

الدرس 5

مفهوم تقويم أداء العاملين: هناك عدة تعاريف لتقويم أداء العاملين منها:

- عرفه السيد عابد ناجي "أنه عملية مراجعة أداء العامل ، وصدى تقدمه في الوظيفة ، وتقويم أدائه المتوقع بغرض الترقية ففي الترقية الحصول على معلومات وبيانات عن الشخص وتحليلها بغرض :

- تحقيق نتائج أفضل

- تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير

- اشتراك شاغل الوظيفة في تقويم أدائه ليطور نفسه

ب - هدف تقويم الأداء:

تحديد الأهداف و المستويات التي يجب أن يحققها الأداء

قياس النتائج الفعلية للأداء

تحليل النتائج الفعلية ومقرنتها بما كان يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفروق.

- الرقابة : تعريفات للرقابة

يعرف العلاق 2012 بأنها (قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المشروع و الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها)

و تعرف بأنها (الوسيلة الكفيلة بالتحقق من ان العمل يسير فعلا نحو تحقيق الأهداف وأن المتحقق لا يقل عن المرسوم)

أهمية الرقابة:

الرقابة وظيفة إدارية معنية بتقييم أداء الوظائف الأخرى لواجباتها المحددة أصلا ومن ثم تقومها باتجاه الأهداف المرسومة.

تعمل الرقابة على الحد من الإسراف في المال العام

العمل الرقابي مستمر مع استمرار العمل للتأكد من كون الأعمال تسير باتجاه الهدف المطلوب انجازه

ان أهم ما تهدف إليه الرقابة لمعرفته عند أداء دورها الوظيفي الرقابي " الكم ،
الكيف ، الزمن ، التكلفة"

- أنواع الرقابة:

1- الرقابة الداخلية: وهي الواجب الرقابي الذي يكون أكثر فاعلية في متابعة الأعمال
لضمان المحافظة على مسار سير الأعمال باتجاه الأهداف المقررة مسبقاً، و يقوم
بهذا الواجب المدراء المسؤولين عن إدارة الأعمال بدءاً من أعلى المستويات في قمة
الهرم الإداري إلى أسفله.....

2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارس من خارج المؤسسة المنفذة و يمكن
ان تقوم بها السلطات الحكومية التشريعية أو التنفيذية و يمكن ان يقوم بها كافة
المواطنين عن طريق الإعلام أو الشكاوى أو اللقاءات المباشرة مع المسؤولين عن
الإدارة التنفيذية.

3- الرقابة الفنية : وهي الرقابة التي تكون بحسب الاختصاص والتي تعتبر من
مسؤوليات المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الأقل التابعة لها فمثلاً تمارس وزارة
الشباب والرياضة الرقابة على مديريات الشباب والرياضة

أساليب الرقابة : توجد عدة أساليب لتنفيذ العمل الرقابي نجمل منها ما يلي :

الرقابة الميدانية - التقارير - أسلوب المراجعة الإدارية .

الدرس 6

- اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحك الأساسي لقياس مهارة القائد الإداري لأنها جوهر قيادته و دليل حكمته، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي : الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحا و خلاا أو انحرافا وهي الأساس أيضا في نفوس العاملين و رفع روحهم المعنوية.....

ويعرف أحمد رشيد القرار بأنه : اختيار الطريق أو المسلك أو الحل الأفضل الأمثل من عدة حلول متكافئة.

أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرار

الحد من الشكاوي و التظلمات من جانب المرؤوسين و ذلك نظرا لإحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرار

التحسن الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لتبادلهم الآراء حول القرار الذي تم اتخاذه

الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل و ذلك نتيجة رضا العاملين عن العمل

تيسير من مهمة القادة و الرؤساء في جهودهم الإشرافية والتوجيهية.....

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

الاستعداد الشخصي للقادة والرؤساء - نوعية العمل - حجم العمل - كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة - وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل - عدم التردد في اتخاذ القرار.

مراحل اتخاذ القرارات:

بيان المشكلة وتحديد أبعادها - جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات و دراستها وتحليلها - دراسة البدائل - اتخاذ القرار - متابعة تنفيذ القرار و تقديمه

– النوادي والاتحادات الرياضية:

وسيتم عرضها كالتالي:

أ. النوادي الرياضية:

وقد عرفها قانون 10-04 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 طبقاً للتشريع المتعلق بالجمعيات.

1. النادي الرياضي الهاوي: وقد عرفته المادة 43 من القانون 10-04 على

أنه: "جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، تسير 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. 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 قانوناً أساسياً 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.

الدرس 7

3. **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 10-04، 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.

الرابطات 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 والرابطات الرياضية المنضمة إليها.

- تمارس مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحاديات الرياضية الوطنية التي تنضم إليها طبقاً للأحكام المقررة في القوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية.
- لا يمكن أن تؤسس إلا بعد رأي مطابق للاتحادية الرياضية الوطنية، ويتم اعتمادها طبقاً للقانون المتعلق بالجمعيات.
- تحدد مهامها وتنظيمها واختصاصاتها الإقليمية بقوانين أساسية نموذجية تعدها الاتحادية الوطنية ويوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة (وذلك وفق المادة 49).

الاتحاديات الرياضية الوطنية:

1. تعريفها: وهي حسب المادة 50 من القانون 04-10: "جمعية ذات صبغة وطنية تسيروها 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 الرابطة 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 وممارسته 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 هيكل التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو الهياكل الأخرى المختصة في هذا المجال،
 10. إنشاء هيكل المراقبة والتسيير المالي للرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إليها،
 11. سن التنظيمات التقنية والعامّة 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.
3. جانبها المالي:

- وفق المادة 52 يمكن أن تحقق الاتحادية وكذا الرابطات والنوادي 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.

اللجنة الأولمبية الوطنية:

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

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 الاتحادات الرياضية الوطنية المهنية.
- البحث عن طرق ووسائل المصالحة لحل النزاعات المحتملة بين المنخرطين والنوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية بناء على طلب الأطراف المعنية، واستناداً إلى العراف المعمول بها في اللجنة الأولمبية الدولية.
- يمكنها إنشاء كل هيئة مكلفة بمكافحة تعاطي المنشطات تطبيقاً 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.

2. 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 للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية.
2. هيكل 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،
- تسيير وتفعيل مردودية المنشآت الرياضية،
- الصيانة والتثمين الوظيفي للمنشآت والتجهيزات الرياضية،
- دعم إمداد الاتحاديات والرابطات الرياضية،
- تكوين التأطير،
- تمثيل الهيئات الدولية،
- تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها،
- الدعم المالي خارج موارد الدولة،
- كشف تعاطي المنشطات ومكافحته،
- اعتماد استعمال كل الأجهزة والمنتجات المرتبطة بإنجاز المنشآت الرياضية.

3. التمويل:

ونعني به التكفل المالي بالانشطات 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 وتقويمها وظيفيا،
- تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها،
- الرياضة للجميع،
- الممارسة الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية،
- مكافحة تعاطي المنشطات،
- التمثيل الدولي.

❖ 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 والنوادي 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. المداخيل المحققة من طرف الصندوق مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.

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

10. كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه.

- 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.
- يمول الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقتطعة من ميزانيات الولايات والبلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم، حيث تسيير في شكل ميزانيات ملحقة للولاية.