيبنا عن هذا التساؤل مضمون المادة الخامسة، حيث يعرف الأملاك العمومية كمجموعة الأملاك التابعة للجماعة الوطنية.

يُميز القانون بين: الأملاك الوطنية، والأملاك العمومية، وكذلك أملاك وحتى نتمكن من التعريف بدقة لمفهوم الأملاك العمومية، فلا بد من تحديد طبيعة ملكية أموال المؤسسة العامة.

إن مفهوم الأموال العمومية هو أوسع من مفهوم الأملاك العمومية، يعني أن مفهوم الأملاك الوطنية يتضمن مفهوم الأملاك الوطنية وكذلك أموال المؤسسات العمومية. وهذا الذي يجعلنا نطرح تساؤل فيما إذا كانت هذه الأملاك يمكن اعتبارها كأملك عمومية حتى ولو كانت ملك للمؤسسة.

وتدعونا هذه التساؤلات محل الدراسة إلى التصدي أولا لصاحب حق الملكية ثم إلى توافق الرأيين في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: صاحب حق الملكية:

إن التصوران هما نتيجة الالتباسات الموجودة في القانون الصادر في 30 جوان 1984، ومن خلال التصور الأول، واعتمادا على أساس، أن المؤسسة، هي ملكية الدولة كلية، أو الجماعة المحلية، فلا نستطيع اعتبار أموالها كملكية خاصة للمؤسسة.

هذه وجهة النظر تركز أساسا على نصوص دستور 1976، وخاصة المادتين 14 و 15 لكن الأمور تغيرت في ظل دستور 1989 في المادة (17) حيث لم يبق مبدأ احتكار قانون الدولة على المؤسسات العمومية الإقتصادية في مجموعها، بل بقي سائر المفعول على بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية المكلفة ببعض قطاعات النشاط (النقل البحري، السكك الحديدية...) لكن من جهة أخرى تبقى دائما الأشخاص العمومية هي المساهمة في المؤسسات العمومية، وانطلاقا من وجهة النظر هذه، يسمح لنا بالقول، أن الأموال العمومية هي ملكية عمومية (Propriété publique).

التصور الثاني هو ناتج عن مفهوم أو ترجمة منشور وزير المالية رقم 5353 الصادر في 14 أوت 1984 المتضمن تطبيق القانون الصادر في 30 جوان 1984 يشير المنشور إلى أن في هذا « النظام، المؤسسة العمومية هي مالكة للأصول، حيث تضمن التكفل بهم، واستعمالهم، واستهلاكهم، طبقا لقواعد التسيير التجاري».

ويضيف أيضا «لكن رأسمال المؤسسة يبقى ملك الدولة وعلى هذا الأساس، فإن الحفاظ وتحديد قيمته مفروضة».

تعتبر إذا هي وجهة النظر، أن أصول المؤسسة تشكل ذمة منفصلة أو مختلفة عن ذمة الجماعات المؤسسة، وهذا يبقى صحيح أثناء الحياة الاجتماعية للمؤسسة، طالما وجدت. هذا التصور قابل للنقاش، حيث لا يأخذ بعين الاعتبار مصير الأموال عند انقضاء المؤسسة تبدو هاتين النظريتين سهلة التوافق في إطار قوانين الإصلاحات.

الفرع الثاني: توافق الرأيين:

يمكن تقارب هذين الرأيين، وتقاربهما يسمح بفهم أحسن للطبيعة القانونية لملكية أموال المؤسسة العمومية الاقتصادية.

أولا، صحيح أن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شخص معنوي تتمتع بذمة خاصة بها، ثم أن ذمة المؤسسة العمومية هي منفصلة عن ذمة مؤسسيها، فإن ذمة المؤسسة تكون الضامن الوحيد للالتزامات اتجاه الغير.

إن المؤسسة العمومية تمارس من الآن، فصاعدا حق الملكية، وليس حق التسيير العملي وهذا طيلة حياتها الاجتماعية، فهكذا فهي تستطيع التصرف في أموالها بكل حرية بشرط، أن تكون قواعد توزيع السلطات بين أجهزتها محتومة، الجمعية العامة هي الجهاز المؤهل لإبرام كل العقود التي لها صلة بحق الملاك، ولها الحق كذلك بتسليم أموالها للغير على أساس تعاقدية. والقانون المؤرخ في 7 فيفري سنة 1989 أدخل في نظامها الذي بواسطته، تسلم مؤسسة (Contrat de management) القانوني حق التسيير عمومية بعض نشاطاتها إلى مؤسسة وطنية أو أجنبية أخرى، مقابل دفع أجر.

والمؤسسة العمومية مؤهلة كذلك بالقيام بالتصالح أو التوافق، الشيء الذي كان ممنوع على الأشخاص العمومية¹ وأخيرا فالقانون السابق الذكر أعلاه، وفي ظروف خاصة يسمح لأموال المؤسسة أن تكون محل حجز من طرف الدائنين، أو محل البيع بالمزاد القضائي ومن هذه الزاوية نستطيع أن نعتبر المؤسسة العمومية كمالك، وهذا غير قابل للمنازعة. ومن جهة أخرى، صحيح أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لا تستطيع إصدار أسهم أو حصص اجتماعية إلا لفائدة أشخاص أو مؤسسات عمومية أخرى. وزيادة فإن الأصول الصافية تعود إلى صالح الدولة أو الجماعات المحلية المالكة أثناء انحلال المؤسسة. وبصفة غير مباشرة تخدم أموال المؤسسة على الأقل، مصالح الخزينة العمومية.

¹ - القانون رقم 89-01 المؤرخ في 7 فيفري 1989 المكمل والمعدل للقانون المدني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ص

وعلى كل حال لا يوجد أي شك في الطابع العمومي للأموال، عندما يتعلق الأمر بمواجهة العلاقات بين الدولة والمؤسسات¹ فالدولة تستطيع التدخل في أي وقت، لأسباب استراتيجية، أو اقتصادية² وانطلاقاً من الفصل بين ذمم الدولة والجماعات المحلية عن الذمة التي تنشأ، ومن التمييز بين الأصل الاجتماعي والرأسمال الاجتماعي، ومن تأكيد أولوية التسيير الصناعي والتجاري الموجه نحو مردودية مالية بشكل أساسي، ومن كل هذا ترتبت نتائج قانونية دقيقة فيما يخص قانون أموال المؤسسات.

المطلب الرابع: النظام القانوني لأموال المؤسسة العمومية الاقتصادية:

لم يقتصر القانون المؤرخ في 30 جوان 1984 على التمييز فقط، بين الأصل الاجتماعي، والرأسمال الاجتماعي، بل أكد أيضاً على مبدأ حق المؤسسة للتصرف في أموالها. فتطورت الأمور في المؤسسة من التسيير العملي البسيط للأموال المساهمة لها من إلى ممارسة فعلية لحق³ (Personne publique) طرف الشخص العمومي المساهم الملكية. وهذا انطلاقاً من نصوص أمر 16 نوفمبر 1971 ودستور سنة 1976، يمكن لنا أن نؤكد أن المؤسسة لا تمارس إلا حق التسيير العملي، فحق الملكية يعني التمتع بالأموال تكون تابع للجماعة الوطنية المالكة.⁴

الفرع الأول: ثبوت التسيير الصناعي والتجاري

إن الفصل بين الملكية والتسيير يسمح لنا بتفسير وجود ذمة للمؤسسة متميزة عن ذمة الأشخاص العمومية المساهمة. والأهم هو أن المؤسسة تستطيع التمتع والتصرف في ذمتها حسب متطلبات تسيير اقتصادي، ومالي سليم. وهي تنشأ مبدئياً من أجل الاستثمار وتحقيق الأرباح، ولم تزود بذمة إلا بهدف التمتع بها قصد أغراض التسيير، والدولة ليست معنية بتسيير هذه الذمة بالنسبة للغير ولا هي ملزمة بما قدمته من أموال للمؤسسة، كما هو الحال في القانون العام.

لأنها في كل الحالات قادرة على استرجاع قيمة رأس المال المستخدم، وهي لن تتحمل أية مسؤولية قد تنتج عن تسيير هذا الأخير.

¹ - Désignation de représentants au conseil d'administration, les rapports de planification.

² - Il peut décider de la création des entreprises indépendamment des fonds de participation, comme il peut faire cesser les effets d'une procédure de faillite (lois du 12 Janvier 1988).

³ - قواعد الأمر الصادر في 16 نوفمبر 1971 و دستور 1976.

⁴ - N.R. SAADI : La gestion socialiste des entreprises publiques économiques en Algérie OPU Alger 1985 P.82 et s.

إن تسيير الأموال العمومية من الممكن تمييزها حسب تخصصها وهدفها، فتسيير الأموال الاقتصادية، تسند للمؤسسات لاستثمارها.

وعلى هذا الأساس، فهي تمارس على هذه الأموال صلاحيات واسعة، ومنها، حق التصرف وفي هذا الاتجاه، يجب فهم المواد 91-92-93 من القانون المؤرخ في 30 جوان 1984 ونظام تسيير الأملاك العمومية متعلق بالذمة المنسوبة لها، وبالنية التي ترافقها..

ولكن استقلالية الذمة تكتسي معنى آخر، فهي، تفترض وجود فوائد خاصة للمؤسسة والمشكل المطروح من زمان، هو معرفة إذ ممكن للمؤسسة العمومية أن تكون لها فوائد خاصة، بالمفهوم الرأسمالي، ونعلم أن المؤسسة الرأسمالية تعمل لهدف واحد، هو تحقيق أرباح تضمن لها البقاء.

وفي القانون الجزائري، تظهر التزامات التخطيط الوطني مستبعدة لفكرة وجود مصلحة خاصة للمؤسسة، وقانون 30 جوان 1984 جاء لإعادة النظر في الأفكار السابقة، فهي تقر المصلحة الخاصة للمؤسسة بطرح مبدأ دعوى مخطئه.

ومن هذا الواقع، ظهرت إرادة المشرع في تفضيل التسيير الصناعي والتجاري، بصفة واضحة في هذا القانون، وخصوصا إعادة تهيئة قواعد عدم تحرير الأملاك العمومية المطروحة في القانون المدني.

الفرع الثاني: إعداد قواعد عدم تحرير الأملاك العمومية:

رغم أن قانون الأملاك الوطنية، قد وضع المبدأ العام له، فعد التوفر (L'indisponibilité) يكرس فيما يخص أملاك المؤسسات العمومية، نظام مخالف للقانون.

فالمشرع الجزائري أخذ بنفس الحجج والأسباب لمجلس الدولة الفرنسي في رأيه الصادر في 16 مارس 1948 ، لقبول عدم التصرف في أموال المؤسسات العمومية ما عدا الرأسمال الاجتماعي. وقاعدة عدم التصرف في الأموال تشكل حاجزا للتسيير التجاري.

وتحليل المشرع بسيط، وينطلق من تفرقة الأموال إلى أموال غير قابلة للتصرف، وأخرى التي بطبيعة وظيفتها تفرض إبعاد قاعدة عدم التصرف. فهكذا، فالوظيفة الصناعية والتجارية تتطلب مرونة في النظام المالي.

حيث أن المشرع قد أدرج ثلاث مواد تشكل انعكاس لرأي مجلس الدولة. وهي جديدة بالذكر.

فالمادة 91 «وتطبيقا للمادة 15 من الدستور يمنح الدولة تحت شكل صندوق اجتماعي أموال وقيم للمؤسسات، والمنشآت والهيئات التابعة لها قصد السماح لهم بتحقيق الأهداف المسندة لهم في إطار التخطيط».

إن الصندوق غير قابل للتصرف والحجز.

والمادة 92 تعطينا دلالات قيمة على المحتوى الذي ينوي إعطائه المشرع لمبدأ عدم التصرف، فالمشرع الجزائري ومجلس الدولة يعطيان نفس الترجمة تماما لهذه القاعدة على عدم قابلية التصرف المذكورة في المادة 91 السابقة « أوالمبدأ فهذه المادة تنص الذكر، الهادف في أول الأمر ضمان المحافظة الإقتصادية والمحاسبية للصندوق الاجتماعي الممنوح من طرف الدولة ضمانا لاسترجاعه في حالة الاحتمال، فهو لا يمس مسبقا أي عنصر من الأصل المحدد، باستثناء الأراضي المستعملة ، Les terrains d'assiettes servant فهو يسمح للمؤسسات وللمنشآت والهيئات المعنية إمكانية القيام أو تحويلات أو تحديد الضروري لصالح الاستغلال أو ذلك التسيير السليم».

هذه المادة تبين بوضوح، معنى قاعدة عدم التصرف، فالرأسمال الاجتماعي هو في كل الحالات قيمة مالية، فهذه يعني أن كل أموال المؤسسة العمومية هي قابلة للتصرف والحجز، وللتقادم، والمادة 93 تؤكد هذا المبدأ.

إن التمييز بين الرأسمال الاجتماعي والأصل الاجتماعي، له انعكاسات معتبرة، حيث طيلة حياتها الاجتماعية، فالمؤسسة العمومية تستطيع التصرف والتمتع بأي عنصر من العناصر التي تكون كل ثرواتها. فالقيد الوحيد المفروض هو المحافظة على الرأسمال الاجتماعي في فائدة الدولة. هذه القواعد وجدت توضيحات أهم في القانون المؤرخ في 12 جانفي 1988

المطلب الثالث: المراقبة الحسابية لمندوبي الحسابات

تعتبر المؤسسة العمومية الإقتصادية في شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة مؤسسة صغيرة الحجم ولهذا السبب تختلف فيها المراقبة عما هو الأمر في الشركة المساهمة.

فمراقبة مندوبي الحسابات في شركة ذات مسؤولية محدودة غير إلزامية ولذلك فإن القانون الفرنسي الصادر في 01 مارس 1984 والذي أدرج المادة 1/64 في القانون المؤرخ في 24 جويلية 1966 استلزم تعيين مندوبي الحسابات في ش.م.م. عندما تتجاوز الشركة يوم قفل السنة المالية مبالغ تحدد في إطار مرسوم.

وفيما يتعلق بالتشريع الجزائري فإن تعيين مندوبي الحسابات في هذه الشركات اختياري، بينما يجب أن تكون المراقبة الحسابية للمدير في الشركة ذات أسهم من قبل مندوبي الحسابات بصفة إلزامية .

ويجدر بالذكر أن مراقبة سير إدارة الشركة تخضع لاختصاص مجلس الإدارة والذي يتولى بدوره مراقبة تصرفات المديرين، كما يجوز مراقبة الإدارة من طرف الجمعية العامة وعند الضرورة من الخبراء¹ .

ونلاحظ من خلال ما سبق أن مراقبة سير الإدارة تختلف عن المراقبة الحسابية التي هي بالضرورة من اختصاص مندوبي الحسابات ولهذا لا يسمح لهم إدارة الشركة. فالأحكام القانونية تمنح مهام مندوبي الحسابات طابعين متمثلين في استقلالية و استمرارية وظيفتهم.

الفرع الأول: استقلالية وظيفة مندوبي الحسابات.

أنشئت هيئة مندوبي الحسابات في التشريع الفرنسي بفضل القانون المؤرخ في 23 مارس 1863 وكان يسمى هؤلاء المندوبين باسم مندوبي المراقبة، ثم طبقت هذه الأحكام في القانون المؤرخ في 24 يوليو 1976 .

أما بالنسبة للتشريع الجزائري، فإن الأمر المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 لا يهتم بوظيفة مندوبي الحسابات إلا بصفة إضافية، ويحدد رأي نص نظامهم الأساسي وسلطاتهم، وتوجد في الشركة المساهمة إلا بعض أحكام متعلقة بمراقبة الشركة من مندوبي الحسابات.² وقد حدد المشرع مهام مندوب الحسابات واستمرارية مراقبته من جهة، لكنه.

اعتبر وكيل المساهمين من جهة أخرى ويمكن القول أن الأحكام القانونية التي تحدد النظام القانوني لمندوبي الحسابات هي التي تمنح لوظيفته صبغة استقلالية، وعلى ذلك نقول بأنه ليس وكيل الشركاء ويعتبر وجوده في أغلب الأحيان إلزاميا.

ومما لاشك فيه أن هذا هو الحل المعمول به في القانون الفرنسي بينما هو مرفوض في التشريع الجزائري. لقد نص المشرع الجزائري، صراحة في مجال مراقبة الشركات المساهمة، أن مندوب الحسابات يعتبر وكيل المساهمين.

¹- أنظر في التشريع الفرنسي القانون المؤرخ في أول مارس الذي أدى إلى تعديل م 226 في القانون المؤرخ في 24 يونيو 1966.

²- راجع المواد 678 إلى 682 من القانون التجاري.

ولاشك أن هذا الحل له آثار سلبية على نوعية المراقبة التي يجب أن يقوم بها مندوب الحسابات. ويرى الفقه الفرنسي أن مندوب الحسابات هو هيئة من هيئات الشركة، دون أن يكون بين الشركاء والمندوب علاقات تعاقدية، وهذا بالرغم أنه يعين من قبل الشركاء. وتجدر الملاحظة فيما يتعلق بالشركة ذات مسؤولية محدودة والشركة المساهمة تظهان في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، شركات متوسطة وصغيرة الحجم.

فعدم تعيين مندوبي الحسابات يؤدي مبدئياً إلى بطلان مداوات الجمعية من جهة، و إلى المسؤولية الجزائية للمديرين من جهة ثانية.

وتعد باطلة المداوات التي تتخذ في التشريع الفرنسي بالرغم من عدم تعيين مندوب الحسابات بصفة منتظمة أو التي تتخذ بناء على قرار مندوبي الحسابات الذين عينوا مخالفة للقانون¹.

ولا يوجد في التشريع الجزائري بالنسبة للشركة ذات أسهم، أية أحكام متعلقة ببطلان المداوات التي اتخذت بالرغم من عدم تعيين منتظم لمندوبي الحسابات أو التي اتخذت بناء على قرار مندوب الحسابات الذي عين مخالفة للقانون الذي يحدد عدم الملائمة² فعبارة «لا يجوز أن يعين كمندوبي للحسابات في شركة المساهمة» تتعلق ببطلان التعيين وليس ببطلان المداوات التي اتخذت من قبل هؤلاء المندوبين فالبطلان الوحيد المتعلق بمداولة الجمعية والذي له طابع مطلق، هو بطلان المداولة المتعلقة بتصديق الميزانية والحسابات إذا لم يكن مسبوقاً بتقارير المندوبين³ ويعاقب جزائياً مديرو المؤسسة الذين لم يعلموا على تعيين مندوبي الحسابات أو على استدعائهم إلى كل اجتماع لجمعية المساهمين فتكون هذه العقوبة عقوبة حبس من 6 أشهر إلى سنتين وغرامة من 2000 د.ج. إلى 20.000 د.ج. كما يجب الإشارة إلى أن هذه العقوبة في التشريع الفرنسي، تقع على عاتق مديري الشركة ذات مسؤولية محدودة، وعلى مديري شركة التضامن، وعلى رئيس مجلس الإدارة للشركة المساهمة أو القائمين بإدارتها⁴. وفيما يتعلق بالتشريع الجزائري تقع هذه العقوبة على رئيس مجلس إدارة شركة المساهمة أو القائمين بالإدارة طبقاً لنص المادة 828 ق.ت. أما فيما يتعلق بالأحكام الأخرى التي تسمح بتحديد النظام الأساسي لمندوبي الحسابات الخاصة بمدة

1- أي مخالفة للمادة 65 بالنسبة للشركة ذات مسؤولية محدودة، أو المادتين L219 – L220 بالنسبة للشركة المساهمة.

2- المادة 679 قانون تجاري.

3- المادة 2/680 قانون تجاري.

4- المادة L455 من القانون الفرنسي.

وظائفهم، فإن مدة الوظائف التي يتولاها مندوب الحسابات محددة في التشريع الفرنسي، بستة أعوام في الشركة ذات أسهم وفي الشركة ذات المسؤولية المحدودة¹ وقد حددها المشرع الجزائري بثلاث سنوات في الشركة ذات أسهم طبقاً للمادة 1/378 من القانون التجاري، لكن يجب الإشارة إلى أن هناك استثنائين:

الاستثناء الأول يتعلق بالمندوب الذي يعين من قبل الجمعية العامة ليحل محل مندوب آخر فإنه لا يستمر في شغل هذا المنصب إلا المدة الباقية من وكالة سلفه وهذا ما نصت عليه 2 من القانون التجاري / . الفقرة الثانية من المادة 678

أما الثاني فيتعلق بالمندوب الذي عين بأمر من رئيس المحكمة 3 فإن وظائفه غير ثابتة لأنه يجوز للجمعية أن تعين مندوباً آخر في الوقت الذي تراه مناسباً. ولم يتعرض المشرع الجزائري إلى مثل هذه الإمكانية.

إن وظائف مندوب الحسابات قابلة للتجديد دون أي تحديد. ولا ينص الأمر الجزائري المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 أو القانون الفرنسي المؤرخ في 24 يوليو 1966 على ما يحول دون هذا التجديد أو يحد منه.

وفي التشريع الفرنسي لا يمكن عزل مندوب الحسابات من وظائفه من قبل الجمعية العامة إلا في حالة خطأ أو منع 1 بل يجب الإشارة إلا أنه لا يجوز للجمعية العامة بناء على 20 من القانون المؤرخ في أول مارس 1984 أن تقرر عزله قبل الانتهاء العادي بينما تختلف الوضعية تماماً في التشريع الجزائري، وهذا راجع لأن مندوب الحسابات يعتبر وكيل الجمعية العامة وفقاً للمواد 678 و 680 و 682 من القانون التجاري، وعلى ذلك يجوز عزله حسب بنود عقد الوكالة² وفيما يتعلق بالاستقالة، أنه يجوز لمندوب الحسابات تقديمها وتخضع الاستقالة مثل العزل في التشريع الجزائري لقواعد الوكالة طبقاً للمادتين 589 و 588 ق.م ويجوز قبول الاستقالة، في التشريع الفرنسي بالرغم من سكوته في هذا المجال ولهذا يمكن القول أن مهام مندوب الحسابات متعددة، تتعلق بالتحقيق والمراقبة أي بتحقيق القيم والسندات الحسابية للمؤسسة، كما يجب عليه مراقبة مدى مطابقة المحاسبة للقواعد السارية المفعول، ومراقبة وتأكيد صحة الحسابات السنوية وانتظامها.

¹ - راجع المادتين L 1/65 و L 1/224.

² - راجع المواد 586 إلى 589 من القانون المدني و خاصة المادتين 586 و 587 ق.م.

كما يجب عليه القيام بتحقيق المعلومات الممنوحة للشركاء من مديري المؤسسات وأخيرا يجب عليه مراقبة واحترام المساواة بين الشركاء.

وعلى ذلك نص المشرع صراحة في المادة 1/678 من القانون التجاري على أنه القيام بفحص الدفاتر والصندوق ومحفظة وأموال لشركة « يجب على مندوبي الحسابات ومراقبة انتظام وصحة الجرد والموازنات وكذلك القيام بمراقبة دقة المعلومات المقدمة فيما يخص حسابات الشركة ضمن تقرير مجلس الإدارة».

وفيما يتعلق بالحسابات السنوية يجب على مندوب الحسابات أن يؤكد صحتها وانتظامها، كما يجب عليه أن يحدد الحالة المالية للشركة وذمتها في آخر السنة كما يفرض عليه احترام القوانين بصفة عامة والقواعد المتعلقة بالمحاسبة بصفة خاصة.

وتجب الإشارة إلى أن المشرع الجزائري لم يتكلم صراحة عن تأكيد صحة وانتظام يضع المندوبون تقريرا يبلغون فيه الجمعية العامة : « حسابات الشركة، فإنه نص على أنه بتنفيذ الوكالة التي عهد بها إليهم، كما يجب أن يذكروا في تقريرهم أيضا ما لاحظوه من مخالفات وعدم صحة البيانات».

كما يقومون أيضا بوضع تقرير خاص بالعمليات المنصوص عليها في المادة 627 من القانون التجاري. وتخضع مسؤولية مندوب الحسابات للقواعد العامة والمادة 680 للوكالة وكما سبق القول يجب على مندوب الحسابات القيام بفحص المعلومات الممنوحة للمساهمين، ويظهر هذا الالتزام أكثر حدة في التشريع الجزائري و.إعمالا بالمادة 378/ق.ت « يعهد إليهم القيام بمراقبة دقة المعلومات فيما يخص حسابات الشركة ضمن تقرير مجلس الإدارة».

ويجب الإشارة إلى أن المشرع لا ينص إلا على المعلومات الممنوحة للمساهمين في التقارير المقدمة للجمعية، ونحن نعلم أن للمساهم حقا أوسع في الإعلام¹ وأخيرا فإن المشرع الفرنسي ألقى على عاتق مندوب الحسابات مهمة خاصة وهي مراقبة المساواة بين الشركاء. ولذلك يجب عليه أن يعلم بما لاحظته في هذا الصدد وكإلغاء حق التصويت، أو إلغاء حق حضور الجمعيات، أو إلغاء الحق في الأرباح أو في المال الاحتياطي، وكذلك عدم استدعاء

¹- راجع المواد 647 و 648 و 683 و 684 قانون تجاري.

بعض المساهمين لحضور الجمعيات، غير أنه لم ينص المشرع الجزائري على هذه المهمة. ويبدو أنه لم يذكرها نظرا لصعوبة تحديدها في الحياة العملية.

إن مهام مندوب الحسابات والإمكانات الممنوحة له تسمح باستمراره وظائف المراقبة، بيد أنه يجب الإشارة إلى أن قصور التشريع الجزائري في ميدان مراقبة شركات المساهمة من مندوب الحسابات أمر واضح ويرجع مصدر هذا القصور في النظرية التي تمسك بها المشرع الجزائري والتي تعتبر مندوب الحسابات وكيل الجمعية ومن ثم لا توجد أية مراقبة خاصة باحترام المساواة بين المساهمين، ويبقى الفراغ أو النقص قائم لعدم وجود أحكام مناسبة لوظيفة مندوبية الحسابات في الشركة ذات مسؤولية محدودة، كما أن تعيين مندوب الحسابات يبقى اختياريًا، وإن نظامه الأساسي غير موجود إطلاقًا، ومهامه محددة بصفة جزئية فقط. ونخلص إلى أن القاعدة الأساسية الخاصة بمهام مندوب الحسابات هي عدم تدخله في سير إدارة الشركة لأن مراقبته ترجع إلى هيئات أو أجهزة أخرى.

الفصل الثاني:
المنشآت الرياضية

تمهيد :

ان ممارسة النشاط البدني الرياضي يحتاج الى اماكن مخصصة لكل نشاط حسب نوعه ، والى وسائل وادوات تتوفر في هذه الاماكن ، ومن الاكيد ان اغلب الدول في العالم اصبحت تعمل على تطوير الرياضة و تحسينها و الوصول بها الى المستويات العليا و المنافسة في مختلف التظاهرات الكبرى ، ولكن لا يقتصر تنظيم اي تظاهرة او اعداد اي رياضي على الرياضة بحد ذاتها بل تحتاج الى اماكن مخصصة لممارستها و التي يطلق عليها بالمنشآت الرياضية ، ويجب ان تكون هذه المنشآت تراعي المعايير الدولية من مقاييس و اسس متفق عليها ، و التي تشمل الناحية الشكلية و نوعية الارضية كذلك الاضاءة و معايير الامن و السلامة ، حيث اذا نقصت هذه الاسس و المعايير تنقص معها مستوى المنشأة الرياضية .

1-تعريف المنشآت الرياضية :

• هي : "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة" .¹

2-مكونات المنشأة الرياضية وخصائصها:²

أ- **الملعب الرئيسي:** يشمل ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار اللعب للعدو مسافته 400متر، ويحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان ألعاب القوى مع الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه، مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام.

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات مثل المداخل والمخارج، الاستراحات وصالات الاستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، وورش الصيانة والمخازن.

ب- **الصالة المغطاة:** يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45متر طولاً، و 27متر عرضاً، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة إلى وجود مدرجات تتسع لحوالي 100000 متفرج، وتستغل منطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات وغيرها. كما يجب أن تلحق بهذه الصالات الرئيسية صالة أخرى تمارس فيها أنشطة متنوعة، ومدج للاجتماعات وصالة أخرى لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا تتوفر على مختلف الخدمات.

ج - **الملاعب المفتوحة:** من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المنشأة الرياضية، تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز مفتوح وملاعب أخرى مفتوحة لكرة السلة، التنس، هذا مع توفير مدرجات خاصة بكل ملعب تتسع على الأقل لـ: 005 متفرج .

هـ - **حمام السباحة والغطس:** يجب توفير حوض سباحة أولي (21/50مترًا بعمق واحد طوله 2,10متر، بالإضافة إلى حوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن 12/15متر،

¹ - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2004 ص. 172 .

² - عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانيات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003. ص 23 .

بعمق متدرج يبدأ بـ 3,5 مترا من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5,20 مترا مزودا بسلاالم للقفز مختلفة الارتفاع أعلاها يقدر 10متر، ومصعد مع توفير حوض للتدريب، أبعاده 12,5/20 مترا وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات، أبعاده 4/6 مترا، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولي، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات، دورات المياه، غرف التدليك، مخازن إلى غير ذلك.

د- مناطق الإقامة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية والإذاعة والتلفزيون وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس، ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكذا كل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

و- الخدمات المركزية: هي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمدادها بالكهرباء والمياه، التكفل بالظروف الصحية والاتصالات والخدمات العمومية، الفاكس والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة في المدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الاستعلامات، الأمن إلى غير ذلك.

ي- مراكز الشباب والساحات الخضراء: يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لاستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها. وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها.¹

3- أنواع المنشآت الرياضية:²

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ماتحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

(1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.

(2) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

¹ - عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003. ص 24 .

² - أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، سنة 2009 .

- 3) الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).
 رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).
 رياضات فردية (العاب قوى،) .
 رياضات المنازل (دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ).
 رياضات مائية (سباحة، غطس،... الخ).
 رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).
 رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).
- 4) القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).
- 5) التباعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية،...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).
- 6) نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مذكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ) .

4- اسس تخطيط المنشآت الرياضية: ¹

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي:

1. اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها (ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي... الخ)، والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات (فمثلاً: طول أضلاع المنطقة الملائمة لملاعب أو مراكز

¹ - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2004

تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن 750م و تبعد عن المناطق السكنية بمسافة 4 كم تقريباً، بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن 1500م تقريباً (، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة، ...الخ.

2. **التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:** يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية ... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الادارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

3. **العزل :** هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ).
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز، ... الخ

- عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.
- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لاتعيق ولاتشوه الملاعب.
- مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.
- عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الإستقلالية في المداخل والسلالم.
- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

4. **الأمن والسلامة:** هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول ارضيات الملاعب.
- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أراضيات الملاعب.
- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.
- 5. **الصحة العامة:** يجب الإهتمام بالعوامل التالية:
 - تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
 - العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
 - الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
 - العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.
- 6. **الإشراف:** هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:
 - يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
 - يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج).
 - يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
 - يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.
- 7. **الاستغلال الأمثل:** يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والإستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:
 - الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض .
 - تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.¹

¹ - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2004 ص. 19 .

8. **النواحي الاقتصادية:** يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنمية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.¹

9. **القانونية:** للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

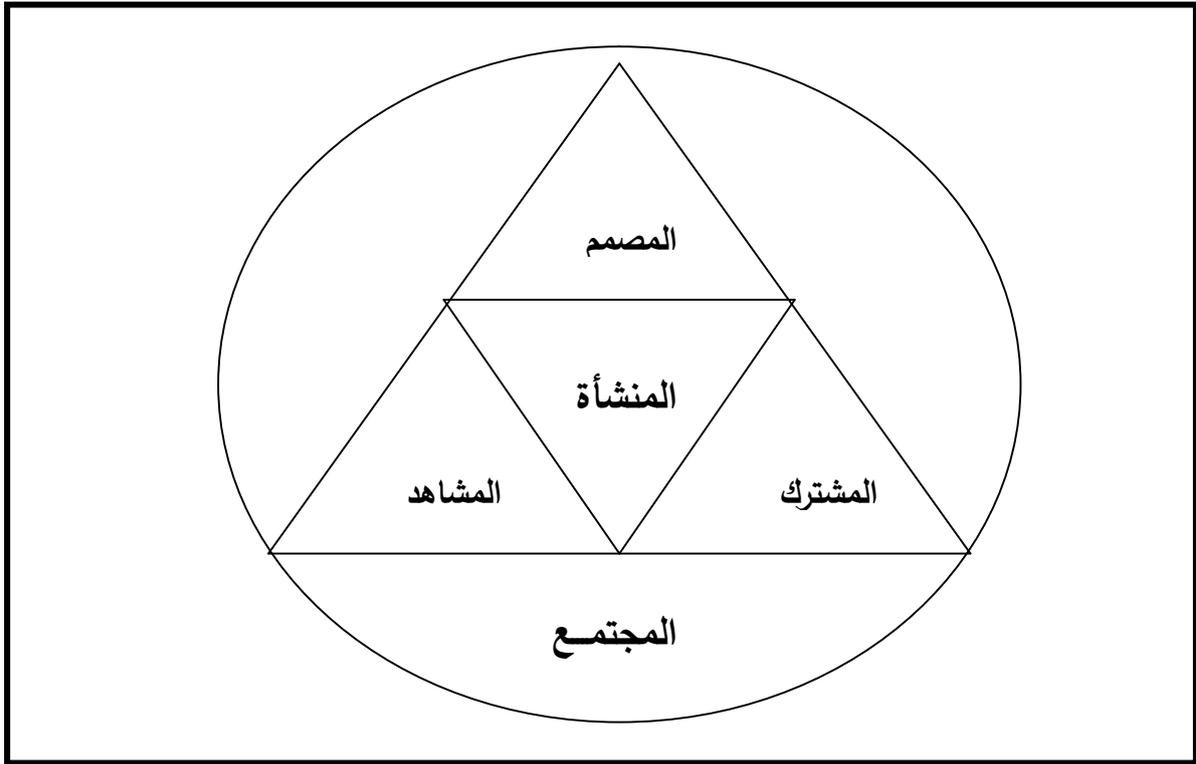
10. **إمكانية التوسع مستقبلاً:** عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

¹ - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق.ص19

11. **الناحية الجمالية:** الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:
- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
 - زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.
 - الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
 - استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.
- والناحية الجمالية للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور واحساس وخبرات المشاهد، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساساً على ما يتوقعه الفرد ومقارنته بما هو موجود. وهذا من مسئولية المصمم المعماري الذي عليه ان يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة الى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد. وبشكل عام هناك العديد من العناصر المتداخلة في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية كما هو موضح بالشكل التالي:¹

¹ - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق.ص20 .



الشكل رقم 01 : نموذج العناصر المتداخلة في الناحية الجمالية للمنشأة

أ- المجتمع:

المجتمع (تمثله الدائرة) يتداخل ويتفاعل مع المنشأة وبالتالي تؤثر في نظرتهم وحكمهم على المنشأة.

ب- المصمم:

يجب على المصمم استخدام جميع خبراته في تصميم المنشأة لتحقيق التكامل من حيث وظيفة المنشأة والناحية الجمالية لها، وعليه ان يتفاعل مع المجتمع بصفة عامة ومع الأفراد الذين يستخدمون المنشأة (مشترك / مشاهد) بصفة خاصة.

ج- المشترك:

يعتبر المشترك من أهم العناصر التي يجب مراعاتها والإهتمام بها في مراحل التخطيط للمنشآت الرياضية، حيث يجب أن يحصل على قدر من المتعة وشفاء الذهن والتركيز وكل ما من شأنه الوصول إلى أفضل مستويات الأداء ومواصلة العطاء. فنقص الناحية الجمالية قد يعرض المشترك لشعور عكسي وإحباط قد يؤدي الى عدم الإستمرار في المشاركة.

د- المشاهد:

يتفاعل المشاهد بطرق عديدة مع المنشأة الرياضية، كمتابع لخدماتها والأنشطة التي تمارس بها وكمركز ترويحي لأفراد مجتمعه وكمعلماً حضارياً في مدينته.... الخ. فإذا كانت المنشأة الرياضية على قدر متميز من الناحية الجمالية فهي ستمنحه الاحساس بالفخر والاعتزاز الذي سيؤدي الى دفعه عنها والتمسك بها وربما دعمها.

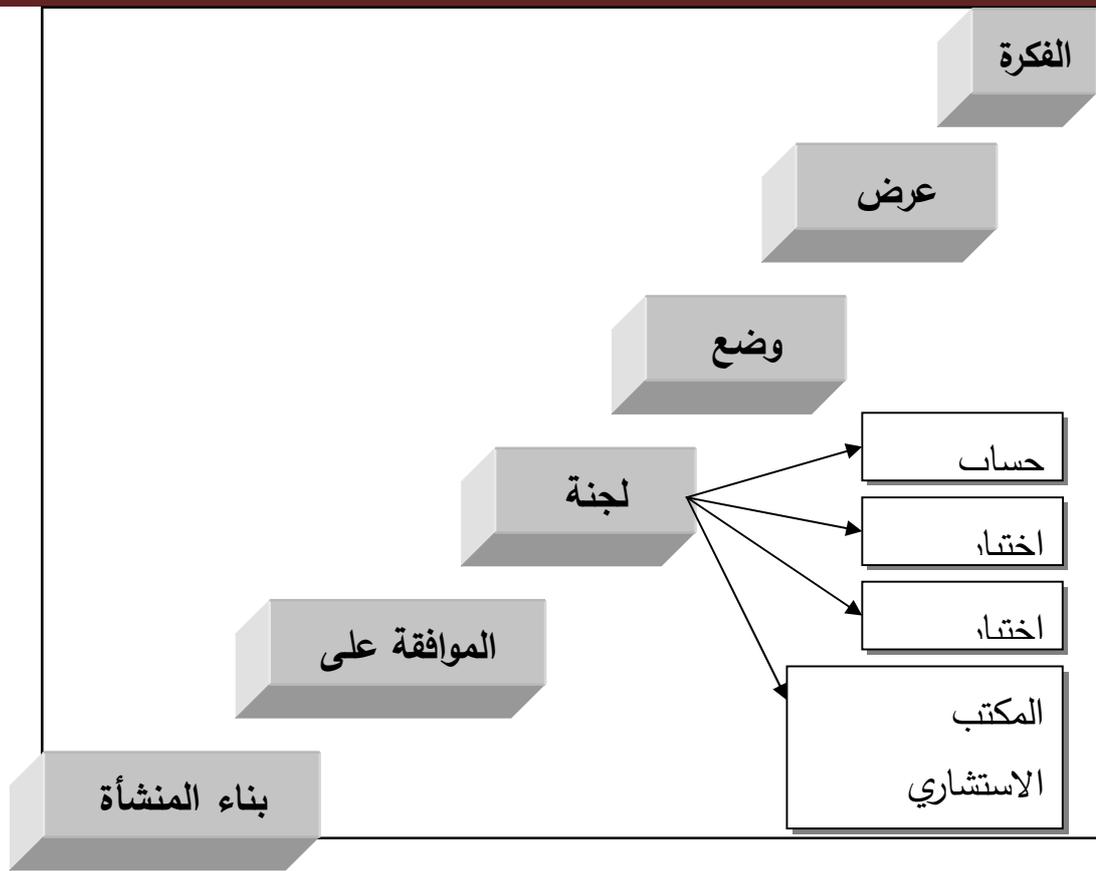
هـ- المنشأة الرياضية (ذاتها)¹

على المصمم أن يعمل جاهداً الى الوصول بالمنشأة الى درجة عالية من الجمال تبعث السرور في النفس، ويتحقق ذلك من خلال مراعاته للعوامل التي تؤدي الى تكامل المنشأة من الناحية الوظيفية والناحية الجمالية.

5- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية:²

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديدة أو اضافة جزء أو أجزاء لمنشأة قائمة، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل الى الوضع المرغوب في المستقبل. وحيث أن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية البدنية والرياضة فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب، من حيث الجهد والفترة الزمنية، على حجم المنشأة الرياضية المزمع إقامتها. والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط المنشأة الرياضية مع توضيح لمهام لجنة التخطيط:

¹ - إبراهيم محمد عيد المقصود- حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق ص20 .
² - أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، سنة 2009 . ص7 .



الشكل رقم 02 : مراحل تخطيط المنشآت الرياضية

أ- الفكرة: The Idea

جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت الى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين.

ب- عرض الفكرة على مجلس الإدارة: Presentation of the Idea to the Board

بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعومة بالمعلومات على مجلس الإدارة (إدارة المدرسة، إدارة الهيئة الرياضية ... الخ) الذي بدوره يتخذ القرار بناءً على أهمية هذه المنشأة من النواحي التربوية والعملية، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة (تقدير التكلفة، الموارد المالية، جمع البيانات ... الخ).¹

¹ - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 7 .

ج- وضع الأهداف التربوية: Development of Educational Objectives

في هذه المرحلة يقوم اخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة، بالإضافة الى ذلك عليه مراعاة ما يلي:

- تحديد الفائدة من المنشأة.
- تحديد المستفيدين من المنشأة.
- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة.
- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة.
- مراعاتها لذوي الإحتياجات الخاصة.
- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية، عقلية، مهارية، اجتماعية... الخ).

هـ - لجنة التخطيط : Planning Committee

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة. ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:

- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل (على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسئوليات المصمم).
- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية (ماء، كهرباء، هاتف، صرف صحي، شبكة موصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث ... الخ)¹.
- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتقادي العيوب والسلبيات. ومن أهم صفات وخصائص المصمم ما يلي:

1. ان يكون مصرح له بمزاولة المهنة كمصمم.
2. اتساع الإدراك والأفق والقدرة على الإبتكار.

¹ - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 8

3. القدرة على التعاون والتفاهم مع المكتب الإستشاري.
4. القدرة على ترجمة الأهداف التربوية إلى أعمال إنشائية محسوسة.
5. أن تكون لديه الخبرة السابقة في تصميم المنشآت الرياضية.
6. الإلمام بكل ما هو جديد ومتعلق بالمنشآت الرياضية.
7. أن يكون من سكان نفس المنطقة وملماً بطبيعتها وظروف العمل فيها.
8. الإلمام بمواصفات وقواعد البناء في المنطقة والدولة.

- اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية البدنية المختلفة، ويرأسهم مستشار فني لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية. ومن مهامه زيارة المنشآت المشابهة وتقديم المشورة الفنية والتنسيق مع المصمم.¹

6- مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية:²

مدير المنشأة هو المسئول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الإختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

❖ الجانب المعرفي:

1. عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
2. عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
3. عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
4. الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
5. أوقات الصيانة الدورية.
6. الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
7. الأدوات التعليمية المساعدة.

¹ - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 09 .
² - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 23 .

❖ الجانب الإشرافي:

1. الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
2. توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
3. التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
4. تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
5. التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
6. تحفيز المشرفين على الإرتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية).
7. التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
8. التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة.
9. تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
10. المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
11. التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

❖ الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

1. سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:
 - أ) البيانات العامة.
 - ب) الكشوفات الطبية.
 - ج) موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.
2. سجل خاص بالإصابات وتقاريرها.
3. سجل الميزانية السنوية (الموارد والمصروفات).
4. سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها (الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ).
5. سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.
6. سجل خاص بتشغيل وإستخدام المنشأة.
7. سجل خاص بالمسابح.

8. سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على:
ترقيم للأجهزة والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الإستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ،
عدد الأجهزة والأدوات وتصنيفها... الخ¹

¹ - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 24 .

خلاصة :

من خلال العرض الذي تطرقنا له في هذا الفصل والذي تمحور حول الإمكانيات والمنشآت الرياضية بتعريفها والتطرق لمكوناتها ثم الشروط التي يجب مراعاتها عند التخطيط لهذه المنشأة والمراحل التي يمر بها هذا التخطيط، لان الحاجة إلي المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي،

حيث ان هذه المنشآت والوسائل الرياضية توفر زيادة في الإقبال والمشاركة الرياضية إذ ما توفرت ، فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإجراءات الميدانية للبحث

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناولنا فيه رصيد معرفي و العلمي الذي ينتمي إلى موضوع بحثنا و الذي ضم فصلين ، سنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية التي قمنا بها في ديوان المركب الاولمبي حتى نعطي منهجيته العلمية، و كذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة .

يعتبر هذا الفصل العمود الفقري لتصميم وبناء بحث علمي، سنقوم في هذا الجانب بالقيام بدراسة ميدانية وذلك عن طريق توزيع استمارات الإستبيان على أفراد العينة المختارة والتي تقوم أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها ثم تقديم مناقشة وتحليل الأسئلة التي طرحناها في هذه الإستمارة وبعد ذلك نقوم بعملية تفرغ الإجابات، بحيث نقوم بوضع جدول لكل سؤال والتي تتضمن عدد الإجابات بالنسب المئوية الموافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج، والذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها بحثنا.

1- الدراسة الإستطلاعية:

قبل قيامنا بتوزيع استمارات الاستبيان ارتأينا أن نتصل ببعض مسيري المنشآت الرياضية بهدف الإطلاع على كيفية عملهم على مستواها ومعرفة الأمور التي تساعد والأمر التي تعرقل عملهم اليومي، وعلى ضوء كل هذا قمنا بإنشاء استبيان خاص بمسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب الاولمبي 5 جويلية، وذلك للكشف و الوقوف على دور وأهمية الاستقلالية التسيير المالي في رفع من مردود المنشآت الرياضية .

وبعد صياغتنا لأسئلة الإستبيان وقبل الشروع في توزيعه ارتأينا أن نعرضه لتحكيم الأساتذة المختصين من قسم الإدارة و التسيير الرياضي، حتى يمكننا الاستفادة من الأخطاء و القيام بتصحيحها، وبالتالي يكون واضح ومفهوم لكل أفراد عينة البحث، كما تساعد هذه الطريقة على الإلتزام بالموضوعية والمصداقية .

المجال المكاني و الزماني:

- المجال المكاني : شملت دراستنا إدارة ديوان المركب الاولمبي 5 جويلية ومسيري المنشآت الرياضية التابعة له و المقدرة ب 13 منشأة متنوعة .

- المجال الزماني: دامت مدة الدراسة من 28 ديسمبر إلى 05 جوان للسنة الجامعية 2018/2017

2- المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة موضوعنا الذي يتناول تحليل و دراسة المشكلة المطروحة إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " كل إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية أو النفسية، كما هي قائمة قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها و بين ظواهر علمية، أو إجتماعية أخرى"¹ .

كما يعرف كذلك " بأنه أسلوب يعتمد في دراسة ظاهرة ما على طبيعتها الحالية قصد تفكيك بعض أسرارها، وكشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها " ، ويرى آخرون بأنه " عبارة عن طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تحويلها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة، تصنيفها تحليلها و إخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة"² .

أما بشير صالح الرشيد فيعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث³ .

¹ زيان عمر، البحث العلمي وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 113 .

² الزويبي الغنام، مناهج البحث في التربية، ط1، مطبعة العاني، بغداد، 1994، ص 54 .

³ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

3- مجتمع البحث:

من الناحية الاصطلاحية: " هو تلك الجموع الأصلية التي تؤخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة، مدارس، فرق، تلاميذ، سكان، أو أي وحدات أخرى"¹ .
كما يعرف على أنه: " مجموعة عناصر لها خاصية مشتركة والتي تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"² .
ويطلق على المجتمع الإحصائي اسم العلم ويمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تمتلك خصائص أو سمات قابلة للملاحظة أو القياس والتحليل الإحصائي، وقد اعتمدنا في بحثنا على كل مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب الاولمبي .

- خصائص العينة وطريقة إختيارها:

عينة البحث هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ،وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل (الأصلي).
من أجل الوصول إلي نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة مقصودة وتعرف على أنها الطريقة التي تعتمد على : " منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وان يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار المقصود لكل أفراد العينة من قائمة المجتمع"³
حيث أخذنا نسبة 100 % اي كل مسيري المنشآت الرياضية تابعة لديوان المركب الاولمبي ، وكان حجم العينة (13) مسيرا، وقمنا بتوزيع الإستبيان عليهم .

- متغيرات البحث:

من خلال بحثنا هذا هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

5-1- المتغير المستقل:

هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر⁴ .

• تحديد المتغير المستقل: " استقلالية التسيير المالي " .

5-2- المتغير التابع:

يؤثر فيه المتغير المستقل و هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع⁵ .

¹ محمد نصر الدين رضوان: "إحصاء استدلالي في علوم التربية الرياضية"، دار الفكر العربي، 2003، ص 14.

² موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية"، ترجمة يزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 67.

³ محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، مصر، 1999، ص 144 .

⁴ ناصر ثابت: "أضواء على الدراسة الميدانية"، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1، 1984، ص 58.

⁵ محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب: "البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 219.

- تحديد المتغير التابع: " المنشآت الرياضية " .

• 4- تحديد أدوات البحث:

إن التقنية التي استخدمناها في دراستنا الميدانية التي أجريناها على المنشآت الرياضية تتمثل في الإستبيان و المقابلة مع مسيري و الملاحظة .

6-1-تعريف الإستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المترتبة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات، يستعمل كثيرا في بحوث العلوم الإجتماعية وهذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي، وهو عبارة عن جملة من الأسئلة المغلقة و النصف المفتوحة والمفتوحة، ويتم وضعها في إستمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين و هذا للحصول على الأجوبة للأسئلة الواردة فيها، و طريقة الإستبيان تحتوي على ثلاثة أنواع من الأسئلة هي:

أ- الأسئلة المغلقة: وهي التي يحدد فيها الباحث إجابات مسبقا، و تحديد الإجابات هذه يعتمد على أفكار الباحث و أغراض البحث و النتائج المتوخاة من البحث وتكون الإجابة في معظم الأحيان بإختيار المستجوب للإجابة الصحيحة .

ب- الأسئلة المفتوحة: تعطي كل الحرية للإجابة عليها كما يشاء، أي الإجابة عليها إما بالإختبار أو بالتفصيل، وكذلك تعطي له مطلق الحرية بذكر أية معلومات يعتقد بأنها متعلقة بالسؤال مهما كانت طبيعتها و أغراضها، ومن فوائد الأسئلة المفتوحة أنها لا تقيد المبحوث بحصر إجاباته ضمن الإجابات المحددة له من قبل الباحث، كما أن لها فائدة في الآراء السائدة فعلا في المجتمع .

ج- الأسئلة النصف مفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، الأول يكون مغلقا أي الإجابة فيه تكون (نعم أو لا) و النصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوب للإدلاء برأيه الخاص¹ .

- ضبط الشروط العلمية للأداة:

صدق الإستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه .

كما يقصد بالصدق " شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه² .

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الإستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع الإستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة، وبالإعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر .

¹ عمار دحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص38-40 .

² فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص 167-168 .

5- الأدوات الإحصائية المستعملة:

إستجابة لطبيعة البحث إستعنا في هذه الدراسة بوسيلة إحصائية واحدة لحساب نسب التكرارات في الإجابات، وهذا من أجل تحويل المعلومات الكيفية إلي معلومات كمية لتصبح أكثر دقة ومصداقية وهذه الوسيلة هي :

$$\frac{ع \times 100}{ن} = س$$

← س ← النسبة المئوية
← ع ← عدد التكرارات
← ن ← مجموع التكرارات

- إجراءات التطبيق الميداني:

قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان حسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة، وهذا انطلاقا مما كان في الجانب النظري وبعد ذلك قمنا بكتابة هذه الأسئلة وطبعها في ثلاثة عشر نسخة، أي عدد العينة المختارة، حيث تم توزيع هذه الاستمارات على كل مسيري المنشآت الرياضية (العينة المختارة) التابعة لديوان المركب الاولمبي ، وعند إعطاء كل نسخة لكل مسير نقوم بشرح ما نود أن نتوصل إليه، وبعد 15 يوما قمنا بجمع استمارات الاستبيان الموزعة على المسيرين و قراءة إجاباتهم لتتم بعدها عملية الجمع و الفرز للإجابات، و تحليل نتائج الأسئلة التي قمنا بطرحها في هذه الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جدول لكل سؤال و الذي يتضمن العدد والنسب المئوية، و الهدف من كل سؤال، و توضيح ذلك من خلال التمثيل بالدوائر النسبية، و في الأخير نقوم بعرض الاستنتاج و الذي نوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي يتضمنها البحث.

الفصل الخامس:
عرض و تحليل الدراسة

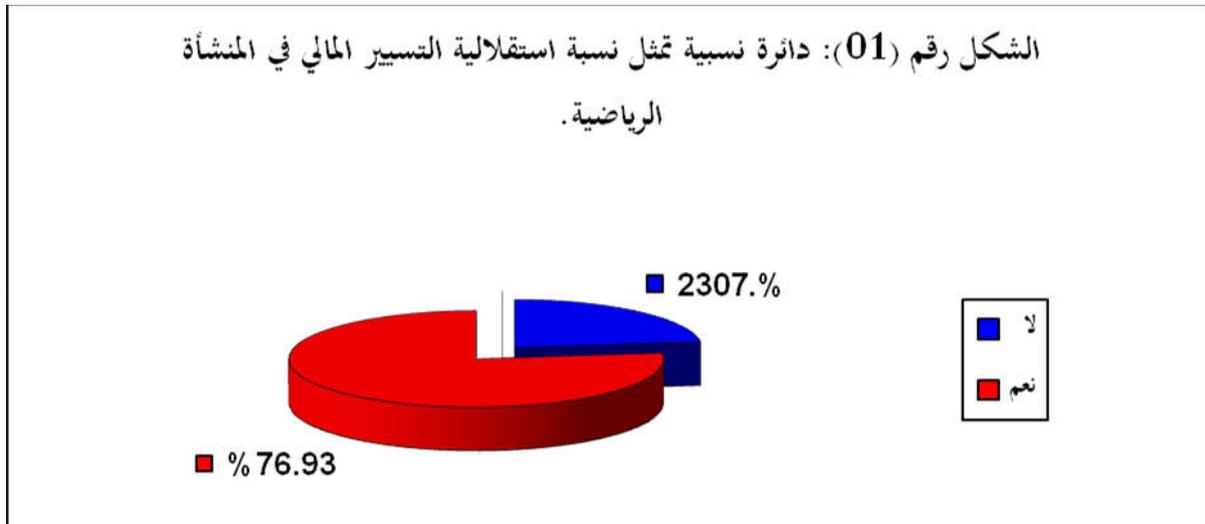
عرض وتحليل الدراسة:

*الفرضية الجزئية الأولى:

السؤال الأول: هل لديك استقلالية تامة في تسيير العائدات المالية الخاصة بالمنشأة الرياضية؟
الغرض منه: معرفة مدى استقلالية التسيير المالي في المنشآت الرياضية من طرف المسيرين لضمان تحقيق الأهداف.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	76.93 %
لا	03	23.07 %
المجموع	13	100 %

جدول رقم (01): يوضح مدى استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية .



تحليل النتائج:

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (01) أن نسبة 76.93 % من عينة البحث يتمتعون بالاستقلالية التامة في تسيير العائدات المالية الخاصة بالمنشأة الرياضية، بينما 23.07 % منهم لا يتمتعون بالاستقلالية التامة.

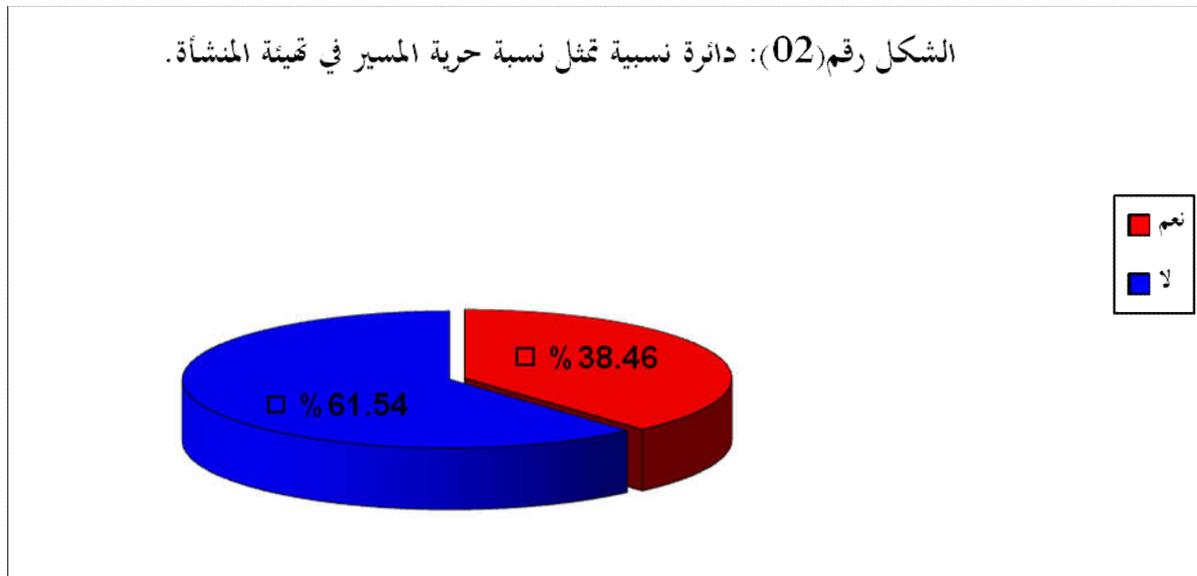
الاستنتاج:

نستنتج أن أغلبية مسيري المنشآت الرياضية لديهم استقلالية في التسيير المالي في المنشأة مما يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة و الرفع من مردود المنشآت الرياضية.

السؤال الثاني: هل للمسير حرية في تهيئة المنشأة الرياضية التي تحت وصايته؟
الغرض منه: معرفة إذا كان للمسير حق في تهيئة المنشأة لضمان تحقيق الأهداف.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	05	%38.46
لا	08	%61.54
المجموع	13	%100

جدول رقم (02): يوضح إن كان للمسير حرية في تهيئة المنشأة .



تحليل النتائج:

يتضح من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (02) أن نسبة 61.54% من عينة البحث أجابوا بأن ليس لهم حرية التصرف في تهيئة المنشأة الرياضية، بينما توجد نسبة 38.46% أجابوا بأن لهم حرية التصرف، و هذا ما تم تمثيله في الشكل رقم(02) .

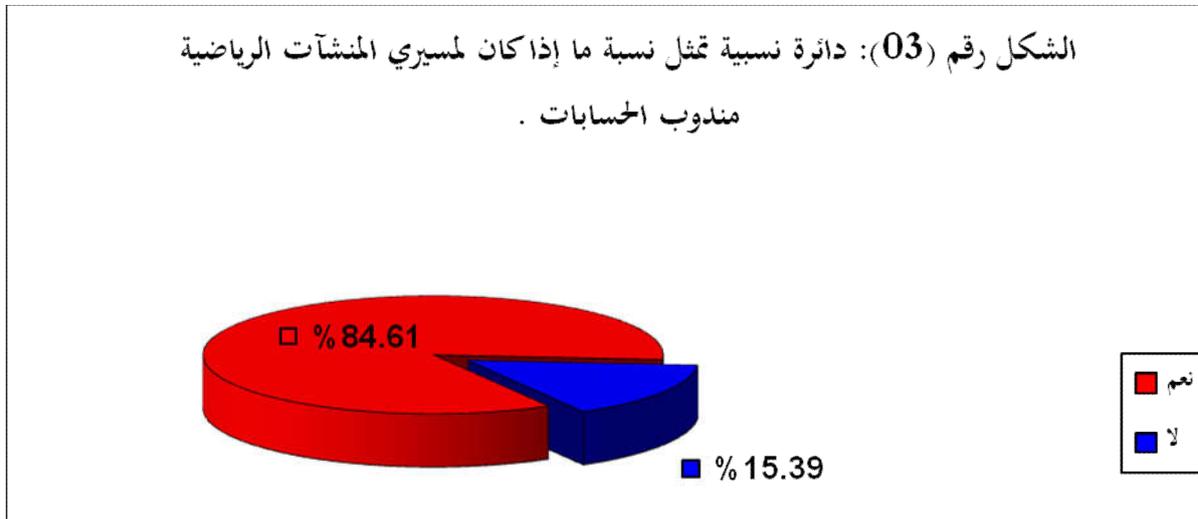
الإستنتاج:

إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها أعلاه، نستنتج أن أغلبية المسيرين ليس لهم حرية التصرف في تهيئة المنشأة. و بالتالي لا يحققون الأهداف المرجوة منهم و لا يمكن الرفع من مردود المنشآت الرياضية.

السؤال الثالث: هل لديك مندوب حسابات خاص بالمنشأة يعمل تحت وصايتك؟
الغرض منه : معرفة إذا كان مندوب الحسابات هو الذي يتكفل بالعائدات المالية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	% 84.61
لا	2	% 15.39
المجموع	13	% 100

جدول رقم(03): يمثل أجوبة المسيرين حول مندوب الحسابات .



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة 84.61% من عينة البحث أجابوا بأن لديهم مندوب الحسابات، بينما توجد نسبة 15.39% أجابوا أنهم لا يملكون مندوب الحسابات.

الإستنتاج:

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة كبيرة من يعطون أهمية كبيرة لمندوب الحسابات، وهذا مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة الرياضية.

السؤال الرابع: هل تتمتع بكل الصلاحيات في استغلال عائدات المنشأة الرياضية؟
الغرض منه: معرفة مدى تمتع المسير بالصلاحيات في استغلال العائدات المالية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	% 92.31
لا	01	% 7.69
المجموع	13	%100

جدول رقم(04): يمثل أجوبة المسيرين حول ما إذا كانوا يتمتعون بكل الصلاحيات في استغلال العائدات المالية.



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(04) نلاحظ أن نسبة 92.31 % من عينة البحث أجابوا بأنهم يتمتعون بالصلاحيات التامة في استغلال عائدات المنشأة، بينما توجد نسبة 07.69 % ممن أجابوا أنهم لا يتمتعون بالصلاحيات التامة .

الإستنتاج:

نستنتج مما سبق أن أغلب المسيرين يتمتعون بالصلاحيات التامة في استغلال العائدات المالية للمنشآت الرياضية، مما يساعد في تحقيق الأهداف و الرفع من مردود المنشآت.

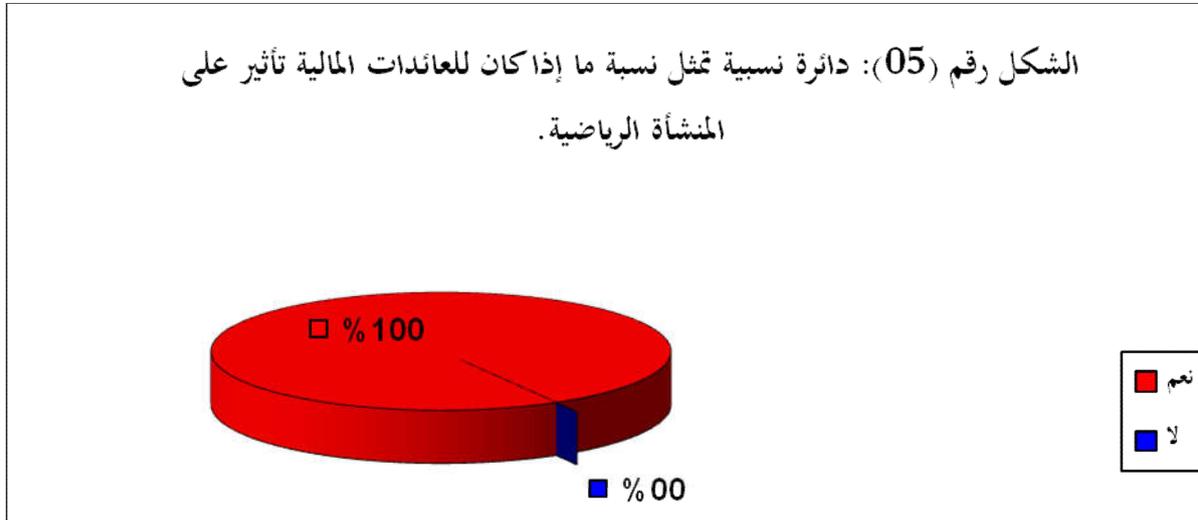
*الفرضية الجزئية الثانية :

السؤال الخامس: هل تتأثر المنشأة الرياضية بالعائدات المالية الخاصة بها؟

الغرض منه: معرفة العوامل المؤثرة على مردود المنشآت الرياضية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	% 100
لا	00	% 00
المجموع	13	% 100

جدول رقم(05): يوضح مدى تأثر المنشأة بالعائدات المالية .



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(05) نلاحظ أن نسبة 100 % من عينة البحث أجابوا بأن المنشأة الرياضية تتأثر بالعائدات المالية.

الإستنتاج:

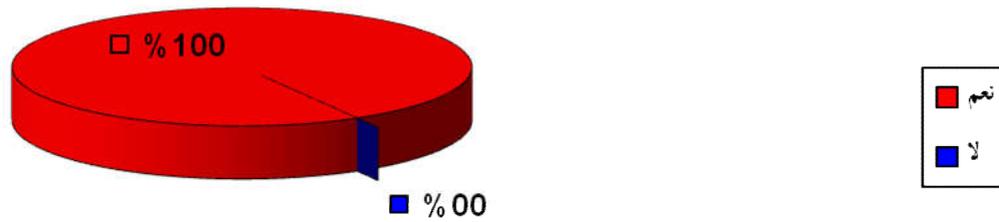
من خلال الجدول نستنتج أن المنشأة الرياضية تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية لرفع مردودها.

السؤال السادس: اذا كان نعم فكيف يكون هذا التأثير؟
الغرض منه: معرفة كيف يكون هذا التأثير ايجابيا أم سلبا .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
ايجابيا	13	% 100
سلبا	00	% 00.00
المجموع	13	% 100

جدول رقم(06): يوضح نوعية تأثير العائدات المالية على المنشأة الرياضية.

الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل نسبة نوعية التأثير على المنشآت الرياضية



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(06) نلاحظ أن نسبة 100 % من عينة البحث أجابوا بأن المنشأة الرياضية تتأثر ايجابا بالعائدات المالية.

الإستنتاج:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها أعلاه، نستنتج أن المنشآت الرياضية تتأثر ايجابا بالعائدات المالية مما سيساعد في تحقيق الاهداف و رفع من مردودها .

السؤال السابع: في حالة نقص العائدات المالية، كيف يكون تأثيرها على المنشأة؟
الغرض منه: معرفة رأي المسير و إعطاءه حرية أكثر للتعبير عن العوامل المؤثرة في المنشأة الرياضية و لهذا فتحنا المجال لكل على حدى .

تحليل النتائج:

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن لم تكن إجابة واحدة، و كانت إجابات مفتوحة و متعددة و لهذا لم نتمكن من حصر النتائج.

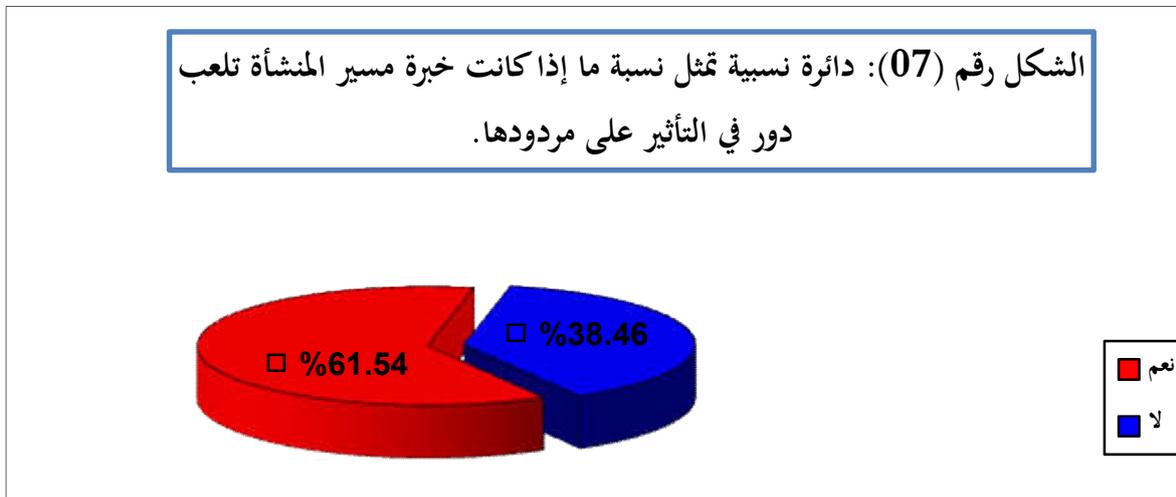
الإستنتاج:

إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها أعلاه، نستنتج أن هناك عدة عوامل تتأثر بها المنشأة الرياضية و كل على حسب اختصاصه و المكان المتواجد فيه، و ليست كل النتائج دقيقة.

السؤال الثامن: هل لخبرة مسير المنشأة دور في التأثير على مردودها؟
الغرض منه: معرفة مدى تأثير المنشأة بخبرة مسيرها .

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
61.54 %	08	نعم
38.46 %	05	لا
100 %	13	المجموع

جدول رقم (07): يوضح ما إذا كانت خبرة مسير المنشأة تلعب دور في التأثير على مردودها.



تحليل النتائج:

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (07) أن نسبة 61.54 % من عينة البحث أجابوا بأن لخبرة المسير دور في لتأثير على المنشأة، كما أجابت نسبة 33.46 % أن خبرة المسير ليست عامل في التأثير على المنشأة.

الإستنتاج:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها أعلاه، نستنتج أن لخبرة المسير دور حقيقي في التأثير على المنشأة الرياضية و كذا تنويع العائدات المالية.

*الفرضية الجزئية الثالثة:

السؤال التاسع: هل يتغير مردود العمال في وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كان مردود العمال يتحسن في وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	% 92.31
لا	01	% 07.69
المجموع	13	% 100

جدول رقم(08): يمثل نسبة تغير مردود العمال في وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية.



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(08) نلاحظ أن نسبة 92.31 % من عينة البحث أجابوا بأن مردود العمال يتغير نحو الأحسن في ظل وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة .

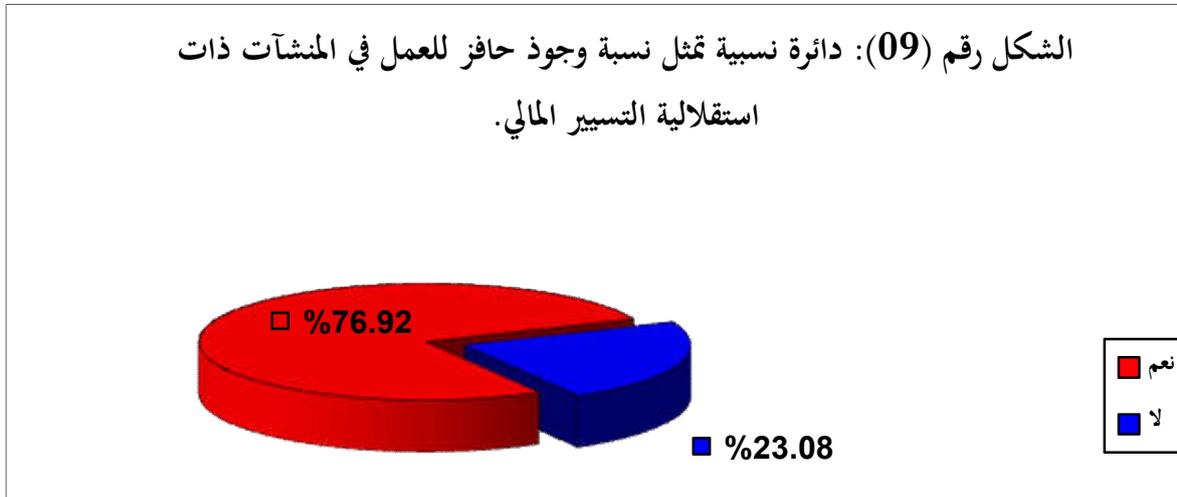
الإستنتاج:

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة كبيرة من المسيرين يؤكدون على أن العمال يتأثرون مباشرة باستقلالية التسيير المالي في المنشأة الرياضية.

السؤال العاشر: هل هناك حافز للعمل في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي ؟
الغرض منه: معرفة الحافز لدى العمال الذين يعملون في المنشآت الرياضية ذات استقلالية التسيير المالي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	% 76.92
لا	03	% 23.08
المجموع	13	% 100

جدول رقم(09): يمثل نسبة وجود حافز للعمل في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي.



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(09) نلاحظ أن نسبة 76.92 % من عينة البحث أجابوا بأن هناك حافز للعمل في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي، في حين أن 23.08 % منهم أجابوا أن استقلالية التسيير المالي في المنشآت الرياضية ليست بالضرورة حافز للعمل.

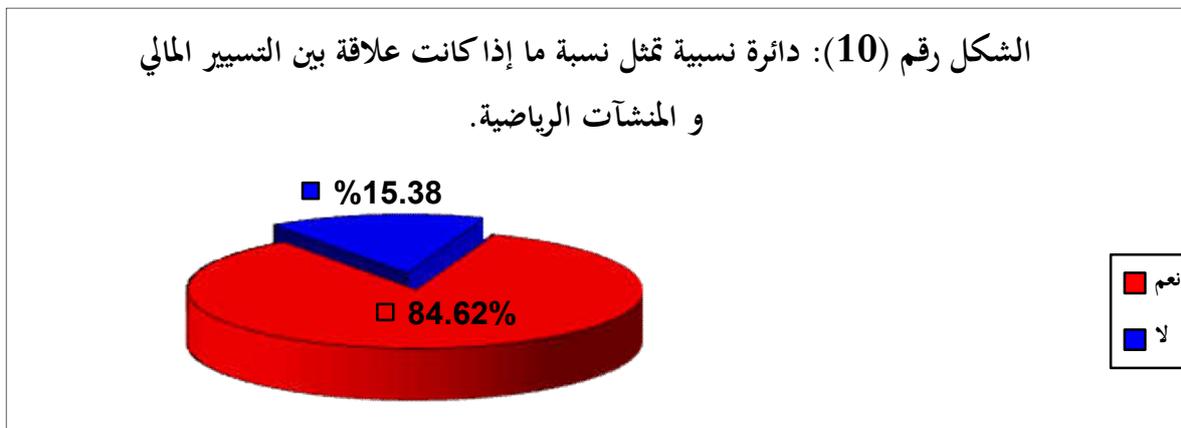
الإستنتاج:

من خلال الجدول نستنتج أن العمال يبحثون عن مدخول أفضل و أحسن، و هذا ما يتوفر في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي.

السؤال الحادي عشر: هل هناك علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية؟
الغرض منه: معرفة إذا ما تعود مسؤولية إصابة لاعبي كرة القدم إلى المدرب .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	% 84.62
لا	02	% 15.38
المجموع	13	% 100

جدول رقم (10): يوضح ما إذا كانت علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية .



تحليل النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة 84.62 % من المسيرين أجابوا بأن هناك علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية، أما 15.38 % منهم لا يرون أن هناك علاقة.

الإستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن هناك علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية و تعتبر علاقة إيجابية.

السؤال الثاني عشر: إذا كانت هناك علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية، فسر ذلك. الغرض منه: معرفة ما هي العلاقة الموجودة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية بالنسبة للمسيرين .

تحليل النتائج:

من خلال الإجابات المتحصل عليها، لم نتمكن من إيجاد نتائج دقيقة و هذا لسبب اختلاف الأجوبة و آراء المسيرين.

الإستنتاج:

من خلال الإجابات المتحصل عليها نستنتج أن هناك علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية و لكن هذه الإجابات تختلف من مسير إلى آخر على حسب أهداف المسيرين.

تحليل نتائج الاستبيان:

*الفرضية الجزئية الأولى:

الإستنتاج:

نستنتج من خلال إجابات المسيرين على الأسئلة (1، 2، 3، 4) المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى المتمثلة في: " إن الاستقلالية في التسيير المالي طريقة فعالة لضمان تحقيق الأهداف و الرفع من مردود المنشآت الرياضية "، حيث نجد أن استقلالية التسيير المالي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المنشأة و التي يجب أن تتماشى مع متطلبات العصر الحالي.

إن مسيري المنشآت الرياضية بحاجة إلى عناية كبيرة خاصة في مرحلة التكوين و إعطاء الصلاحيات في التسيير المالي و كذا الإستقلالية لضمان السير الحسن لهذه المنشآت الرياضية. وهذا ما يسمح لهم بتقديم المردود الجيد والمنتظر منهم ومحاولة تحقيق الأهداف المسطرة. في ضوء ما تطرقنا إليه من خلال تحليلنا للجدول و الأشكال الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى و النتائج المتحصل عليها تبين أن الفرضية محققة .

*الفرضية الجزئية الثانية:

الإستنتاج:

نستنتج من خلال إجابات الميرين على الأسئلة (5، 6، 7، 8) المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية و المتمثلة في: " تأثر المنشآت الرياضية بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية للرفع من مردودها". في هذه المرحلة نجد أن هناك عدة عوامل تأثر على المنشأة الرياضية بناء على النتائج المتحصل عليها من عينة البحث.

كما أن كفاءة المسير تظهر في مدى معرفته وتشخيصه للنقائص التي تعاني منها المنشآت الرياضية وبالتالي إيجاد الحلول والبرامج الواجب تطبيقها لتغطية هذه النقائص، مما يعد عامل من العوامل المؤثرة على المنشأة.

التحليل الذي قمنا به والإستنتاج المتوصل إليه يبين أن الفرضية محققة .

*الفرضية الجزئية الثالثة:

الإستنتاج:

نستنتج من خلال إجابات المدربين على الأسئلة (9، 10، 11، 12) المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة و المتمثلة في: " مساهمة استقلالية التسيير المالي بشكل فعال في تحسين الأداء و الرفع من

المداخل و ضمان بقاء المنشآت مدة أطول"، حيث يجب أن تكون للمسير استقلالية في التسيير المالي و توفير كل الوسائل المادية التي تساعد في ضمان و بقاء المنشآت الرياضية مدة أطول. من خلال ما استنتجناه فإن الاستقلالية المالية تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و الرفع من المداخل، حيث تعتبر من العوامل التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل الأهمية الكبيرة التي تتسم بها لضمان السير الحسن للمنشآت الرياضية. بعد كل التحليل و الاستنتاجات التي تطرقنا إليها فإننا يمكن القول بأن الفرضية محققة بنسبة كبيرة .

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مدى تأثير استقلالية التسيير المالي على مردود المنشآت الرياضية، وذلك في ظل غياب و نقص الوسائل المادية والبشرية التي تعاني المنشآت الرياضية وانعكاسها على مردود الرياضة الجزائرية بصفة عامة، ولما كانت هذه الدراسة تدخل في مجال استقلالية التسيير المالي، فقد أكدنا على ضرورة إدماج مسير المنشأة وإعطاءه المكانة اللازمة كغيره من الجوانب الأخرى كالتكوين، الترقية و التحفيز على إعتبار أن المسير شخصية هامة من أجل تطوير المنشأة و تنويع مداخيلها، مما يساعد في بقائها مدة أطول .

على إعتبار أن بلادنا بأمس الحاجة لمثل هذه البحوث العلمية لأنها تسلط الضوء على خفايا هذا الميدان الواسع، وكذا على الأهمية الكبيرة لاستقلالية التسيير المالي في المنشآت الرياضية، وتسمح لنا بالخروج من تراجع وتدني مستوى و مردود هذه المنشآت. هذا في الوقت الذي أجرى فيه المختصون في هذا المجال بحوث ودراسات علمية هامة سمحت بتوفير كم هائل من المعارف و المعلومات التي تساعد في استقلالية التسيير وذلك بفضل خبرة وكفاءة المسير في تخطيط وتطبيق برامج و نشاطات لزيادة و تنويع المداخيل المالية الخاصة بالمنشأة بمراعاة الأسس و المبادئ العلمية لهذا المجال، مما يساعد المسير في نشاطه اليومي ، كما يعتبر التكوين الميداني ميدانا هاما بالنسبة لكل مسير كونه يعتبر عاملا مساعدا له في إيجاد التفسيرات الموضوعية والدقيقة، كما يساعد ويسمح لكل مسير بإبراز كامل كفاءاته، ولأن التكوين في جو ملائم يعتبر أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية، فمستوى التكوين غالبا ما يحدد الفارق خصوصا أثناء العمل .

لقد بنيت فرضيات هذا البحث على أساس ثلاثة محاور، المحور الأول المبني على فكرة أن الاستقلالية في التسيير المالي طريقة فعالة لضمان تحقيق الأهداف و الرفع من مردود المنشآت الرياضية، في حين تطرقنا في المحور الثاني إلى تأثير المنشآت الرياضية بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية للرفع من نسبة أدائها، أما المحور الثالث فقد بني على مساهمة استقلالية التسيير المالي بشكل فعال في تحسين الأداء و الرفع من المداخيل و ضمان البقاء و الحفاظ على المنشآت الرياضية لمدة أطول.

من خلال عرض نتائج كل سؤال وتحليلها، ومن خلال خلاصات المحاور الثلاثة خرجنا بنتيجة عامة خاصة بالدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي أكدت لنا صحة ما افترضناه .

أولاً: لقد ثبتت صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: تعتبر استقلالية التسيير المالي طريقة فعالة لضمان تحقيق الأهداف و الرفع من مردود المنشآت الرياضية.

ثانياً: لقد ثبتت صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: تؤثر المنشآت الرياضية بعدة عوامل داخلية و خارجية قصد الرفع من مردودها و أدائها.

ثالثاً: لقد ثبتت صحة الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها: مساهمة استقلالية التسيير المالي بشكل فعال في تحسين الأداء و الرفع من المداخيل و ضمان البقاء و الحفاظ على المنشآت الرياضية لمدة أطول.

وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية العامة التي مفادها: المنشآت الرياضية تتأثر باستقلالية التسيير المالي مما ينعكس على مردودها الإيجابي أو السلبي.

إن نتائج الدراسة التي تحصلنا عليها أظهرت أن استقلالية التسيير المالي لها أهمية كبيرة على مردود المنشآت الرياضية، مما يدفع المسير إلى التحرر من تباعية الإدارة المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المنشأة، فهو يعتبر المحرك والمنشط والقوة الدافعة للمنشأة نحو النجاح وذلك بالمحافظة على صحة وسلامة المرافق التابعة لها لأطول مدة ممكنة أثناء الموسم الرياضي، أين يمكن القول والتأكيد بأن استقلالية التسيير المالي هو مفتاح نجاعة المنشآت الرياضية و الحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة، مما تساعد في تطوير الرياضة الجزائرية.

خاتمة:

تعتبر الاستقلالية تسيير المالي بمثابة خطوة ضرورية لمساعدة المنشآت الرياضية على إدارة مواردها المالية إدارة سليمة وفعالة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات يمكن الإدارة أولاً من تنظيم هذه الموارد، وثانياً وضع سياسات مالية على أسس سليمة و ناجحة، إذ أن الموارد المالية الناتجة عن الممارسة الرياضية سواء كانت رياضة النخبة و المستوى العالي او الرياضة الهواية الأساس الموضوعي والسليم لاختيار المسيرين وتعيينهم بالوظائف والأعمال التي تتناسب مع استعداداتهم وقدراتهم، كما تقيّد في تحديد مكان الوظيفة في المنشأة، وتوضح لمسير المنشأة مدى إسهام الموارد المالية في تحقيق أهداف المنشأة، كما يساهم في وضع برامج سليمة لرفع من مردود المنشأة الرياضية من خلال تحديد الاحتياجات المالية وضبط أسس سليمة للنقل والترقية ورسم سياسة عادلة الأجور والتعويضات وكذا تحسين نظم العمل والبيئة الوظيفية، بالإضافة إلى أمن وسلامة هذه المنشآت.

فالاستقلالية المالية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكافة وظائف إدارة الموارد المالية، ولا يمكن فصلها عنها، إذ يعتبر أحد مميزات الإدارة البشرية الحديثة، حيث يعتمد عليه في الكثير من الدول المتقدمة كوسيلة لرفع من مردود المنشآت الرياضية بالتالي تحسب المدخول و جلب الاموال.

وحتى تؤدي الاستقلالية المالية جميع تلك الإسهامات، لابد من تجديد مستمر وفقاً لمستحدثات العصر، حيث تواجه المنظمات احتمالات التغيير، بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير، كما أن الوظائف المالية نفسها قد تكون عرضة للتغيير، إما من خلال إضافات جديدة للعمل أو تغيير الأدوات المستخدمة أو الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة وفقاً لمتطلبات العمل، بالإضافة إلى تغيير الأهداف الوظيفية للمنشآت الرياضية على حسب الأهداف هذا ما يجعل وظيفة التسيير المالي وظيفة عملية مستمرة ومتجددة.

إقتراحات وفرضيات مستقبلية:

بعد تحليل ومناقشة الدراسة النظرية والميدانية، والتي كونا من خلالها كما معرفيا ورأيا أكثر وضوحا حول استقلالية التسيير المالي، تمكنا من الخروج وتقديم بعض الإقتراحات ونظريات قد تشكل حولا وإشكاليات جديدة و متجددة داخل المنشآت الرياضية في مجال التسيير .

- يجب الإهتمام بوضع برنامج تكويني لائق خاص بالمسيرين و الذي يتماشى مع العصر الحديث والتخطيط الاستراتيجي مع إتخاذ الأساليب والطرق والمناهج العلمية في عملية التكوين في مجال استقلالية التسيير من أجل تجنب هلاك المنشآت الرياضية التي تعتمد على إعانة الدولة.
- ضرورة وضع معايير ومقاييس يجب توفرها عند المسيرين كالمستوى التعليمي والشهادات التأهيلية والخبرة المهنية .
- يجب بناء برنامج تكويني نسبة لإحتياجات المنشآت الرياضية كونها تمثل القاعدة الأساسية لذلك.
- ينبغي على المسير التحكم في مجال تكوينه على الأساليب و الأنشطة التي تعود بالعائدات المالية للمنشأة الرياضية .
- يجب توفير الوسائل المادية داخل المنشآت الرياضية.
- تنظيم ملتقيات جهوية، وطنية، دولية دورية للتطرق إلى أهمية استقلالية التسيير.
- لابد من تخصيص مؤطرين ذوي كفاءة مهنية لتسيير المنشآت الرياضية .
- التخلي على مجانية استعمال المنشآت الرياضية بالنسبة للممارسين.
- تعديل القوانين الخاصة بالتسيير الإداري و المالي للمنشآت.
- التخلي عن فكرة الإعتماد على إعانات الدولة لإعادة تهيئة المنشآت.

المراجع و المصادر

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- د عبد الرحمن العيسوي: " الكفاءة الإدارية "، الدار الجامعية(طباعة ،نشر ،توزيع) ، الإسكندرية ، 1998
- 2- د. محمد صبحي حسانين: " القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية " ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995
- 3- حريزي عبد الهادي وآخرون: " التسيير الإداري في الأندية الرياضية وعلاقته بمردودية فرق كرة القدم " ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس ، الجزائر ، 2005/2004
- 4- إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة2004 .
- 5- عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانيات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003.
- 6- أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، سنة 2009 .
- 7- إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة2004 .
- 8- زيان عمر، **البحث العلمي وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 9- الزوبعي الغنام، **مناهج البحث في التربية**، ط1، مطبعة العاني، بغداد، 1994.
- 10- بشير صالح الرشيد، **مناهج البحث التربوي**، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 11- محمد نصر الدين رضوان: "إحصاء استدلالي في علوم التربية الرياضية"، دار الفكر العربي، 2003 .
- 12- موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية"، ترجمة يزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 .
- 13- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب، **البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس الرياضي**، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، مصر، 1999.

- 14- ناصر ثابت: "أضواء على الدراسة الميدانية"، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1، 1984.
- 15- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب: "البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 16- عمار دحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 17- فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- CF. Communications de M. Louis. Vauris, Président de l'institut français vers auditeurs consultants internes in colloque sur l'audit interne. 24.04.1987. Association Tunisienne des auditeurs internes P.04.
- 2- IBID.P.5 Définition de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés.
- 3- Voir Mentalechta (M), L'arbitrage commerciale en droit Algérien OPU. Alger1983.
- 4- L'idée défendue par la charte nationale est que les collectivités locales ne pourraient initier que des actions économiques complémentaires à celles de l'état. Ce dernier est le seul artisan du développement économique. Revue Algérienne des sciences juridiques économiques et politiques N°1 et 2-1991.
- 5- Sur ce point A.Rahmani, Le domaine économique et unité du domaine national, Thèse Alger 1988.

- 6- La notion de domaine socialiste a été rejetée parce qu'elle correspondait à une idéologie déjà en débat, et une organisation des entreprises progressivement écartée (G.S.E).
- 7- C.F. RAHMANI .A Thèse précitée 1988.
- 8- M. Aidoud, Mémoires Op.CIT. M. Maille, réflexion théorique Op. Cit.
- 9- Désignation de représentants au conseil d'administration, les rapports de planification.
- 10- Il peut décider de la création des entreprises indépendamment des fonds de participation, comme il peut faire cesser les effets d'une procédure de faillite (lois du 12 Janvier 1988).
- 11- N.R. SAADI : La gestion socialiste des entreprises publiques économiques en Algérie OPU Alger 1985 P.82 et s.

القوانين و المراسيم:

- 1-المادة 16 من القانون رقم 01-88
- 2-المادة 3 من القانون 04-88
- 3-المادة 7 من القانون 01-88
- 4-المادتين 55 و 56 من القانون 01-88
- 5- المادة 8 من القانون 01-88
- 6- المادة 57 من القانون 01-88
- 7- المادة 544 من ق.ت
- 8- المادتين 19 و 20 من القانون التجاري، والمادة 5 من المرسوم 79-15 المتعلق بالسجل التجاري، والمادتين 7 و 35 من القانون 01-88
- 9- المواد من 9 إلى 18 من القانون التجاري.

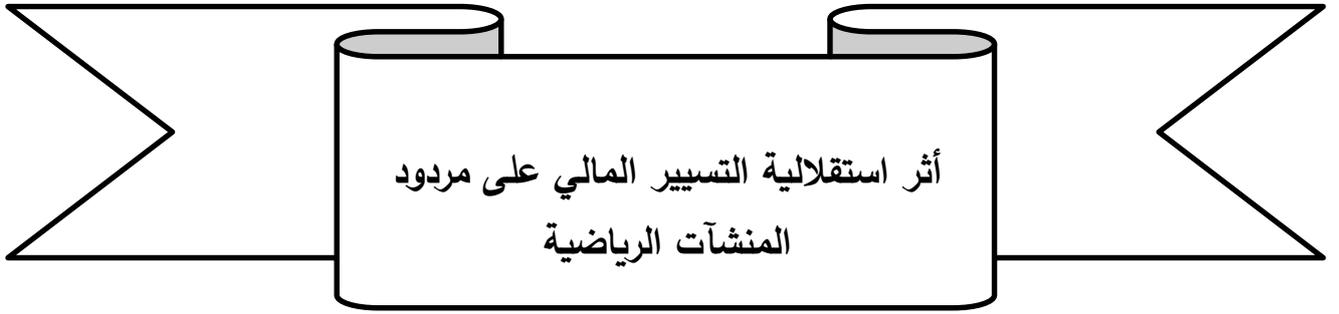
- 10- المادة 41 وما بعدها الخاصة بإجراءات إبرام الصفقات.
- 11- المادة 105 من المرسوم أعلاه تنص على خضوع الصفقات التي يبرمها المتعاملون العموميون للرقابة.
- 12- قبل الشروع في تنفيذها وخلالها وبعده. والمادة 106 من نفس القانون.
- 13- جاءت المادة 46 من القانون 04-88 لإلغاء الأمر 44-75 الصادر في 17 جوان 1975 والمتعلق بالتحكيم الإلزامي.
- 14- المادة 56 من القانون 01-88
- 15- المادة 16 من القانون 01-88
- 16- المادة 20 من القانون 01-88
- 17- المواد 688 و 689 من القانون المدني
- 18- المادة 2/20 من القانون 01-88
- 19- المادة 1/20 من القانون 01-88
- 20- راجع المادة 14 من دستور 1976
- 21- المادة 217 من القانون التجاري وانظر في ذلك bouddoumah,(M)OP.Cit.p 597
- 22- المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 المتعلق بالبدا في تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ص 1075).
- 23- المشروع قدم للمجلس الشعبي الوطني سنة 1982
- 24- أنظر المادة 1/20 من قانون 30 جوان 1984.
- 25- القانون رقم 01-89 المؤرخ في 7 فيفري 1989 المكمل والمعدل للقانون المدني،
- 26- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ص 113.
- 27- المادة 679 قانون تجاري.
- 28- المادة 2/680 قانون تجاري.
- 29- المادة L455 من القانون الفرنسي.
- 30- المواد 647 و 648 و 683 و 684 قانون تجاري.
- 31- الأمر 71-71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971 المتعلق بإنشاء ديوان المركب الأولمبي

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع
الإدارة و التسيير الرياضي تحت عنوان:



نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بالإجابة على أسئلتنا بكل صراحة و صدق من أجل التوصل إلى نتائج
دقيقة تفيد الدراسة.

و لكم منا فائق التقدير و الإحترام

ملاحظة: توضع العلامة (X) على الإجابة المختارة.

تحت إشراف:

بوعروري جعفر

من إعداد الطالب:

مهدي عصماني

السنة الجامعية: 2018/2017

إسم المؤسسة:

السن:

الجنس:

عدد سنوات العمل:

الأسئلة:

1- هل لديك استقلالية تامة في تسيير العائدات المالية الخاصة بالمنشأة؟

لا

نعم

2- هل لك حرية في تهيئة المنشأة الرياضية التي

-2

تحت وصايتك؟

لا

نعم

3- هل لديك مندوب الحسابات خاص بالمنشأة للعمل تحت وصايتك؟

لا

نعم

4- هل تتمتع بكل الصلاحيات في استغلال عائدات المنشأة؟

لا

نعم

5- هل تتأثر المنشأة بالعائدات المالية الخاصة بها؟

لا

نعم

6- إذا كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك؟

لا

نعم

7- في حالة نقص العائدات المالية كيف يكون تأثيرها على المنشأة؟

.....

.....

.....

.....

8- هل لخبرة مسير المنشأة دور في التأثير على مردودها؟

لا نعم

9- هل يتغير مردود العمال في وجود استقلالية التسيير المالي في المنشأة؟

لا نعم

10- هل هناك حافز للعمل في المنشآت ذات استقلالية التسيير المالي؟

لا نعم

11- هل هناك علاقة بين استقلالية التسيير المالي و المنشآت الرياضية؟

لا نعم

12- إذا كانت الإجابة بنعم، فسر ذلك

.....

.....

.....

.....

بطاقة فنية

- 1 تم انشاءه تحت تسمية ديوان المركب الاولمبي << O.C.O >> مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلالية المالية.
 - 2 يقع ديوان المركب الاولمبي تحت سلطة وزارة الشباب و الرياضة.
 - 3 يقع مقر ديوان المركب الاولمبي في ولاية الجزائر و يمكن تغيير مقره بقرار من وزير الشباب و الرياضة.
 - 4الديوان يدار من طرف مجلس الادارة و يسير من طرف المدير.
 - 5 يعين المدير الديوان بمرسوم رئاسي باقتراح من وزير الشباب و الرياضة و تنهى مهامه بنفس الشكل
 - 6 يتم الحاق الوحدات بالديوان المركب الاولمبي بقرار من وزير الشباب و الرياضة
 - 7 يحتوي ديوان المركب على خمسة 5 مديريات :
 - المديرية العامة
 - مديرية الادارة و الوسائل
 - مديرية التجهيزات و الصيانة
 - مديرية المالية و المحاسبة
 - الوحدات
- يقدر عدد وحدات ديوان المركب الاولمبي ب 13 محدة و هي :
- وحدة ملعب 5 جويلية
 - وحدة مركز الايواء
 - وحدة العاب القوى
 - وحدة مسبح 5 جويلية
 - وحدة نادي التنس
 - وحدة القاعة البيضاوية
 - وحدة القولف
 - وحدة النادي الرياضي للاناث
 - وحدة مسبح سيتان

وحدة مسبح 1 ماي
وحدة قاعة حرشة حسان
وحدة مسبح القبة
وحدة التنس باش جراح¹

¹ - الأمر 71-71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971 المتعلق بإنشاء ديوان المركب الأولمبي