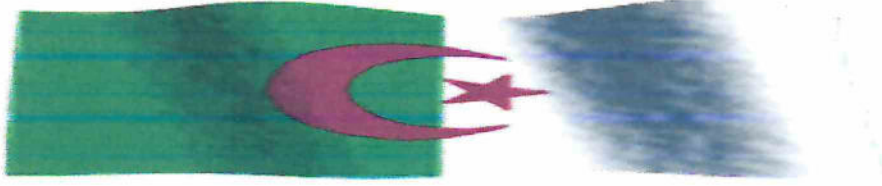
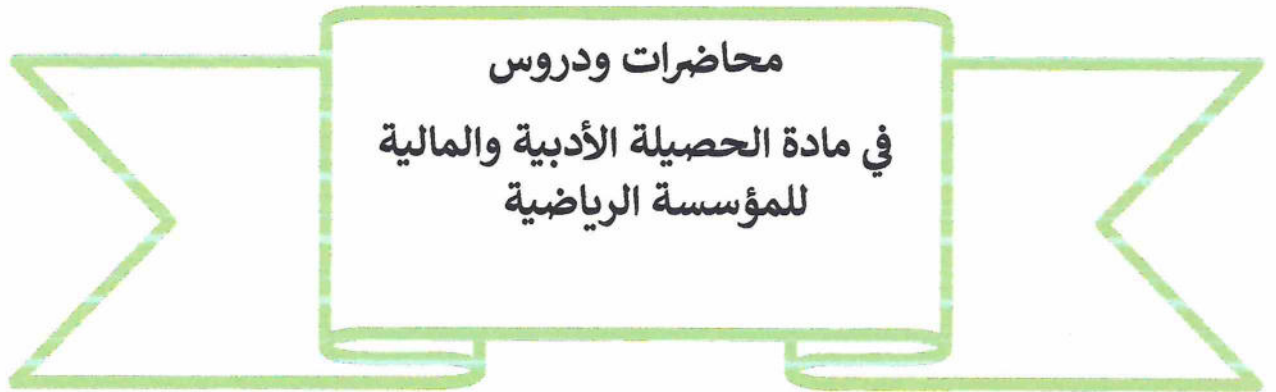


وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي



جامعة الجزائر \* 3 \*  
معهد التربية البدنية والرياضية  
شعبة الإدارة والتسيير الرياضي



محاضرات ودروس في مادة الحصيلة الأدبية والمالية للمؤسسة الرياضية

رئيس المجلس العلمي  
معهد التربية البدنية والرياضية  
أ. د. محمد بن عبد الحميد

2017/2018

COO319029



من إعداد الدكتور/ بوطالبي يحي

المحاور الأساسية للمادة التعليمية

أولاً: المنشآت والمؤسسات الرياضية، " المهام والأهداف والمحيط والمتعاملين "

1 -المفهوم والتنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر.

2 الأنواع والهيكل التنظيمي.

3 الجمعية العامة للمؤسسة الرياضية (النشاطات واللجان)

ثانياً: الحصيـلة الأدبية والمالية

1 - مفاهيم وأهداف وأهميتها وإعدادها.

2 - الأطراف المستفيدة من الحصيـلة المالية والأدبية

3 -- مراحل إعداد الحصيـلة المالية والأدبية

(الموازنة المالية ومبادئها والجرد مراحلها وبطاقة الجرد

4 -المصادقة على الحصيـلة المالية

5 -التحليل العلمي للحصيـلة المالية للمؤسسة الرياضية

ثالثاً: نماذج فعلية لإعداد الحصيـلة الأدبية والمالية

رابعاً: تمارين تطبيقية حول الحصيـلة الأدبية والمالية.

أولاً: المنشآت والمؤسسات الرياضية، " المهام والأهداف والمحيط والمتعاملين "

أ - " الاتحاديات والجمعيات الرياضية والرابطات والمركبات الرياضية "

ب -التنظيم الإداري والقانوني.

ج - الجمعية العامة للمؤسسة الرياضية " انتخابها دورها وأهدافها وانعقادها "

مفاهيم وأهداف وأنواع المؤسسات والمنشآت الرياضية

1 - المنشآت الرياضية :

1.1 أ - مفهوم المنشأة الرياضية:

"هي مؤسسة عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسات الرياضية التنافسية أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية كل الملاعب و القاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة و تتشكل من عدة وظائف حسب طبيعة وحجم نشاطها كوظيفة الإدارة والمالية والصيانة و الإصلاح الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية الجزائرية الأخرى كالإنتاج والتسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية وبرمجة الأنشطة " كما يعرفها البعض المكان الذي تمارس فيه الرياضة بكل أنواعها "

ب - التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر :

جاء في المرسوم التنفيذي 90-48 لسنة 1990، المتضمن إحداث المركب الرياضي الأولمبي واعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المالية والاستقلال المالي . كمركب 05 جويلية 1962 محمد بوضياف و مركبات رياضية أخرى ذات طابع إداري " 8ماي 45 و مصطفى تشاركر البلدية ، وتعمل هذه المنشآت على تنظيم المنافسات المحلية والدولية والسهر على إنجاح الممارسة الرياضية والرياضة للجميع ، كما تؤكد الأحكام القانونية ضرورة إنشاء الملاعب الجوارية، والمساح وصالات الرياضة والقاعات المتعددة الرياضات .

ج- أنواع المنشآت الرياضية :

1- ديوان المركب الرياضي: يعد من أهم المنشآت الرياضية الجزائرية التي تنظم فيها الأحداث الرياضية المختلفة ، كما تشرف إدارتها على تنظيم الدورات التكوينية والفعاليات الثقافية والترفيهية خدمة للمجتمع، وتأسست هذه المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي 1977/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 المتضمن إنشاء وتنظيم المركب المتعدد الرياضات ويقع ديوان المركب في الولاية وهو منشأة ذات طابع إداري عمومي ويتمتع بالإستقلال المالي وتحت وصاية وزارة الشباب والرياضة،

وتتم قراراته بشكل عام في مجلس الإدارة بالولاية الذي يمثله أعضاء من المركب والبلدية والأمن والحماية المدنية والولاية ومديرية الشباب والرياضة .

يتكون ديوان المركب الرياضي من ملاعب ومسبح وقاعات رياضية ومرافق للإطعام والإيواء بالإضافة إلى ملاحظه على مستوى الولاية " الدوائر والبلديات "

## 2- القاعات المتعددة الرياضات و الصالات الرياضية و الملاعب الجوارية ومراكز التدريب

### 2.1 المؤسسات الرياضية الجزائرية :

أ- مفهوم المؤسسة الرياضية : تتمثل في المجلس القومي للرياضة ووزارة الشباب و اللجنة الأولمبية و الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و مؤسسات الإعلام الرياضي ومديريات الشباب والرياضة " ذات طابع التنظيم والتنسيق الرياضي "

### ب- تنظيم المؤسسات الرياضية في الجزائر من 1962 - 1990 :<sup>1</sup>

بعد 1962 م تم تطبيق القانون المتعلق بتأسيس الجمعيات الرياضية ، و عرف إدخال تحويلات و تعديلات فيما يخص تنظيم و تسيير المنظمات الرياضية وذلك بما يتماشى مع النظام السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي المتمثل في تطبيق الإستراتيجية التي تعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج في المنشآت الرياضية و المؤسسات الإقتصادية المختلفة، وفق مبادئ المساواة و المشاركة للجميع في اقتسام و استغلال الثروة ، كما أولت الدولة الجزائرية اهتمام بالممارسة الرياضية من خلال الأمر رقم 76 - 81 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المتعلق بتنظيم التربية البدنية و الرياضية و فق مبادئ المجتمع و تحسين طاقاته البشرية و الإنتاجية ، و تنظيم المؤسسات التربوية و مؤسسات التكوين في مجال التربية البدنية و الرياضية و هيكله و تنظيم الجمعيات و الاتحادات الرياضية المختلفة بهدف إحداث التنمية الدائمة في مجال التربية البدنية و الرياضية و المساهمة في خدمة المجتمع ككل في 4 ديسمبر 1990 بموجب القانون رقم 90-31 المتعلق بالجمعيات الرياضية والذي يمنح مهمة اختيار إستراتيجية التنظيم و المهام والصلاحيات و حقوق و واجبات أعضاء الجمعية للجمعية العامة بمقتضى المادة 23 من هذا القانون إلى أن جاء القانون 12-06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 م و الذي يحدد و يوضح المبادئ و القواعد و الأهداف للنشاط البدني الرياضي و كيفية تسيير المنشآت و تنظيمها ودعمها و ترقيتها و انجازها في المواد 1،2،3،4،12،13، 117 .

### ج- أنواع المؤسسات الرياضية :

<sup>1</sup>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 39 ، 22 رمضان 1434 هـ الموافق 31 يوليو 2013 م .

1- مديرية الشباب والرياضة :

2- اللجنة الأولمبية الجزائرية:

3 الإتحاديات الرياضية :

4 الجمعيات الرياضية :

5 الرابطة الرياضية:

6 الأندية الرياضية:

7 الهيآت الإستشارية

### شرح مبسط

1 - الإتحاد الجزائري لكرة القدم : هي مؤسسة رياضية تعمل على ضمان السير الحسن لبرنامج التحضير و تنظيم مختلف المنافسات في كرة القدم على المستوى المحلي و الوطني والقاري والعالمي من خلال التخطيط الجيد والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقييم الجيد للأنشطة الرياضية في كرة القدم وتمس الموارد البشرية والمالية والمنشآت والإعلام والمحيط .

من مهامها ما يلي:

- دراسة أعضاء المكتب الفدرالي العديد من المسائل المتعلقة بالتسيير الإداري و المالي للاتحاد الجزائري لكرة القدم ، و المركز الفني الوطني للاتحاد بسيدي موسى لانخاذا عدة قرارات .
- التنسيق بين الإتحادية والمديرية العامة للأمن الوطني، و الدرك الوطني، من أجل اتخاذ تدابير تنظيمية في مباراة المنتخب الوطني .
- برمجة الحصص التدريبية للمنتخبات الوطنية و تنظيم المباريات الدولية هي من صلاحيات الاتحاد الجزائري لكرة القدم و يتوجب على الملاعب و مسؤوليها أن تضع تحت تصرفه كل الوسائل و احترام القوانين الوطنية و الدولية للتنظيم.

- أن إدارة المدرجات الرسمية و فضاءات الصحافيين هي من الصلاحيات التنظيمية الحصرية للاتحاد الجزائري لكرة القدم طبقا للبروتوكول القانوني الصادر عن الاتحاد الافريقي لكرة القدم و الاتحاد الدولي لكرة القدم.
- إذ المطلوب من الإعلاميين احترام الفضاءات المحددة لوسائل الإعلام : منطقة مختلطة، فضاءات محددة في الميدان.
- يضع الاتحاد الجزائري لكرة القدم تحت تصرف المنتخب الوطني للرجال أو النساء كل الوسائل و الموارد الكفيلة لمشاركة جيدة في المنافسة القارية و العالمية .
- إطلاع المكتب الفدرالي على تقرير نشاط اللجنة الفدرالية للحكام ، وتسجيل البرمجة المنتظمة للتربصات الرسلكة و تحديث مستوى الحكام، و الأحكام الجديدة الضرورية للسير الحسن لمسارهم و برمجت عدة تربصات وطنية و دولية تكوينية لفائدة حكام النخبة، و الحكام المنتمين للرابطات الجهوية لعصرنة إدارة المباريات، وإدماج الإعلام الآلي في صياغة ورقة اللقاء في أحسن الظروف. كما تجهز ذات اللجنة الحكام بسماعات لتحسين إدارة المباريات، و تزويدهم بـ " البخاخات" المستخدمة داخل الميدان في المباريات الدولية الهامة.
- مكافحة العنف في الملاعب بطريقة فاعلة والعمل على تعزيز مكافحة هذا الوباء لاستئصاله من منشآتنا الرياضية .
- التحفيز والتهنئة للفرق والمنتخب على تحقيق النجاح.
- سير التحضيرات الجارية لانطلاق بطولة القسم الهاوي و رابطة ما بين الجهات لكرة القدم و كرة القدم النسوية.

**2 - الإتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية:** تعد المؤسسة الرياضية التي تشرف على تسيير وتنظيم الرياضة المدرسية على المستوى الوطني وتوفير كل متطلباتها واستغلالها كمورد هام لضمان حقوق الطفل في ممارسة النشاط الرياضي لتكوين كل جوانب شخصيته وانتقاء واكتشاف المواهب الشابة لخدمة فرق النخبة الوطنية لتشريف الوطن .

من بين مهامها ما يلي:

- ضبط مواعيد الرياضة المدرسية وأماكن إجراء البطولات المدرسية بين المنتخبات الولائية "ذكور وإناث" في الرياضات الفردية والجماعية .
- العمل على دعم الرياضة المدرسية ماديا وبشريا وماليا وإعلاميا .
- اكتشاف المواهب وانتقائها لخدمة فرق النخبة
- ضمان حقوق الطفل في التربية البدنية وإعداده لخدمة المجتمع ككل .

### 3 - الاتحادية الوطنية لرياضة الكاراتي دو

### 4 - الإتحادية الوطنية لرياضة الجيدوا

### 5 - الإتحادية الرياضية لرياضة التجديف

### 6 - الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى

### 7 - الإتحادية الجزائرية لكرة اليد

### 8 - ..... لكرة الطائرة

### 9 - ..... لكرة السلة

### 3 - مديرية الشباب والرياضة:

هي مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري .

مرسوم انشاء المديرية: بعض المراسيم

رقم 234/90 المؤرخ في 1990/07/28 رقم الجريدة الرسمية 32

الهيكل التنظيمي ويتكون من 04 مصالح:

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية تتكون من 1 مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

- مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها

- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

2- مصلحة نشاطات الشباب وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب

- مكتب الاتصال واعلام الشباب وأنظمة الاتصال

- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب

- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

**3- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات وتتكون من ثلاثة مكاتب**

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

- مكتب التقييس والصيانة.

- مكتب الاحصائيات والبرامج والتقييم

**4- مصلحة التكوين وادارة الوسائل وتتكون من ثلاثة مكاتب:**

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها

- مكتب الوسائل العامة.

**أهم الانجازات الكبرى**

- ملاعب وقاعات متعددة النشاطات وملعب ألعاب القوى وميادين العشب الاصطناعي لكرة القدم

- مسابح نصف أولمبية وبيوت الشباب ومركب رياضي جوارى وملعب جوارى مركب والمركز العلمي

الترفيهي

- قاعات متعددة الرياضات وديوان مؤسسات الشباب

**نشاطات المديرية**

تسيير ومتابعة كل الأنشطة الخاصة بفرعي الشباب والرياضة عبر الولاية

**4 - الجمعيات الرياضية والثقافية الجزائرية:** حيث تسهر على تسيير كل الأنشطة الرياضية والثقافية

وتكوين الفرد في كل جوانب شخصيته يتم تأسيسها وفق قوانين تصدرها الوزارة ومواد تحدد شروطها ومهامها

والمجال الذي تمارس فيه النشاط ويتم تقييم حصيلة أنشطتها سنويا . كما تساهم الجمعية في تحقيق رفاهية

للمجتمع .

**المادة 01 :** في إطار الأنشطة الثقافية والعلمية والفنية والرياضية،

**المادة 02 :** تسمى هذه الجمعية : الجمعية الثقافية والرياضية المدرسية

**المادة 03 :** تهدف الجمعية إلى :

- تنظيم النشاطات العلمية والثقافية والفنية والرياضية وتطويرها في إطار النوادي والفروع التي تنشأ

بالمؤسسة المدرسية

- تنظيم الحفلات والمعارض والرحلات والتظاهرات الرياضية واللقاءات الثقافية بين الأقسام، ومع

المؤسسات التعليمية الأخرى، والاحتفال بالمناسبات الوطنية والأعياد الدينية.



- المساهمة بمنجزات التلاميذ في الحفلات الوطنية والدولية والمناسبات المختلفة.
- تنظيم التبادل الثقافي بين المؤسسات بهدف تشجيع السياحة الثقافية الوطنية.
- تنظيم التعاون المدرسي من أجل تطوير النشاطات الجماعية والمبادرات الحلاقة، وتعبئة التلاميذ وتجنيدهم نحو القضايا الوطنية، وتنمية التضامن الاجتماعي بينهم.
- خلق الجو الملائم باستمرار لتنمية استعدادات التلاميذ ومواهبهم العلمية والفنية والثقافية والرياضية.
- ربط الصلة بين المؤسسة والمحيط والأحداث الوطنية.

**المادة 04: الهيكلة والصلاحيات** حيث تتكون الجمعية الرياضية والثقافية من

أ - الجمعية العامة

ب - المكتب التنفيذي

ج - الفروع والنادي

**2 - أهداف المنشآت والمؤسسات الرياضية الجزائرية:**

1 - الهدف التربوي والاجتماعي والنفسي والثقافي

2 - تحقيق الربح

3 - تعظيم قيمة الأرباح وقيمة وسمعة المؤسسة الرياضية الجزائرية

4 - التنافسية

5 - خدمة المجتمع والإقتصاد الوطني وتشريف الألوان

**د - الجمعية العامة للمؤسسة الرياضية :**

**أ - مهامها :** تعمل الجمعية العامة للمؤسسة على ما يلي :

- عرض النشاطات والإنجازات المحققة خلال السنة .
- تقييم الجهود المبذولة وإعادة النظر في الإستراتيجيات المتبعة .
- تكريم الأعضاء والشخصيات التي تستحق التقدير
- المشاركة في تنمية الجهد الوطني واتخاذ الإجراءات الهامة التي تساهم في تحسين وتطوير المنظومة التي تعمل في إطارها.

- المتابعة الدائمة في تطهير الديون مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

- استمرار في تسوية الممتلكات العقارية للمؤسسة

- تشجيع عملية الاستثمار لفائدة المؤسسة

- الاستمرار في عملية التكوين والإصلاحات الإدارية

- تشجيع و توسيع تنظيم المخيمات الصيفية لفائدة أطفال المنخرطين

- إتمام عملية العمرة
- الاستمرار في التحكم في التسيير المالي
- دراسة برنامج الندوات الجهوية مع اللجان الولائية.

#### ب- النشاطات والأعمال:

- دراسة و تحاليل نتائج الجمعية العامة الأخيرة
  - متابعة التسيير الإداري و الأملاك التابعة لها ، و هذا طبقا للقوانين المعمول بها .
  - القراءة و المصادقة على جدول الأعمال المتضمن اجتماعات المجلس الإداري
  - المشاركة في تنصيب اللجان الولائية
  - متابعة التسيير من طرف أعضاء مجلس الإدارة و المسؤولين على المكاتب الجهوية
  - تحضير و متابعة الورشات المفتوحة
  - تحضير و متابعة عملية العمرة
  - تحضير و متابعة عملية المخيمات الصيفية
- ج - الهياكل القانونية : " رزنامة الاجتماعات، مجلس الإدارة، الإدارة والمالية ، العلاقات العامة، الشؤون الإجتماعية، لجنة الإعلام والشؤون الخارجية"

د - مكتب المجلس الإداري: من مهامه تحديد الأيام الخاصة بالاجتماعات لدراسة جدول الأعمال واللجان مثل رؤساء اللجان التقنية أيام جانفي 2015.. و أكتوبر 2015 ليدرسوا:

- تحضير و دراسة جدول الأعمال و تقديمه للمجلس الإداري
- المشاركة في تنصيب اللجان الولائية طبقا للبرنامج المتخذ و المصادق عليه من طرف المجلس الإداري
- العمل على التنسيق مع اللجان التقنية

هـ - لجنة الرقابة: تجتمع لجنة الرقابة بتاريخ محدد مثلا أكتوبر 2015 لدراسة الحسابات المالية للسنة طبقا للنظام المعمول به.

و - لجنة العلاقات: تجتمع لجنة العلاقات بتاريخ معين مثلا من أوت 2015 لتقوم بما يلي :

تحضير النظام الداخلي المتعلق بهذه اللجنة

دراسة الوضعية الجوارية مع البلديات الغير منخرطة، متابعة و اتصال مع الصناديق الولائية للضمان الاجتماعي و المحاسبين البلديين و المشاركة في تنصيب اللجان الولائية.

ي - اللجان التقنية :

1 - لجنة الإدارة و المالية:

- تحضير و دراسة أعمال اللجنة طبقا للتنظيم المعمول به
- تحضير و دراسة الميزانية الأولية و تقديمها لمجلس الإدارة للمصادقة
- متابعة السجلات القانونية منها :
  - سجل المداولات
  - سجل الجرد العام
  - سجل اللجان القانونية منها سجل لجنة الصفقات
- في إطار برنامج الاستثمار و التجهيز و الميزانية لسنة 2015 مثلا حيث تعمل على
  - متابعة الوضعية للديون مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
  - متابعة المصاريف الخاصة بالمخيمات الصيفية و العمرة
  - متابعة لجنة جرد الممتلكات الغير صالحة "reforme"

## 2 - لجنة الإعلام:تجتمع بتاريخ 28 ديسمبر 2015

- إنجاز المشروع التعديلي للقانون الأساسي و النظام الداخلي طبقا للتعديلات الأخيرة للجمعية العامة
- الشروع في تحضير المرشد المتعلق بالمنخرط
- دراسة و إنجاز لوحات إخبارية حسب التسمية الجديدة للجمعية
- إنجاز لوحات إخبارية و مذكرات و توزيعها على الملحقات الجهوية و المنخرطين
- تحديد موقع الكتروني للجمعية site-web و هو في خدمة أعضاء الجمعية العامة
- دراسة و تحضير لإنشاء مجلة خاصة بنشاطات الجمعية و هو في طور الدراسة

## 3 - لجنة العلاقات الخارجية:- تكوين بطاقةية للتبادل مع الجمعيات و تطويرها

- تحضير برنامج لتبادل الخبرات مع الدول الصديقة و الشقيقة

## 4 - لجنة الشؤون الاجتماعية: \* دراسة طلبات المساعدات الاجتماعية

- \* دراسة الحالات الخاصة بطلبات المساعدات الاجتماعية طبقا لتوصيات الجمعية العامة

## 5 - النوادي والاتحادات الرياضية: وسيتم عرضها كالتالي

### أ. النوادي الرياضية:

وقد عرفها قانون 04-10 من خلال نشاطها وفق المادة 42 على أنها: "تمارس مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف

ومحاربتة، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها. " وتكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى ثلاثة أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية شبه المحترفة.

- النوادي الرياضية المحترفة.

حيث يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية، أين يمنح هذا الاعتماد طبقا للتشريع المتعلق بالجمعيات.

**1.1. النادي الرياضي الهاوي:** وقد عرفته المادة 43 من القانون 10-04 على أنه: "جمعية رياضية

ذات نشاط غير مربح، تدير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي."

وتحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية، ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

**2.1. النادي الرياضي شبه المحترف:** وتعرفه المادة 44 من القانون 10-04 على أنه: "جمعية رياضية

يكون جزء من النشاطات المرتبطة بهدفها ذا طابع تجاري، لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة بعض من رياضيينها ومؤطريها. "

ويتميز النادي الرياضي شبه المحترف بجملة من الخصائص وفق المادة 45، هي:

\* يعتمد قانونا أساسيا يحدد لا سيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم، وذلك وفق تطبيق المادة 44 والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

\* تخصص الأرباح التي يجنيها النادي في مجملها إلى تشكيل صندوق الاحتياطات

\* في حالة التسويات القضائية لا يكون أعضاء النادي ملزمين بأموالهم الشخصية بالنسبة لديون الشركة للنادي.

\* تكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤوليات المحددة حسب الحالة أو المنصب.

\* يمكن للنادي أيضا استغلال المنشآت الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية.

**3.1. النادي الرياضي المحترف:** وفق المادة 46 من القانون 10-04 هو: "النادي الذي يتولى تنظيم

التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه"، وبالتالي يمكن للنادي الرياضي المحترف اتخاذ أحد أشكال الشركات

التجارية الآتية:

- المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركات الرياضية ذات الأسهم

وتسير هاته الشركات وفق مواد القانون التجاري، وما يحكمها ما يترتب عليه من التزامات. ويمكن أن نحصر خصائص النادي المحترف من خلال المادة 47 دائما وفق القانون 04-10، في التالي:

يمكن لكل نادي رياضي وكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريكا في ناد رياضي محترف.

\* تخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي رأسمال هذه الشركة، بينما تخصص كل الأرباح المحققة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال هذه الشركة.

#### ب. الرباطات الرياضية:

وقد عرفتها المادة 48 على أنها: "جمعية تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، والقوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية المنضمة إليها"، ويمكن أن تكون الرابطة:

- \* حسب طبيعة نشاطاتها رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة.
- \* حسب أهمية مهامها واختصاصها الإقليمي رابطة رياضية وطنية أو جهوية أو ولائية أو بلدية.

وتتميز الرابطة أيضا بجملة من الخصائص وفق ذات المادة التعريفية، وهي:

- \* أنها تضم النوادي الرياضية، وعند الاقتضاء فالنوادي تخضع لقانون الرابطة الأساسي وتخضع لقوانين الرابطة المؤسسة.

- \* تتولى التنسيق بين النوادي والرباطات الرياضية المنضمة إليها
- \* تمارس مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحاديات الرياضية الوطنية التي تنضم إليها طبقا للأحكام المقررة في القوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية.
- \* لا يمكن أن تؤسس إلا بعد رأي مطابق للاتحادية الوطنية، ويتم اعتمادها طبقا للقانون المتعلق بالجمعيات.

\* تحدد مهامها وتنظيمها واختصاصاتها الإقليمية بقوانين أساسية نموذجية تعدها الاتحادية الوطنية ويوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة وذلك وفق المادة 49.

## ج. الاتحاديات الرياضية الوطنية:

**1. تعريفها:** وهي حسب المادة 50 من القانون 04-10: "جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها، والمصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة، وتمارس نشاطاتها بكل استقلالية." ويمكننا حصر مجموعة من سماتها فيما يلي:

\* لا يمكن أن تؤسس وتعتمد أكثر من اتحادية رياضية وطنية واحدة على المستوى الوطني لكل اختصاص رياضي أو قطاع نشاط.

\* يمكن أن تمارس الاتحادية حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو متخصصة.

\* تمارس الاتحادية سلطتها على الرابطات والأندية الرياضية المنضمة إليها، وكذا على كل هيئة تنشئها.

**2. مهامها:** تشارك الاتحادية في تنفيذ مهمة خدمة عمومية بمساهمتها من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الاجتماعيين، وقد حددت المادة 51 مجموعة من المهام هي كالتالي:

1- وضع نظام للمراقبة الطبية الرياضية.

2- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية، وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالصحة.

3- وضع لترقية الأخلاقيات الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة مع السلطة العمومية.

4- تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن.

5- تنظيم وتنشيط ومراقبة الاختصاص أو الاختصاصات الرياضية التي تكلف بها، طبقاً للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة.

6- وضع نظام المنافسات وتسييرها.

7- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي المنضمة إليها وعلى الهيئات التي تنشئها،

8- تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية.

9- تكوين أعوان التأطير بالاتصال مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو الهياكل الأخرى المختصة في هذا المجال،

10- إنشاء هياكل المراقبة والتسيير المالي للرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إليها.

11- سن التنظيمات التقنية والعامة للاختصاص الرياضي.

12- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضيي النخبة والمستوى العالي المقيمين بالخارج

والتكفل بهم.

13- تعيين الأعضاء الذي يمثلون الجزائر ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

14- الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

15- الاكتتاب الإلزامي لعقود التأمين التي تغطي المخاطر التي يتعرض لها منخرطوها.

16- تسليم الايجازات والشهادات والرتب والأوسمة وديبلومات الاتحادية وفقا للتنظيم المعمول به.

17- تمارس الاتحادية وفق المادة 53 نشاطاتها عن طريق التفويض، عندما يعترف لها الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية والصالح العام.

#### د. اللجنة الأولمبية الوطنية:

وتعرفها المادة 55 من القانون 04-10 على أنها: "جمعية معترف لها بالمنفعة العامة والصالح العام في ظل احترام أحكام الميثاق الأولمبي، وتسهر لا سيما على حماية الرمز الأولمبي طبقا للميثاق الأولمبي. "

" هي هيئة رياضية تتكون من اتحاديات الألعاب الرياضية القائمة والمدرجة في البرنامج الاولمبي وذلك بغية التنظيم والتنسيق بين مختلف الاتحادات الرياضية في حدود السياسة التي تضعها الإدارة المركزية للجنة التي تدير النشاط الرياضي الأولمبي لتمثيل الجمهورية في الدورات الاولمبية والعالمية والإقليمية "

- يحدد النظام الأساسي لها كيفية تشكيل مجلس الإدارة وانتخاب الأعضاء .

ووفق كل من المواد (55 إلى غاية 58) فإن اللجنة تتمتع بمجموعة من المهام هي:

- تشجيع التشاور بين مختلف المتعاملين الرياضيين الوطنيين

- إبداء كل رأي واقتراح كل تدبير يهدف إلى ترقية التربية البدنية والرياضة والروح الرياضية ومحاربة العنف.

- المساهمة في ترقية التمثيل الوطني في الهيئات والمحافل الرياضية الدولية وتنسيقه مع الاتحاديات الرياضية الوطنية المهنية.

- البحث عن طرق ووسائل المصالحة لحل النزاعات المحتملة بين المنخرطين والنوادي والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية بناء على طلب الأطراف المعنية، واستنادا إلى العراف المعمول بها في اللجنة الأولمبية الدولية.

- يمكنها إنشاء كل هيئة مكلفة بمكافحة تعاطي المنشطات تطبيقا للتنظيم الرياضي الدولي.

- يمكنها إنشاء لجنة تحكيم لتسوية النزاعات، تعين فيها أعضاء من الخبراء في المجال، وتحدد قواعد إخطار لجنة تحكيم وتنظيمها وعملها، وعلى اللجنة الأولمبية أن تسجل شرط التحكيم في قوانينها الأساسية، وتخبره للجنة التحكيم في حالة حدوث نزاعات محتملة.
- تسير بقانونها الأساسي ونظامها الداخلي طبقاً لأحكام الميثاق الأولمبي
- تستفيد من إعانة ومساهمة الدولة حسب كفاءات اتفاقية، في إطار تنفيذ مهامها.

#### ه. الهيئات الاستشارية:

وتتكون من الأجهزة الاستشارية وهيكل الدعم:

#### 1. الأجهزة الاستشارية: ويتم تحديد صلاحيات هذه الأجهزة وتشكيلتها وسيرها عن طريق التنظيم، وهي

وفق المادة 65 كالتالي:

- المرصد الوطني للرياضة.
- المجلس البلدي للرياضة.
- اللجنة الوطنية للتسويق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية.

#### هياكل الدعم:

ووفق المادة 66 هي مؤسسات وهيئات توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة بالاتصال مع

الوزراء المعنيين، كل حسب اختصاصه، وتضطلع هاته الهياكل بالمهام الآتية:

- التكفل بطب الرياضة من خلال إحداث مركز وطني ومراكز جهوية للطب الرياضي.
- البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة.
- الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة وتسيير وتفعيل مردودية المنشآت الرياضية.
- الصيانة والتثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية.
- دعم إمداد الاتحاديات والرابطات الرياضية وتكوين التأطير.
- تمثيل الهيئات الدولية وتكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها.
- الدعم المالي خارج موارد الدولة وكشف تعاطي المنشطات ومكافحته.
- اعتماد استعمال كل الأجهزة والمنتجات المرتبطة بإنجاز المنشآت الرياضية.



## ثانيا: الحصيـلة الأدبية والمالية

### 1 – مفاهيم وأهداف وأهميتها وإعدادها.

### 2 – الأطراف المستفيدة من الحصيـلة المالية والأدبية

1 – مفهوم الحصيـلة المالية والأدبية: " هي عرض لنتائج الأعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة أو المنشأة الرياضية خلال السنة في كل جوانبها المادية والبشرية والمالية والإعلامية كعناصر الإنتاج الأساسية، سواء نتائج اللجان الإدارية والقانونية والتقنية والاجتماعية والمالية والعلاقات العامة الداخلية والخارجية ، وذلك بتقديم العرض الأدبي الذي يتناول الجانب التنظيمي والقانوني لأعضاء الجمعية العامة سواء الانتخاب أو المصادقة أو الانخراط والاجتماعات من جهة وتقديم الحصيـلة المالية للسنة من 1/1... إلى 31/12... نفس السنة بعرض الميزانية وميزان المراجعة وسجل الجرد " وتوضيح النتيجة المالية و الصورة الواضحة للمركز المالي وجدول المدخلات والنفقات ."

2 – " الحصيـلة الأدبية والمالية تتمثل في التقرير الأدبي والمالي الذي يعرض نهاية السنة يوضح ويبين مجمل ما حققته المؤسسة الرياضية من إنجازات فيما يخص الممتلكات على شكل أصول وخصوم أو على شكل الإيرادات والنفقات وما عليها من ديون ومستحقات وتوضح الايجابيات والسلبيات ونقاط القوة والضعف والعوائق التي تحول دون تحقيق هدف المؤسسة الرياضية وتحدد الأولويات والمسؤوليات والمحاسبة "

3 – " التقارير المالية وسيلة اتصال ما بين المنشأة والعالم الخارجي ووسيلة لتوصيل المعلومات التي تعد بواسطة المنشأة إلى المستفيدين ومنها قائمة الدخل، قائمة المركز المالي، قائمة التدفقات النقدية، قائمة الأرباح المحتجزة، وتقرير مراقب الحسابات ومجلس الإدارة.

### 2 – أهداف اعداد الحصيـلة الأدبية والمالية للمؤسسة الرياضية:

- عرض وتقييم جميع الأنشطة والانجازات المحققة خلال السنة.
- إعطاء صورة واضحة حول الوضعية المالية للمؤسسة الرياضية.
- تقييم أداء الإدارة العامة والوظائف بصفة خاصة بالنظر إلى نتائجها الفعلية والمردود وقيمة وسمعة المؤسسة باستخدام مبادئ علمية لمراقبة التسيير المالي والمؤشرات الدالة للفعالية.

- الشفافية وكشف كل الجوانب المتعلقة بالتسيير على كل المستويات.
- الكشف عن كل نقاط القوة والفضل لمعالجتها وتحديد المسؤوليات وتبني استراتيجية لمواجهة التحديات في المستقبل.
- تقييم مدى تطبيق الإدارة الرياضية للمؤسسات للقوانين التي تتعلق بالتسيير المالي والمادي والملفات ذات الصلة " الطب الرياضي، العجز المالي، العنف، المنشطات"
- التحضير للموازنة المالية المقبلة تدرج فيها كل نواحي الإستثمار والمتطلبات التي تساهم في إنجاح الممارسة الرياضية بشكل عام.
- \* تقديم المعلومات اللازمة لاحتياجات المستفيدين الرئيسيين التي تساعدهم على تقويم قدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية التي تساعد على التنبؤ باستمرارها وتحقيقها لنتائج إيجابية .

القياس الدوري لدخل المنشأة وتقديم معلومات تساعد على تقويم قدرة المنشأة على توليد التدفق النقدي حيث أن المنشأة مستمرة في نشاطها وتقسم حياتها إلى فترات دورية لإعداد القوائم المالية مستخدمة في ذلك أساس الاستحقاق " القوائم المالية تعني التقرير المالي "

### 3 - الأطراف المستفيدة من الحصيلة الأدبية والمالية للمؤسسة الرياضية:

- أ - المؤسسة والمنشأة الرياضية: من خلال معرفة قيمتها وسمعتها ومركزها المالي وإعادة النظر في الإستراتيجيات والإجراءات المنتهجة والمتبعة في إدارة أنشطتها مستقبلا وفي ظل بيئتها التنافسية ومحيطها.
- ب - الشركاء والمساهمين والأعضاء: معرفة العجز والفائض وتوزيع الأرباح واتخاذ القرار الإستثماري طويل الأجل أو قصير الأجل وتحديد النقائص وكيفية معالجتها بما يحقق الأهداف.
- ج - المؤسسات الراعية: ويهمها قيمة وسمعة المؤسسة الرياضية محليا وعالميا لتستغل ذلك في الترويج والتسويق مع الرياضة لمنتجاتها وخدماتها حيث كلما حققت المؤسسة الرياضية ربحا وفائضا دل ذلك على نجاعة التسيير والتوسع لأنشطتها مستقبلا والعكس.

د - الدائنون: يهتم المركز المالي كمؤشر للوفاء بالتزامات المؤسسة والقدرة على تسديد الديون لذا يسهل على المؤسسات المقرضة التعامل مع النوادي والاتحادات والمنشآت الرياضية.

هـ - الاتحاديات الرياضية: حيث تقيم الأداء الإداري والمالي واتخاذ الإجراءات اللازمة والمسؤوليات ومعالجة المشاكل الحالية والمتوقعة.

و - قسم الإدارة والمالية: يقيم البدائل التمويلية والاستراتيجيات التمويلية المثلى لتحقيق الهدف المسطر.

#### 4 - مراحل إعداد الحصيلة المالية والأدبية

أ- الموازنة المالية السنوية " تعريفها، عناصرها الأساسية، مبادئها، ومراحلها"

ب- جدول النفقات والإيرادات

ت- الجرد المادي والمالي

ث- المصادقة على الميزانية في المؤسسة الرياضية .

ج- تسيير الميزانية المالية " الاولويات، التكاليف المقدرة والفعلية وعقد الصفقات "

ح- العجز والفائض في الميزانية وتحديد المسؤوليات حسب القانون الرياضي

خ- الأسلوب العلمي لتحليل الحصيلة المالية للمؤسسة الرياضية.

أ -تعريف الموازنة المالية: هي عملية التوقع وتقدير دقيق للنفقات العامة والإيرادات في مدة غالباً ما تكون

سنة وتعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المستوحاة من الفلسفة التي تتبناها الدولة

"الموازنة المالية في المنشأة الرياضية هي تقدير مفصل للنفقات والإيرادات الناجمة عن الإستثمار في مجال

التربية البدنية والممارسة الرياضية ."

تظهر الميزانية المالية السنوية للمنشأة الرياضية المركز المالي لها في تاريخ معين عادة ما تكون سنة

(12/31/،) وتتكون الميزانية من عناصر الأصول والخصوم وهذا ما نوضحه في الجدول:

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	"1" الأموال الخاصة		1 -الأصول الثابتة:

- مساهمات الخواص - مساهمات الدولة 2 - الديون-الديون الطويلة الأجل - الديون القصيرة الأجل	الإستثمارات (المباني, المعدات, .....) <b>2-الأصول المتداولة:</b> "1 " المخزونات "السلع والبضائع والمواد) "2"القيم المحققة (العلاء '.) "3" القيم الجاهزة (البنك والصندوق)
مجموع الخصوم	مجموع الأصول

## 2 -الدور الوظيفي للموازنة في المنشأة الرياضية:

- تمثل الموازنة في قسم المحاسبة كأداة للتخطيط والتوقع المالي لحالة المنشأة في المستقبل وهذا من التوجهات الفكرية للإدارة المعاصرة.

- تعد الموازنة المالية في المنشأة من أهم أساليب الرقابة الفعالة على الأنشطة الرياضية. من خلال تحليل التدفقات النقدية بالمقارنة الفعلية بين المدخلات ومخرجات وبين الإنفاق والعائد والأرباح والمردود الرياضي.

- حسن التدبير للأموال والتصرف من خلال توقع دقيق لحاجة ومتطلبات الأندية والممارسة الرياضية في المنشأة

- ضمان الدعم المالي السليم الذي نتفادى فيه آثار الرفع المالي والمخاطرة والتبذير .

## 3- العناصر الأساسية للموازنة المالية في المنشأة الرياضية

إن للموازنة المالية أهمية كبيرة في الإدارة المالية للمنشأة . حيث على أساس عملياتها تقيم الحاجات الأساسية للمنشأة الرياضية في السنة المقبلة ولذا... التخطيط المالي وتحقيق الهدف المنشود ترتكز الإدارة المالية على: " التوقع، السلطة التنفيذية، الأهداف،

**1 - التوقع:** هو عملية تقدير الأرقام والمبالغ التي تخصص للنفقات العامة لمستلزمات النشاط في المنشأة. مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحالية والمستقبلية لسوق المواد والمعدات والأجهزة التي تخص المنشأة الرياضية وتقدير الإيرادات العامة. للفترة المقبلة وغالبا ما تكون سنة.

وفعالية التوقع في التخطيط للتمويل الرياضي للإدارة تقاس حسب هدف المنشأة المحقق حيث قد يكون  
الهدف:

\*الرفع لمستوى المردود الرياضي بالنظر إلى النتائج المحققة دولياً وإقليمياً ومحلياً.

\* تحقيق الإستمرارية للنشاط البدني الرياضي بالنظر إلى مداخل المنشأة.

\* القدرة التنافسية التي تسمح بمنافسة الغير في احتضان التظاهرات الوطنية والإقليمية من خلال تحسين الخدمات التي تقدمها للرياضي والجمهور. وظروف العمل بالمقاييس الدولية.

\* عمليات الإصلاح للهياكل والتوسيع وزيادة المرافق اللازمة للمنشأة الرياضية.

**2 - السلطة التنفيذية:** تتمثل في الجهات الرسمية والمعتمدة في المنشأة والهياكل الرياضية كاللجان وأقسام المحاسبة ومكاتب دراسات السوق المعتمدة من جهة. والوزارات المعنية بالنشاط الرياضي من جهة أخرى. حيث تعمل كل جهة على تقدير ودراسة عملية التوقع لكل احتياجات النشاط البدني الرياضي والمطالب التي تتماشى وتغيرات وتحديات مستقبل النشاط البدني وظروف العمل بالمقاييس الدولية للرياضة الهادفة إلى تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وخلق الثروة ورفع المردود الرياضي. والسلطة التنفيذية التي تشمل كل المشرفين على عملية التقدير تتولى دور المصادقة والموافقة على هذه التوقعات. سعياً منها في الحصول على التمويل اللازم.

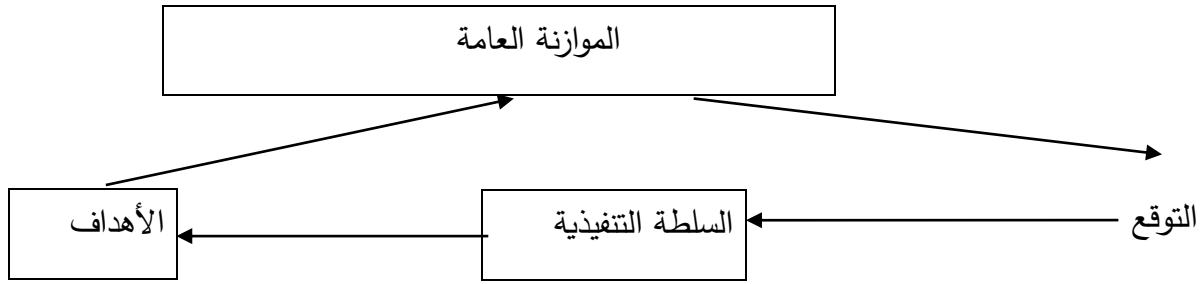
**3- الأهداف:** إن عملية الموازنة المالية في المنشأة والهياكل الرياضية تعمل جاهدة وتساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه المنظمة خدمة للرياضة والرياضي والمجتمع والدولة وذلك بـ:

\*تحقيق التوزيع السليم لمصادر خلق الثروة والإنتاج في المجال الرياضي وحسن التصرف في المال \*توزيع العائدات والمداخل بالعدالة والعقلانية على العاملين في ميدان الرياضة

\* تحقيق النمو الاقتصادي بتقادي الإفلاس وسوء استخدام الوسائل

\* المساهمة في رفع المردود للفرق والأندية الرياضية من خلال توفير الأمن وأحسن الظروف الوظيفية وتوفير كل متطلبات النشاط الرياضي.

\* دراسة كل مسببات الإصابات والحوادث التي تشكل هاجساً حقيقياً أمام تطور مردود الممارسة الرياضية.



الشكل 01: يوضح عناصر أساسية للموازنة المالية العامة في المنشأة.

**3- المبادئ العامة للموازنة:** إن علم الموازنة العامة يعمل على تعيين مبادئ عامة يجب مراعاتها عند وضع الموازنة ورغم أن بعض هذه المبادئ أخذت تفقد أهميتها نتيجة التطور الاقتصادي والمالي فإنها مازالت ذات الأثر والأهمية البالغة مما يستدعي دراستها:

1 - **مبدأ سنوية الموازنة:** ويقصد به أن يحدث توقع إيرادات ونفقات المشروع والمنشآت الرياضية النظر إلى سنة واحدة مقبلة.

لكن تدخل الدولة من خلال دورها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية عند التحكم في سياسات الأسعار أو العلاقات الدولية من تنظيم التظاهرات الوطنية والدولية له الأثر على الموازنة العامة مما يستدعي أحياناً الخروج على مبدأ سنوية الموازنة والذي من شأنه الموافقة للدولة على نفقات وإيرادات تخص أقل من سنة أو أكثر من سنة.

2 - **مبدأ وحدة الموازنة:** يقصد به أن كافة النفقات العامة و الإيرادات في تدرج موحد أو " موازنة واحدة". ومازال هذا المبدأ مُحترماً. بمعنى أن النفقات التي يمكن صرفها بالنظر إلى الاحتياج. والتوقع المالي للسنة المقبلة. يقابله الإيرادات العامة والعائدة من خلال هذا الإنفاق.

3 - **مبدأ عمومية "شمولية" الموازنة:** ويقصد به أن تظهر كافة الإيرادات العامة والنفقات في وثيقة الموازنة العامة دون أية نقص من الاثنين. وأن لا يخص الإيرادات لوجه معين من أوجه النفقات العامة ومن ثم فإن هذا المبدأ يشمل فكرتين أساسيتين:

**الأولى:** عدم خصم نفقات أي مصلحة أو إدارة من إيراداتها [شمول الموازنة كقاعدة]

**الثانية:** عدم تخصيص الإيرادات لمصلحة معينة [قاعدة شيوعه الموازنة]

4 - **مبدأ توازن الموازنة:** في الفكر المالي التقليدي يقصد به تحديد النفقات العامة العادية بقدر يجعلها متساوية مع الإيرادات العامة العادية بحيث لا تكون أزيد منها.

أما في الفكر المالي الحديث: لم يعد النظر مبدأ توازن الموازنة العامة بنفس النظرة التقليدية حيث يوضح فكرة الموازنة في شكل جدول أحدهما يوضح مصدر التموين والآخر منفذ ومكان الصرف....

## 5 - مراحل تحضير الموازنة:

أ - الإعداد: " التحضير " يرتبط بعنصر التوقع الخاص بالسلطة المختصة بتحضير الموازنة وقد تأخذ أشكالاً منها: لجنة من السلطة التنظيمية، أو لجنة مشتركة من السلطة التشريعية والتنفيذية وتحضير الموازنة يعني تقدير النفقات العامة والإيرادات المتوقعة في العام المقبل. وطرق تقدير النفقات العامة أنه لا يجوز تجاوزها إلا بإذن سابق من السلطات التشريعية. وهناك نوع آخر في فرنسا هو إعتمادات التقديرية وتشمل النفقات العامة التي لا يمكن تقديرها إلا على وجه التقريب كالمرفق الجديدة وأما طرق تقدير الإيرادات العامة فهي:

1 - طريقة حسابات السنة قبل الأخيرة وبمقتضاها يتم تقدير إيرادات السنة المالية المقبلة. في آخر السنة عرض نتائجها مع إدخال بعض التعديلات التي قد تحصل في ظروف خاصة.

2 - طريقة الزيادة السنوية: فحواها أن تزداد نسبة مئوية تقدر بمتوسط نسبة لزيادة التي حصلت في الإيرادات العامة خلال فترة سابقة.

3 - طريقة التقدير المباشر: نترك حرية للقائمين بتقدير الإيرادات العامة ويمكن لهم الإسترشاد بالإيرادات التي حصلت فعلا في السنوات السابقة، والتغيرات المتوقعة حدوثها في النشاط الاقتصادي والمؤسسات المالية والدخل القومي.

ب - تنفيذ الموازنة: وهو الإنتقال من ما هو تقديري لمدة مقبلة إلى الواقع الملموس في الوقت الحاضر، فهي تشمل عمليات تحصيل الإيرادات التي أجزية جبايتها وإنفاق المصروفات التي يعتمد صرفها وتجميع الإيرادات في خزنة الدولة لمواجهة المصروفات.

ج - المراقبة: هي المرحلة الأخيرة في دورة الموازنة والغرض منها ضمان عدم خروج الحكومة والمؤسسات والمنشآت الرياضية عن الحدود التي رسمتها السلطة التشريعية وإدارة المؤسسات وضمن هذا التنفيذ دون إسراف أو تبذير للأموال و دقة تقدير الميزانية.

- تحديد أهداف الرقابة مع ما يتفق بالنشاط الذي تؤدبه الإدارة المقصودة.

- التنسيق بين أجهزة الرقابة بحيث تتكامل فيما بينها بدل المعارضة.

- الرقابة عن التنفيذ وبعد التنفيذ الموازنة.

- رقابة حسابية.

جدول الموازنة:

الإيرادات	النفقات
1 - الإيرادات : هي التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة الدعم .	النفقات: هي تلك النقود والمبالغ التي تصرفها المؤسسة في سبيل الحصول على المواد والخدمات لتلبية الحاجات العامة.
2 - الإيرادات الاقتصادية: هي الناتجة عن الإستثمار مثل: عائدات النشاط التسويقي و الخدمات، في مجال عمل المؤسسة الرياضية حقوق بيع التذاكر والإشهار والرعاية والمنتجات الرياضية والفندقة	تقسيماتها: نفقات مادية وغير مادية نفقات إستثمارية نفقات توقعية "الدراسات" نفقات إدارية ورأسمالية " الفوائد "

## 2.2 تعريف الجرد وأنواعه

أولاً: تعريفه: هو مجموع العمليات التي تتمثل في حصر كل أصول وخصوم الكيان " المؤسسة الرياضية" عينا و نوعا وقيمة عند تاريخ الجرد، استنادا إلى عمليات الرقابة المادية و إحصاء لمستندات الثبوتية وعلى الأقل مرة واحدة كل سنة وعادة عند قفل السنة المالية .

كما يعرف كذلك الجرد: "هو الوضعية المفصلة لكل ما تملكه المؤسسة وكل ما عليها، فالمادة 10 من قانون التجارة تلزم كل شخص طبيعي أو معنوي له صفة تاجر، القيام بجرد سنوي لعناصر أصول وخصوم مؤسسته مع غلق كل الحسابات من أجل إعداد ميزانيته. "

تعريف " هو إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة من بناءات تجهيزات و أثاث و أدوات ثم اكتسابها عن طريق الشراء أو الهبات أو التجهيز ومن ثم تسجيلها ومتابعتها "

ثانياً: أنواعه

للجرد ثلاث ﴿03﴾ أنواع هي : الجرد الدائم والجرد الدوري والجرد السنوي



1- الجرد الدائم: وهي العملية التي تجعل بالإمكان الوقوف على وضعية المؤسسة في أي وقت.

2- الجرد الدوري: وهو الجرد الذي يتم بصفة متقطعة.

3- الجرد النهائي: وهو الجرد الذي يتم في نهاية السنة أي مرة واحدة كل سنة

### 3.3 طرق الجرد:

أ الجرد المادي: إن المؤسسة تقوم بجرد طبيعي لعناصر الميزانية مرة في كل سنة على الأقل باستخراج الفروق الناتجة عن عمليات الجرد المختلفة بمقارنة ما هو مسجل بالدفاتر بما هو موجود فعلا في المنشأة الرياضية حيث نجد الفروقات في ما يلي:

- قيم ثابتة مسجلة بالدفاتر ولكنها غادرت المؤسسة -
- مخزونات أتلفت أو فسدت وأصبحت غير قابلة للإستعمال أو البيع -
- حقوق وديون ظاهرة بالدفاتر ولكنها في الواقع أصبحت مستحيلة التحصيل أو الدفع -
- تدهور قيم بعض الأصول ولم يؤخذ بعين الإعتبار -
- نفقات تعود إلى الدورة ولم تدفع ونفقات لا تعود إلى الدورة ولكنها دفعت وسجلت ونفس الشيء بالنسبة للإيرادات .

- تقوم المؤسسة بتسوية الوضعية أي جعل الدفاتر توافق ما هو موجود في الواقع

**الجرد المحاسبي:** تسجيل الحسابات في اليومية و تدوين أو تسجيل القيود الجردية وفقا للنتائج التي أسفرت عنها عمليات الدورة، ثم إستخراج نتائج الدورة تمهيدا لإعادة فتح الحسابات في الدورة الجديدة المقبلة وتجرى أعمال الجرد المحاسبي وفقا للخطوات العلمية وقواعد المحاسبة من إعداد ميزان المراجعة بتاريخ الجرد تسجيل فروق الجرد وضع ميزان المراجعة بعد الجرد ترصيد التكاليف والنواتج في جدول حسابات النتائج وضع الميزانية النهائية وفي الأخير تسجيل نتائج الجرد في دفتر الجرد.

**زمن الجرد وأهدافه:**

**زمن الجرد**

على كل تاجر وكل مؤسسة رياضية أن تقوم بعملية الجرد مرة على الأقل في السنة وتدعى بالدورة

المحاسبية أو الدورة المالية ويمكن في حالات استثنائية القيام بعملية الجرد في الحالات التالية

- تصفية المحل التجاري
- وفاة أو إنسحاب أحد الشركاء
- دخول شريك جديد
- تقديم الدفاتر إلى المحاكم عند توقف المحل التجاري عن الدفع

كما يمكن 31/12/n وتنتهي في n/ وعادة ما تكون الدورة المحاسبية سنة حيث تبدأ من 01/01 للمنشآت أن تصنع تاريخ لإقفال دورتها المحاسبية مخالف لتاريخ 12/31, إذا كان نشاطها مقيد لدورة وفي الحالات الإستثنائية يمكن أن تكون الدورة المحاسبية أقل أو أكثر, إستغلال مخالفة للسنة المدنية من 12 شهر

### أهداف الجرد

إن هدف الجرد هو إعطاء صورة حقيقية وواضحة عن المركز المالي للمؤسسة من خلال الميزانية الختامية التي تعد في نهاية السنة وهذا من أجل ما يلي:

- \* التأكد من القيمة النقدية للأصول والخصوم تمثل الواقع في تاريخ الجرد .
- \* التأكد من أن الخصوم ملك مشروع وهي حقيقة وليست صورية ويلتزم بها المشروع للغير .
- \* التأكد أن الأرصدة التي يظهرها ميزان المراجعة صحيحة ومطابقة للواقع و أن المصروفات و الإيرادات تتعلق بالفترة المحاسبية
- \* بناء على التحقق الفعلي للجرد تجرى التسويات الجردية و التي تمثل قيود دفترية في اليومية العامة و الدفاتر الأخرى و هذا هو الجانب المحاسبي للجرد.
- \* تحديد المركز المالي للمشروع بصورة صحيحة و إستخراج نتائج أعماله السنوية من ربح أو خسارة.
- \* هو وسيلة لحفظ العتاد المكتسب و حمايته من الضياع . الإتلاف . التخطيم و المحافظة عليه أطول مدة ممكنة ويسهل مراقبة السلطات العمومية لمحتوى الأملاك المنقولة في كل وقت. ويبين ظروف التسيير .

### ممتلكات المؤسسة الرياضية إلى:

- 1- **الممتلكات العقارية:** هي الأشياء المستقرة و الغير قابلة للنقل بدون تلف و يشمل أيضا المنقولات التي تخصص لخدمته.
- 2- **الممتلكات المنقولة:** هي الأشياء المتحركة التي تمتلكها المؤسسة مهما كانت طبيعتها أو مصدرها و تسجل هذه الممتلكات في الجرد العام أو الجرد الدائم حسب شروط معينة جاء بها المنشور الوزاري رقم 143 المؤرخ في 21/07/87.

### متطلبات عملية الجرد: سجل الجرد العام يجب

- ترقم الفروع بدورها " الممتلكات " حيث أن كل فرع يحمل مجموعة من الأرقام خاصة به بدا من الرقم 01 إلى آخر شيء مجرود في نفس الفرع .

- سجل جاء به القرار الوزاري المؤرخ في 87/07/21 يجب أن يرقم في أول ورقة إلى آخر ورقة و يؤشر من طرف رئيس المؤسسة قبل استعماله و يرقم تحت رقم ... في التصنيف الجديد.

**مكونات جدول سجل الجرد العام:** يحتوي سجل الجرد العام على ثمانية أعمدة و هي كالتالي  
**العمود الأول : رقم التسجيل:**

كل ممتلك يمنح له رقم خاص به يسجل على خط مخصص له و بصفة متسلسلة و بدون انقطاع .  
عكس ماكان عليه في السابق مجموعة من الأشياء المتساوية تاخذ سطر واحد فقط.

**العمود الثاني : تاريخ التكفل بالتسجيل:** هذا التاريخ يطابق التاريخ الذي يسجل فيه الشيء المجرود لأول مرة في السجل.

**العمود الثالث : تعيين الشيء المجرود:** أن تعريف كل ممتلك يجب أن يدقق فيه إلى ابعد صورة ممكنة مثل رقم الصناعة الطراز والسن في حالة توفرها.

**العمود الرابع : مصدره:** يذكر المصدر بكل دقة ووضوح ( حصة الوزارة . الممون . تحويل ... الخ )  
**العمود الخامس : قيمته:** تطابق قيمة شرائه.

**العمود السادس : تخصيصه:** يذكر موقع الشيء المجرود و بغرض تسهيل إجراءات المراقبة و عملية فحص الجرد عند نهاية كل سنة دراسية.

**العمود السابع : خروجه:** هذه الخانة في سجل الجرد تستعمل لتسهيل كل عملية خروج من الجرد لعدة أسباب ( إسقاط وفقا للمقرر رقم ..... المؤرخ في .....،الإتلاف والضياع والسرقة المثبتة بمحضر رقم ..... المؤرخ في ..... )

**العمود الثامن : ملاحظات:** تسجل هنا كل الملاحظات الضرورية الخاصة بالشيء المجرود.

**جدول سجل الجرد العام الإمضاء: الأمر بالصرف والمسير المالي**

رقم التسجيل	تاريخ التسجيل	تعيين الشيء المجرود	مصدره	قيمه الشرائية	تخصيصه	خروجه	ملاحظات
-------------	---------------	---------------------	-------	---------------	--------	-------	---------

بيع نصفه شراء قطع غيار تم تحويله إلى الإدارة	اتلف أو ضاع 2013/00/00	أصول ثابتة قاعة الأساتذة	200.00  200.00	-وزارة ش والرياضة - شراء بفاتورة أعدها... بتاريخ...	معدات نقل الفريق --آلة راقنة فاسيت عربية رقم 2103	2013/1/1	صنف أ 01  المجموع
---	---------------------------	-----------------------------	----------------------	--	--	----------	----------------------------

من هذا الجدول يمكن تحديد ميزان المراجعة وحساب الرصيد المتبقي وتبرير النفقات .

### تعريف دفتر الجرد

هو الدفتر الإلزامى الثانى الذى اهتم القانون بتنظيمه، وتتظم أحكام القيد في هذا الدفتر المادة 23 من قانون التجارة بقولها "يقيد في دفتر الجرد تفصيل البضاعة الموجودة لدى التاجر في آخر سنته المالية أو بيان إجمالي عنها إذا كانت تفصيلاتها واردة بدفاتر أو قوائم مستقلة. وفي هذه الحالة تعتبر تلك الدفاتر أو القوائم جزءاً متمماً لدفتر الجرد الأسمى . وقد أضافت الفقرة الثانية من هذه المادة قيداً جديداً إلى هذا الدفتر بنصها على أن يسجل في الدفتر صورة الموازنة العامة السنوية لنشاط التاجر المالى , وكذلك حساب الأرباح والخسائر .

### بطاقة الجرد:

هناك أربع أصناف من العتاد و يرمز لها ا.ب. س. د و لكل نوع بطاقة خاصة

أمثلة :

ينقسم الصنف ا : الأثاث المستعمل الى الفروع الموجودة فعلا في المؤسسة الرياضية هي :

الفرع ا 1 : أثاث مدرسي للنظامين الخارجي و الداخلي.

الفرع ا 2 : أثاث المكاتب.

الفرع ا 3 : أثاث المراقد و ملحقاتها

الفرع ا 4 : أثاث المطعم و قاعات الأكل.

الفرع ا 5 : أثاث و عتاد المطبخ و مرافقه.

الفرع ا 6 : أثاث و عتاد العيادة . المراقبة الطبية و مرافقها.

الصنف ب12: عتاد أصناف التسيير.

يمكن إحداث فروع أخرى لمادة او مواد غير مذكورة ضمن الفروع إذا اقتضت الضرورة الى ذلك و هذه

البطاقات تنجز في لونين لون وردي يكون لدى مسؤول المخبر و اللون الأبيض لدى المقتصد.

الصنف د : عتاد الورشات:

الفرع د1: آلات و أدوات

الفرع د2: الآلات و التجهيزات الخاصة بالبناءات الحديدية.

الفرع د3: الأسلاك الكهربائية الفرع د6: المبردات الصناعية

الفرع د4: عتاد الصيانة والاصلاح الفرع د5: معدات النقل

**الوضعية :** من اجل تحديد المركز المالي للكيان يقوم المحاسب بنوعين من الأعمال المحاسبية.  
**الأولى :** يتم فيها تسجيل مختلف التدفقات من خلال السندات المبررة لها في دفتر اليومية ومنه ترحل إلى الدفتر الكبير ليتم مراجعتها من خلال ميزات المراجعة قبل الجرد ، هذه الأعمال تعرف بأعمال المحاسبة الروتينية وهي تتم خلال الدور المحاسبية وهي التي تناولناها بالدراسة في السنة الثانية.  
**الثانية :** يتم فيها تعديل و تكملة الأعمال السابقة حتى يتسنى للكيان تحديد النتيجة من خلال عرض جدول حسابات النتائج و الميزانية الختامية و غيرهما من القوائم المالية الأخرى تعرف هذه الأعمال بأعمال نهاية السنة و التي تجري عند إقفال السنة المالية. (31/12/..)

**المصادقة على الحصيلة المالية:** يقوم المحاسب أو أمين المال أو محافظ الحسابات بتقديم عرض حال عن الحصيلة المالية للمؤسسة الرياضية خلال سنة 2015 مثلا على أعضاء الجمعية العامة و يبين أغلب النفقات و الإيرادات وتركيزها كأولوية وجدول الإيرادات والنفقات والمنخرطين الجدد والمشاريع الجديدة وكل مجال يستهدفه النقد، ثم يطلب من الأعضاء المصادقة على الحصيلة المالية .

**مثال:** أحييت الكلمة إلى محافظ الحسابات السيد أ الذي قدم للحضور عرض حال عن الحصيلة المالية للرابطة خلال سنة 2012، و التي من أهم ما جاء فيها ان اغلب مصاريف الرابطة تتمثل في تغطية تكاليف التحكيم، في الوقت الذي تشكل فيه حقوق إنخراط النوادي حصة الأسد من المداخيل السنوية، كما تحدث محافظ الحسابات في حصيلته بلغة الأرقام الخاصة بالوضعية المالية لرابطة عنابة الجهوية لكرة القدم خلال سنة 2012، و التي جاءت على النحو التالي :

- ✓ الرصيد يوم 31 / 12 / 2011 : .....22.997.020.90 دج.
- ✓ مداخيل 2012 : .....29.040.965.25 دج .
- ✓ مصاريف 2012 : .....26.593.214.30 دج .

الرصيد يوم 31 / 12 / 2012 :

- البنك : .....20.474.676.66 دج .
- الحساب الجاري:.....4.965.635.37 دج.
- الصندوق : .....4.459.82 دج .
- المجموع : .....25.444.771.85 دج.

هذا و قد تمت المصادقة بالإجماع على التقرير المالي للرابطة خلال سنة 2012 من طرف أعضاء الجمعية العامة.

**التحليل العلمي للحصيلة المالية للمؤسسة الرياضية:** يمكن تحليل الحصيلة المالية للمؤسسة الرياضية على أسس علمية هدفها إعادة النظر وتقييم الإستراتيجيات التمويلية والإدارية منها ما يلي:

1 - طريقة المقارنة السنوية للحصيلة المالية المحققة " سنة ن ..... إلى ن+1 "

2 - طريقة المقارنة على أساس المنافسة " مع مثيلاتها " حصة السوق .

3 - طريقة النسب المالية .

**3 . مشروع ميزانية الرابطة لسنة 2013 : أمثلة عن تحديد نسب التركيز على النفقات .**

يقدم رئيس الرابطة مقترح مشروع الميزانية الخاصة بتسيير شؤون الرابطة خلال سنة 2013، و التي إرتكزت بالأساس على تغطية تكاليف تحكيم المباريات كمصاريف، مقابل إنحصار المداخيل في حقوق الإنخراط و غرامات التسيير المفروضة على اللاعبين و الفرق أثناء البطولة، و هو المشروع الذي زكاه أعضاء الجمعية العامة بالإجماع.

**4 تعيين محافظ حسابات لعهدة جديدة: أمثلة عن التجديد**

تزامنا مع إنتهاء عهدة محافظ الحسابات السيد أ تمت تزكية السيد ج كمحافظ لحسابات رابطة عنابة الجهوية للعهدة التي ستمتد من سنة 2013 إلى غاية 2016، و ذلك بعد الإجماع عليه من طرف أعضاء الجمعية العامة.

وتتمحور مداخلات أعضاء الجمعية العامة حول تسيير المنافسة، خاصة منها مشكل الملاعب و قضية التحكيم و كذا عدم الإهتمام بالفئات الشبانية على مستوى النوادي، و هي نقاط أجاب عليها رئيس الرابطة في رده على إنشغالات مسؤولي الفرق، حيث ألح على ضرورة تكاتف جهود جميع الأطراف من أجل المساهمة في تطوير رياضة كرة القدم على مستوى إقليم رابطة عنابة الجهوية، مؤكدا على أن أبواب الرابطة مفتوحة للجميع، و السياسة المنتهجة هي العمل في كل شفافية، مع التركيز أكثر على التكوين و العمل القاعدي، خاصة في سلك التحكيم.

**التمويل:**

ونعني به التكفل المالي بالنشاطات المتعلقة بالتربية البدنية والرياضية، وحسب المادة 72 فإن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة، هي التي تتولى تمويل الأنشطة التالية:

- تعليم التربية البدنية الرياضية،

- المنافسة الرياضية ورياضة النخبة والمستوى العالي،تكوين الرياضيين ومستخدمي التأطير،

- عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية،

- إنجاز منشآت رياضية وتقييمها وظيفيا،
- تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها،
- الرياضة للجميع،
- الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية،
- مكافحة تعاطي المنشطات،
- التمثيل الدولي.

### 3- جانبها المالي:

- وفق المادة 52 يمكن أن تحقق الاتحادية وكذا الرابطات والنادي المنضمة إليها مداخيل متصلة بأنشطتها، كما يخضع الانخراط إلى كل اتحادية، أو ناد، أو رابطة إلى دفع اشتراك سنوي.
- تستفيد الاتحادية وفق المادة 54 من إعانات مالية ومساعدات ومساهمات من الدولة والجماعات المحلية، وفق أسس تعاقدية تحدد الأهداف التقنية السنوية والمتعددة السنوات الواجب بلوغها، وشروط استعمال المساعدات الممنوحة ومراقبتها..

**شروط التمويل:** أوضحت المادة 73 من القانون 04-10 معايير ومقاييس التي وفقها تمويل الأنشطة البدنية والرياضية، وهي كالاتي:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية.
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية.
- .-ضبط المراقبة والتقييم

**النشاطات المالية:** لقد بينت المواد القانونية بدءًا من المادة 74 إلى غاية 80 جملة من النشاطات المالية، نوضحها في النقاط التالية:

- يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الأولمبية، والاتحاديات الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، وملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض والمنافسات الرياضية، خصوصا التي تبثها الإذاعة، التلفزة، السينما أو عن طريق الأنترنت..، التي تجري على أرض التراب الوطني أو تعبره، وكذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيون الجزائريون.
- يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنادي الرياضية والرابطات والاتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية.
- يضبط الحد الأقصى للمبالغ المخصصة للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

-تكون أقساط الأرباح الناتجة عن تجهيز أو تسويق صورة الرياضي أو مجموعة الرياضيين العائدة إلى

الاتحادية الوطنية والنادي الوطني، محل اتفاقيات مبرمة بين الرياضي أو مجموعة الرياضيين وبين الاتحاديات الرياضية الوطنية والنادي الرياضي المعنيين.

- يمكن للنشاطات البدنية والرياضية الاستفادة من الصندوق الوطني والصناديق الولائية، التي تهدف إلى ترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية وخصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب والرياضة خصوصا ودعم الهيئات الرياضية، وتحفيز النتائج، وذلك وفق التالي:

1. قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة والرهان المشترك.

2. قسط عن حاصل الإشهار في الملاعب والقاعات الرياضية يحدد عن طريق التنظيم.

3- مساهمة الدولة.

4- مساهمة الجماعات المحلية.

5- مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة

6- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه

7 - الهبات والوصاية.

8- المداخل المحققة من طرف الصندوق مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه .

9 - المداخل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية والإشهار.

10 - كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه.

11- تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية، وكذا طرق

تنظيمه وعمله وتسييره وكذا تخصيص النفقات وموارده الأخرى عند الاقتضاء، عن طريق التنظيم.

12 - يمول الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة

من ميزانيات الولايات والبلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم، حيث تسير في شكل ميزانيات

ملحقة للولاية

### 1- أمثلة وتمارين حول القيم والمبالغ في جداول مالية

الرقم	مجال النفقات	التاريخ	المبلغ
-------	--------------	---------	--------

### 2- تطهير الديون وتسديدها:

الرقم	الديون	التاريخ	المبلغ
-------	--------	---------	--------

### 3- وضعية ممتلكات المؤسسة الرياضية

أ- ترميم وإصلاح وصيانة " جدول مالي يوضح إسم ومبلغ، تاريخ الأشغال وصاحب الصنف،

وطريقة التسديد "

ب- إيجار الممتلكات واستغلالها

ت- شراء وبيع الممتلكات



ث- الإستثمار وأعمال التوسعة

ج- برامج مختلفة " المخيمات، الندوات والمؤتمرات والبعثات ، التكوين "

ح- إحصائيات متعلقة بزيادة المنخرطين و انخفاضهم في جداول لمعرفة الوضع وتقييم الحالة

4- الوضعية المالية " المداخيل والنفقات " " الفائض والعجز "

5 – اللجنة الاولمبية :

الحصيعة الأدبية والمالية للمؤسسات الرياضية الجزائرية:

1 – النظرة القانونية : حسب المادة 182 يجب على اللجنة الاولمبية والنوادي والرابطات والإتحادات الرياضية والجمعيات الرياضية والمنشآت ، تقديم حصائلها الأدبية والمالية وكذا محاسبتها سنويا للإدارة المكلفة بذلك بعد مصادقة الجمعية العامة .

كما تلتزم بمسك سجلاتها المحاسبية و سجلات الجرد السنوية ويصادق عليها محافظ الحسابات .

### نماذج وأمثلة تطبيقية حول الحصيعة المالية والأدبية :

#### نموذج:

جمعية عامة عادية بتاريخ 31 أكتوبر 2013 باسم المرحوم « زاهر سعيد » رئيس الجمعية السابق

يتزامن هذا العام و احتفالات خمسينية أعياد الاستقلال مع ذكرى العشرين لإنشاء الجمعية الرياضية الوطنية بتاريخ 26 ماي 1992 بسيدي فرج - الجزائر -

و بهذه المناسبة نستعرض جميع النشاطات و الإنجازات المحققة منذ سنوات و هذا بفضل جهود الجميع لا سيما أعضاء الجمعية العامة و أعضاء المجلس الإداري. كما تم تكريم بعض الإخوة المؤسسين لهذه الجمعية وكذا عمالها الذين احيلو على التقاعد من بينهم الإخوة :

الأحياء: شريفي .....

المحالون على التقاعد : سعيدي محمد.....

المتوفين: بوسنة محمد .....

### أيها الإخوة أيتها الأخوات

في آخر جمعية عامة عادية المنعقدة بسطاوالي بولاية الجزائر يوم 17 ديسمبر 2012 تمت المصادقة على التوصيات المدونة أدناه لتكون خارطة الطريق ما بين الجمعيات العادية للمستقبل و هي كما يلي :

- المتابعة الدائمة في تطهير الديون مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
- استمرار في تسوية الممتلكات العقارية للجمعية الرياضية
- تشجيع عملية الاستثمار لفائدة للجمعية الرياضية
- توسيع و تدعيم وسائل الإعلام لصالح المنخرطين
- الاستمرار في عملية التكوين و الإصلاحات الإدارية

- تشجيع و توسيع تنظيم المخيمات الصيفية لفائدة أطفال المنخرطين وإتمام عملية العمرة
- الاستمرار في التحكم في التسيير المالي و دراسة برنامج الندوات الجهوية مع اللجان الولائي
- النشاطات و الأعمال:** إن جرد النشاطات خلال سنة 2012 كانت مكثفة و شملت كل قطاعات للجمعية الرياضية نظرا للوضعية التي كانت تتطلب حلول عاجلة للحالات المطروحة.
- دراسة و تحاليل نتائج الجمعية العامة الأخيرة
- متابعة التسيير الإداري و الأملاك التابعة للجمعية الرياضية ، و هذا طبقا للقوانين المعمول بها .
- القراءة و المصادقة على جدول الأعمال المتضمن اجتماعات المجلس الإداري
- المشاركة في تنصيب اللجان الولائية
- متابعة التسيير من طرف أعضاء مجلس الإدارة و المسؤولين على المكاتب الجهوية
- تحضير و متابعة الورشات المفتوحة
- تحضير و متابعة عملية العمرة
- تحضير و متابعة عملية المخيمات الصيفية

## الهيكل القانوني

### رئاسة الاجتماعات القانونية

مجلس الإدارة: اجتمع أيام: 05 جانفي 2012 و 20 جوان 2012 و 11 أكتوبر 2012 و 20 نوفمبر 2012

مكتب المجلس الإداري: اجتمع أيام: 04 جانفي 2012 و 10 أكتوبر 2012

بصفتهم رؤساء اللجان التقنية:

- تحضير و دراسة جدول الأعمال و تقديمه للمجلس الإداري
- المشاركة في تنصيب اللجان الولائية طبقا للبرنامج المتخذ و المصادق عليه من طرف المجلس الإداري و العمل على التنسيق مع اللجان التقنية

لجنة الرقابة : اجتمعت لجنة الرقابة بتاريخ 2 و 3 أكتوبر 2013 لدراسة الحسابات المالية لسنة 2012 طبقا للنظام المعمول به.

لجنة العلاقات :اجتمعت لجنة العلاقات بتاريخ 18 سبتمبر 2013 و أن هذه اللجنة قامت بما يلي :

\*تحضير النظام الداخلي المتعلق بهذه اللجنة

\*المتابعة و الاتصال مع الصناديق الولائية للضمان الاجتماعي و المحاسبين البلديين و المشاركة في تنصيب الأعضاء الجدد.

### اللجان التقنية :

#### لجنة الإدارة و المالية:

- تحضير و دراسة أعمال اللجنة طبقا للتنظيم المعمول به
- تحضير و دراسة الميزانية الأولية و تقديمها لمجلس الإدارة للمصادقة
- متابعة السجلات القانونية منها :
- سجل المداولات
- سجل الجرد العام
- سجل اللجان القانونية منها سجل لجنة الصفقات

في إطار برنامج الاستثمار و التجهيز و الميزانية لسنة 2012

- متابعة الوضعية للديون مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
- متابعة المصاريف الخاصة بالمخيمات الصيفية و العمرة
- متابعة لجنة جرد الممتلكات الغير صالحة "reforme"

لجنة الإعلام:اجتمعت بتاريخ 28 ديسمبر 2012

\* إنجاز المشروع التعديلي للقانون الأساسي و النظام الداخلي طبقا للتعديلات الأخيرة للجمعية العامة

\* الشروع في تحضير المرشد المتعلق بالمنخرط

- \* دراسة و إنجاز لوحات إخبارية حسب التسمية الجديدة للجمعية الرياضية
- \* إنجاز لوحات اخبارية و مذكرات و توزيعها على الملحقات الجهوية و المنخرطين
- \* تحيين موقع الكتروني -site للجمعية الرياضية web و هو في خدمة أعضاء الجمعية العامة
- \* دراسة و تحضير لإنشاء مجلة خاصة بنشاطات الجمعية الرياضية هو في طور الدراسة

#### لجنة العلاقات الخارجية:

- تكوين بطاقية للتبادل مع الجمعيات الرياضية و تطويرها
- تحضير برنامج لتبادل الخبرات مع الدول الصديقة و الشقيقة

#### لجنة الشؤون الاجتماعية:

- \* دراسة طلبات المساعدات الاجتماعية
- \* دراسة الحالات الخاصة بطلبات المساعدات الاجتماعية طبقا لتوصيات الجمعية العامة

#### اجتماعات لجنة الشؤون الاجتماعية:

يوم 04 مارس 2012	دراسة 52 ملف الموافقة على 45 ملف	بقيمة 196.000,00 دج
يوم 12 جويلية 2012	دراسة 130 ملف الموافقة على 121 ملف	بقيمة 381.000,00 دج
يوم 18 أكتوبر 2012	دراسة 85 ملف الموافقة على 81 ملف	بقيمة 308.000,00 دج
يوم 22 نوفمبر 2012	دراسة 68 ملف الموافقة على 66 ملف	بقيمة 390.000,00 دج
مجموع الملفات المقبولة	313 ملف	بقيمة 1.275.000,00 دج

القائمة الإجمالية للمستفيدين من المنح الاجتماعية لسنة 2012

N°	CHAPITRE ( PRIMES )	NOMBRES Bénéficiaires	MONTANT
01	Mort Né مولود ميت	32	64.000.00 DA
02	Frais Dentaires الأسنان طقم	73	109.500.00 DA
03	Appareillage أعضاء اصطناعية	24	32.619.20DA
04	Radiographie ( Scanner) أشعة طبية	105	84.000.00 DA
05	Frais Médicaux مصاريف الدواء	100	166.776.40 DA
06	Décès Adhérent المنخرط وفاة	216	4.320.000.00 DA
07	Décès Conjoint المنخرط وفاة زوج	383	3.830.000.00 DA
08	Décès Enfant المنخرط وفاة أبناء	223	892.000.00 DA
09	Circoncision عملية ختان	684	684.000.00 DA
10	Cures Thermale معدنية حمامات	153	591.035.08 DA
11	Aide Sociale ( sur avis de la Commission ) اجتماعية مساعدة	313	1.275.000.00 DA
12	Lunetterie نظارات طبية	618	618.000.00 DA
13	Mariage زواج	1061	5.305.000.00 DA
14	Naissance ميلاد	1833	1.833.000.00 DA
		<b>5818</b>	<b>19.804.930.68 DA</b>

فيما يخص تطهير الديون: طبقا لتوصيات الجمعية العامة المنعقدة بتاريخ 18 ديسمبر 2012 بسطاوالي ولاية الجزائر تم ما يلي :

وطبقا للاتفاقية المبرمة بين الجمعية و صندوق الضمان الاجتماعي اتخذ المجلس الإداري قرارا من أجل تجسيد هذه الاتفاقية و عليه تم تسديد مبالغ مالية معتبرة مقسمة كما يلي :

تخليص مباشر بمبلغ مالي قدره :	82.34.161,44 دج
تسبيقات سويت للصناديق الولائية بمبلغ قدره :	12.801.371,70 دج
الإتاوات الفردية :	756.304,48 دج
المجموع العام هو:	95.899.837,62 دج

تطهير الديون مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي : إن العمل مع الوكالات الولائية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مستمر و التقارب بيننا يسمح بالتنسيق من أجل تطهير الديون . خلال السنة تستقبل الجمعية ممثلين عن الوكالات الولائية و تتم دراستها و المقارنة بين أرقام الطرفين (الجدول مرفق)

و في هذا السياق تم تسديد الديون للولايات التالية :

الوكالة الجهوية الجزائر	10 ولايات
الوكالة الجهوية عنابة	05 ولايات

المجموع 15 ولاية

( و أن هذا التسديد جزئي )

وضعية الممتلكات التابعة للجمعية الرياضية: بناء على توصيات الجمعية العامة الماضية قام المجلس

الإداري بتسوية و جرد جميع ممتلكاته و تأمينها :

الوكالة الجهوية الجزائر: إن مقر هذه الوكالة تابع لأملك بلدية الجزائر غير أن الجمعية قد قدمت ملف

للبلدية قصد تسوية هذه الوضعية العالقة إما عن طريق الإيجار أو عن طريق البيع.

الوكالة الجهوية عنابة: إن مقر هذه الوكالة ملك للجمعية عن طريق الشراء من طرف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط غير أن عقد الملكية لم نتحصل عليه نظرا لعدم وجود عقد ملكية العقار لفائدة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط و نحن في انتظار إتمام الإجراءات الإدارية مع هذه المؤسسة قصد حصولنا على عقد الملكية.

الاستثمارات فقد قامت الجمعية بالاستثمارات التالية: \* شراء مركز اصطياف في القالة (ولاية الطارف) لتنظيم المخيمات الصيفية و تجهيزه لهذه العملية و شراء مركز اصطياف في سيدي فرج و شراء مركز اصطياف في عين الترك بوهران و بعد الإصلاحات التي تمت في السكن المزدوج في زرهوني إلى دار الضيافة تم التجهيز الكامل لهذا المقر من أجل أحسن استقبال.

\* أما محلات حي زرهوني تم تخصيصها للمديرية العامة و قد تمت بها إصلاحات و تحسينات في البناية و قمنا بتجهيزها بأحسن التجهيزات الإدارية لتكون الوجه المشرف للجمعية (الإعلام الآلي ، مكتب. \* كما تم التجهيز و التأثيث الإداري لكامل الوكالات الجهوية و أيضا تم ترميم و تحسين في الوكالات الجهوية و كل هذه الاستثمارات تمت طبقا لتوصيات الجمعية العامة و تم تنفيذها من طرف المجلس الإداري.

### المخيمات الصيفية

مركز القالة بولاية الطارف: قامت التعاوضية بتنظيم مخيم صيفي في سنة 2011 ، خصص إلى أبناءنا في الجنوب فقد تقرر إجراء إصلاحات في المخيم ليسع أكبر عدد من لأطفال خلال سنة 2013 و بعد الدراسة التقنية و المالية تم الترميم و الإصلاح المذكور للمخيم مما يسمح بتنظيم مخيم صيفي خلال سنة 2012 في أحسن الظروف وللإشارة قد تم تنظيم مخيم صيفي 2013 و كان مخيما ناجحا على كل المستويات أنظر حسب الجدول المرفق.



مركز سيدي فرج (الجزائر): أما مركز سيدي فرج فإنه تم تحضير بطاقة فنية من أجل إصلاحات عميقة ليكون مركز اصطياف للأطفال و قد تم إنجاز الإصلاحات في المركز كي يلي جميع المتطلبات الخاصة بالتخييم و في سنة 2013 تم تنظيم مخيم صيفي للأطفال و كان ناجحا تماما.

أما الجهة الغربية لقد تم شراء مركز في عين الترك بولاية وهران من أجل تحضيره مخيم صيفي للأطفال و بعد الاستشارة قرر المجلس الإداري بتكليف مكتب دراسات من أجل إعطاء الصيغة النظامية لهذا المركز الاصطياف للأطفال و يكون اهتمامنا تحضير هذا في الأفق القريبة وهدفنا أن يكون إنجاز ثلاث (03) مخيمات صيفية لتغطي الجهات الوطنية الثلاثة لتمكين أطفالنا بالراحة و الاستجمام.

#### برنامج المخيم الصيفي الكائن بسيدي فرج

عدد الاطفال 100 طفل بمصاريف تقدر ب 1000000.00 دج لمدة 15 يوم .

إن عملية العمرة عملية العمرة كانت خلال 2012 كما يلي:

ملاحظة	الباقي			المستفيدين			عدد	المكتب الجهوي
	باقي	منخرط	مندوب	باقي	منخرط	مندوب		
	10	05	05	66	41	25	76	الجزائر وسط
	10	01	09	46	26	20	56	سطيف
	05	01	04	23	16	07	28	عنابة
	04	01	03	19	14	05	23	أم البواقي
	03	02	01	10	06	04	13	تيارت
	01	00	01	22	16	06	23	سيدي بلعباس
	01	00	01	15	10	05	16	سعيدة
	02	00	02	09	08	01	11	ورقلة
	36	10	26	210	137	73	246	المجموع

الاحصائيات المتعلقة بالانخرطات: أن الاحصائيات المسجلة لغاية 31 ديسمبر 2012 هي 990 منخرط . وأن عملية الانخرطات في تزايد مستمر للجمعية ويوضح في جدول ومنحنى بياني.

### الوضعية المالية لسنة 2012:

إن الوضعية المالية لسنة 2012 تعطي الأرقام التالية:

مجموع المداخيل	: 286.404.201,15
مجموع المصاريف	: 264.743.077,86
نتائج سنة 2012	: 21.661.123,29

إن الناتج المقدر بمبلغ 21.661.123,29 راجع إلى حسن التسيير لشؤون التعاضدية من

الناحية المالية

للإعلام إن نتائج السنوات الماضية كانت كما يلي:

سنة 2009	: 12.254.928,13
سنة 2010	: 14.618.142,68
سنة 2011	: 15.334.394,24
سنة 2012	: 21.661.123,29

هذه النتائج كانت سائرة في تحسن سنة بعد سنة كما نلاحظ أن مبالغ المصاريف كانت مرتفعة و

هذا راجع إلى تخصيص مبالغ مالية كبيرة للاستثمار و هي كما يلي:

شراء مراكز سيدي فرج و عين الترك وشراء مركز القالة بعدما كان مؤجر لفائدة التعاضدية لمدة خمسة سنوات و للعلم كما تلاحظون فإن الحالة المالية في تحسن مستمر و بشهادة لجنة الرقابة و محافظ الحسابات (حوصلة 2012) مرفقة ب:

### 1. جدول تفصيلي للميزانية الختامية و جدول النفقات والإيرادات

### 2. تقييم السياسة المالية العامة واتخاذ الإستراتيجيات الجديدة والمناسبة

## الخاتمة

و أخيرا لا يسعنا إلا أن نشكركم على حسن الإصغاء و المتابعة لهذا التقرير و نتمنى أننا قد كنا عند حسن ظنكم من خلال استماعكم و اطلاعكم إليه ، و الذي تطرقنا فيه لكامل المحاور التي شملت مجمل جهود و نشاطات مجلس الإدارة الجمعية الرياضية و الإدارة خلال هذه الفترة آمليين منكم مناقشته بما يضيفي عليه بالفائدة لصالح الجمعية و لخدمة منخرطها مستقبلا ، حيث أن الأفكار و الاقتراحات و التوصيات البناءة التي ترد من أعضاء الجمعية العامة ، تقودنا دوما بالسير نحو الأفضل و هذه الاقتراحات عمل المجلس الإداري على تجسيدها ميدانيا بإيمان كبير حتى نرتقي إلى مستوى أعلى ، و هذا يأتي بتكاتف جهود الجميع حتى نعطي دفعا جديدا و قويا في إطار تجسيد المبادئ الحسنة للعمل وكما ننوه بجهود جميع أعضاء الجمعية العامة الذين كانوا في مستوى المهمة المنوطة بهم ، و كانوا أحسن مندوبين في هذه الفترة لتمكين المجلس الإداري من العمل بكل ثقة و نزاهة و كانت جمعيتنا هذه حريصة على تنفيذ خريطة الطريق المسطرة عند انطلاق الفترة الانتخابية الماضية في إطار تجسيد مبادئ شعارنا الدائم و هو : العمل - التضامن - الوحدة

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن ننوه بكل الأطراف التي أمدتنا بيد المساعدة لا سيما : الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، و كذا وزارة الشباب والرياضة والعمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي من خلال مديريتها المكلفة بالجمعيات و كافة السلطات المحلية إدارية كانت أو أمنية لولاية الجزائر .

- عاشت الجزائر حرة مستقلة
- المجد و الخلود لشهدائنا الأبرار
- و السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

### ملخص لنموذج الحصيصة الأدبية والمالية للجمعية الرياضية

1. الجمعية العامة الرياضية للنادي أو المنشأة التي تأسست في 1960/1/1 ب الجزائر .... واحتفالا بالعيد الوطني يشرفنا الحضور لنعرض كل الأنشطة .... كما سنكرم ...
  2. أيها الإخوة أعضاء الجمعية الرياضية تطرقنا في آخر عرض لنا للحصيصة السابقة وكنا قد اقترحنا " تطهير الديون جلب الرعاية الرياضية توسيع المدرجات وشراء اللاعبين.....الإصلاح"
  3. النشاطات والأعمال: جرد مادي ومالي والتخطيط والتنظيم والرقابة والمصادقة والمتابعة والتحضير لجدول الأعمال و ضمان السير الحسن.....
  4. الهياكل القانونية: تتمثل في رزمانة وبرمجة الإجتماعات لكل اللجان القانونية للجمعية واللجان التقنية
1. اللجان القانونية

\*مجلس الإدارة يجتمع شهر جانفي وجوان واکتوبر من السنة بهدف التحضير والتخطيط والمصادقة والتنظيم والتنسيق بين مختلف اللجان واتخاذ الإجراءات اللازمة.

\*لجنة الرقابة: تجتمع عادة في أكتوبر من السنة لدراسة الحسابات المالية ورقابة الموارد الأخرى " تقيم الأداء الإعلامي والمنشآت.

\*لجنة العلاقات: تهتم بدراسة وتحضير النظام الداخلي والخارجي للجمعية مع مختلف المتعاملين في شهر سبتمبر من السنة " لتنصيب أعضاء جدد أو إدارة العلاقة مع التأمينات.

## 2. اللجان التقنية: وهي

\* لجنة الإدارة والمالية " سجل الجرد والموازنة والتسيير المالي والمحاسبة والديون ومجرى النقد.

\*لجنة الإعلام: تهتم بأنشطة الإعلان والإشهار والترويج ووضع دليل ومجلة الجمعية ومذكرات وموقع إلكتروني تجتمع أيضا في ديسمبر.

\*لجنة العلاقات الخارجية تهتم بعمليات تبادل الخبرات والتكوين والتنسيق وتنظيم العمل وفق قواعد تنظيم الرياضة المحلية والعالمية.

\*لجنة الشؤون الإجتماعية تهتم بدراسة حالات طلب المساعدة والتحفيز والوقوف مع الموظفين حيث تجتمع كل ثلاث أشهر لدراسة الملفات لتحديد المبالغ المستحقة لتغطية المصاريف الإجتماعية.

\*لجنة تكلفة بمتابعة الديون ووضع ممتلكات الجمعية الرياضية من حيث الملكية والتسوية الإدارية

\* لجنة الاستثمارات وإحصاء المنخرطين وبرمجة المخيمات والرحلات تبين الإنجازات والأنشطة

3. الوضعية المالية النهائية للسنة وتتم بتوضيح جدول المداخل والمصاريف والميزانية المالية وحساب النسب المالية لتقييم السياسة الإدارية العامة للجمعية الرياضية بهدف إعادة النظر في استثماراتها.

4. الخاتمة تبرز فيها نقاط القوة والضعف وتركيز النفقات والتوصيات والإجراءات المستقبلية.

## المراجع

- 1.د.مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، 2012.
- 2.د.أبو منصف-ب، تحليل الميزانية المالية للمؤسسات الاقتصادية، مسائل محلولة، دار المحمدية الجزائر.
- 3.د.ب.بوشاشي، الميسر في التسيير المالي والمحاسبي، دار الملكية، الجزائر 2008.
- 4- عبد الحفيظ مقدم، عيس بن صديق، المديرين، جامعة الجزائر، 1993 م.
5. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، 2006/1427.
6. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر 2004.

7. ناصر دادي عدون و آخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004.
8. محمد محمد حسن ، المنشآت الرياضية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط1 ، 2012 .
9. حسن أحمد الشافعي – إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الجزء السابع، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى. 2004.
- 10 عبد الوهاب سويسي، المنظمة المتغيرات و الأبعاد، دار النجاح، الجزائر 2009.
11. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002م
12. محمد سمير أحمد الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن ط1، 2009 .
13. عصام بدوي، نازك مصطفى، البطولات و الدورات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط5، 2008م.
14. كمال الدين عبد الرحمن درويش ،محمد صبحي حسانين ،التسويق و الإتصالات الحديثة و ديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، دار الفكر العربي ط3 ،نصر ، القاهرة 2008 م.
- 15 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 39 ، 22 رمضان 1434 هـ الموافق 31 يوليو 2013م

16.WLADIMIR ANDREFF.MONDIALISATION Economique du sport .de

boeck.belgique ;2012

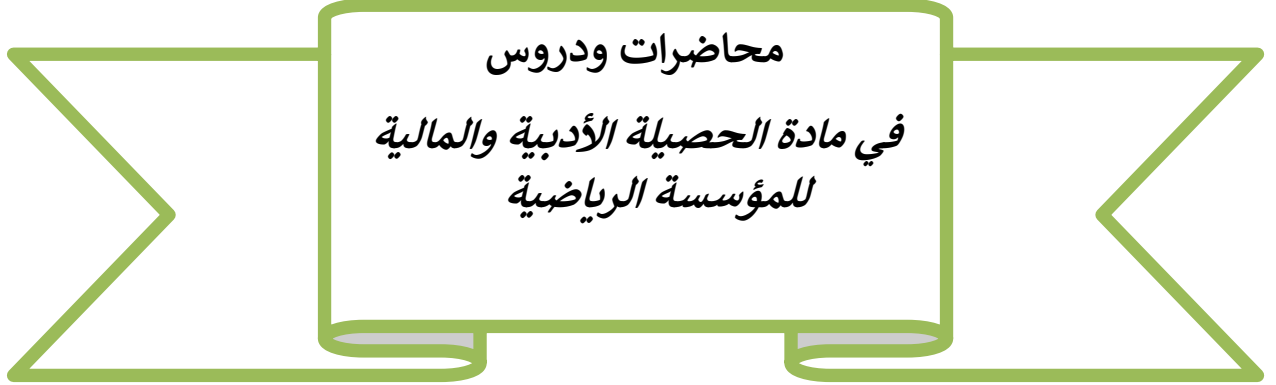
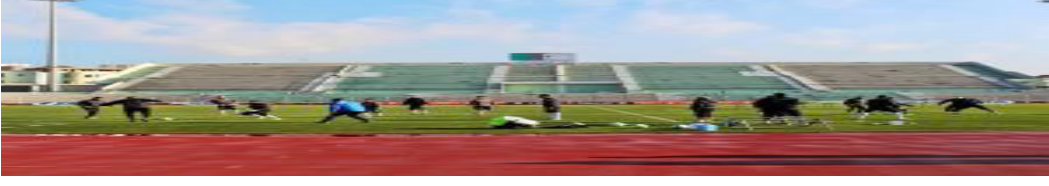
## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجزائر \* 3 \*

معهد التربية البدنية والرياضية

شعبة الإدارة والتسيير الرياضي



محاضرات ودروس في مادة الحصيصة الأديبية والمالية للمؤسسة الرياضية

2017/2018

من إعداد الدكتور/ بوطالبي يحي