المجلة الدولية للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة والتدريب
ISSN: 8115 – 2716 / EISSN: 2800–1389
المجلد 06 / العـدد: 02 (2025)، ص 01–12

استغلال الاستثمار العمومي في المجال الرياضي لتحقيق العائد المالي وتطوير الأداء الرياضي دواوين المركبات متعددة الرياضات لولاية الشلف نموذجا

Leveraging public investment in the sports sector to generate financial returns and enhance athletic performance. The multi-sports complexes of Chlef Province as a case study

بن سنوسي جمال[1]
Bensenouci Djamel[1]

[1]جامعة حسيبة بن بوعلي،مخبر الإنتماء: مخبر الإبداع الرياضي ، d.bensenouci84@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2025/12/02 تاريخ القبول: 2025/12/29 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص:

صار ميدان الرياضة يستقطب استثمارات ضخمة ومتنوعة، والتي تشمل عديد المجالات؛ أبرزها امتلاك الأندية الرياضية، البنية التحتية (منشآت ومرافق رياضية)، الإعلام الرياضي، التكوين، الصناعة والتكنولوجيا...

وتمثل دواوين المركبات متعددة الرياضات للولايات أحد أهم استثمارات الدولة في مجال البنية التحتية، كونها منتشرة في معظم ولايات الوطن، وتشمل عدة أنواع من المنشآت (ملاعب، قاعات، مسابح)، كما أنها تستقطب منتوج التكوين في ميدان التأطير الرياضي (خريجو المدرسة العليا لعلوم وتكنولوجيا الرياضة وكذا المعاهد الوطنية لعلوم الرياضة)، بالإضافة لتمويل من طرف الوزارة الوصية .

كما هدفت الدراسة لاستعراض الفرص المتاحة لتطوير الأداء الرياضي وتحقيق العائد المالي لفائدة هذه المؤسسات باستغلال الموارد الموجودة، وكذا المعوقات التي يمكن أن تعرقل ذلك.

كلمات مفتاحية: الاستثمار؛ الاستثمار الرياضي؛ المركبات الرياضية.

Abstract:

The sports sector has become a magnet for massive and diverse investments, encompassing numerous areas, most notably the ownership of sports clubs, infrastructure (sports facilities and venues), sports media, training, industry, and technology. The multi-sports complexes of the various provinces represent one of the state's most significant infrastructure investments, as they are widespread across most of the country's provinces. These complexes include various types of facilities (stadiums, halls, swimming pools) and attract graduates from the Higher School of Sports Science and Technology, as well as the National Institutes of Sports Science, in addition to funding from the supervising ministry.

Therefore, this study aims to examine the opportunities available for developing athletic performance and generating financial returns for these institutions by utilizing existing resources, as well as the obstacles that could hinder this.

Keywords: investment; sport's investment; sport's complex.

المؤلف المرسل: بن سنوسي جمال ، الإيميل: d.bensenouci84@univ-chlef.dz

I- مقدمة:

يشهد قطاع الرياضة يوما بعد يوم تحولا ملحوظا، حيث انتقل من مجرد قطاع ترفيهي ليمثل في وقتنا الراهن قطاعا قائما بذاته بين القطاعات الاقتصادية، وأصبح يساهم بشكل فاعل في الناتج المحلي للدول بالإضافة لاستقطاب الاستثمارات بشكل كبير ومتنوع، والتي تشمل عديد المجالات ولعل أبرزها: امتلاك الأندية الرياضية، البنية التحتية (منشآت ومرافق رياضية)، الإعلام الرياضي، التكوين، الصناعة والتكنولوجيا...الخ

في الجزائر، وبالنظر لأهمية قطاع الرياضة، تشجع الدولة الجزائرية على الاستثمار وتقدم تسهيلات وتحفيزات للمستثمرين الخواص، وفقا للتشريع المعمول به، غير أنه في الواقع لازال القطاع الخاص محدودا، حيث تمثل الاستثمارات العمومية الأغلبية العظمى، لاسيما فيما يخص المنشآت الرياضية، التمويل، التكوين والموارد البشرية.

فجميع المنشآت الرياضية في الجزائر تم إنجازها من طرف الدولة، بتمويل من الخزينة العمومية، ولعل أحدثها مركب ميلود هدفي بوهران وكذا ملاعب براقي، الدويرة وتيزي وزو.

كما أن معظم الشركات المالكة لنوادي القسم الأول المحترف في كرة القدم هي شركات عمومية (مدار، سوناطراك، موبيليس،...)

وتمثل دواوين المركبات متعددة الرياضات للولايات أحد أهم استثمارات الدولة في مجال البنية التحتية، كونها منتشرة في معظم ولايات الوطن، وتشمل عدة أنواع من المنشآت (ملاعب، قاعات، مسابح)، كما أنها تستقطب منتوج التكوين في ميدان التأطير الرياضي (خريجو المدرسة العليا لعلوم وتكنولوجيا الرياضة وكذا المعاهد الوطنية لعلوم الرياضة)، بالإضافة لتمويل من طرف الوزارة الوصية.

وبناء على ما تقدم يمكن طرح التساؤلين الآتيين:

ماهي الفرص المتاحة لتطوير الأداء الرياضي وتحقيق العائد المالي لفائدة هذه المؤسسات باستغلال الموارد المتاحة؟

وماهي المعوقات التي يمكن أن تعرقل ذلك؟

II - الاستثمار والاستثمار الرياضي:

الاستثمار

الاستثمار **لغة** مشتق من الفعل ثمّر، و ثمّر ماله أي زاده

اصطلاحا: هو مجموعة التوظيفات التي من شانها زيادة الدخل وتحقيق الإضافة الفعلية الى رأس المال الأصلي عاجلا او آجلا كما يتراءى للمستثمر، أو يتلائم مع حاجاته او رغباته (احمد زكرياء صيام 1997).

ويختلف مفهوم الاستثمار في الاقتصاد عنه في المحاسبة (Taverdet-Popiolek 2006)

فمن وجهة نظر **المحاسبين**: الاستثمار هو ضخ رأس مال بغية تطوير الأصول غير المنقولة للمؤسسة.

من وجهة نظر **الاقتصاديين**: للاستثمار تعريف أوسع يشمل الاستثمار بالمعنى المحاسبي، بالإضافة إلى الحاجة لرأس المال العامل التشغيلي، وبعض النفقات التشغيلية، والأوراق المالية قصيرة الأجل التي تشكل جزءًا من الأصول المتداولة.

يمكن إعطاء تعريف للاستثمار على أنه استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية وتوجيهها على المدى القصير أو البعيد لمضاعفة العائد المترتب عن العملية.

أسس الاستثمار (بلوط حسن، ،2002)

تبنى الاستثمارات على أربعة دعائم أساسية وهي

1. **الموارد المتاحة**: هي كل الأموال التي يمكن توفيرها من مدخرات المستثمر أو ما يمكن اقتراضه من السوق، أو الأموال الموجودة في شكل احتياطات أو أرباح غير موزعة في المنشأة أو مخصصات نقدية لإهتلاكات الأصول الثابتة أو غيرها.
2. **المستثمر**: وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقبل قدرا من المخاطر لتوظيف موارده الخاصة، وذلك من أجل تحقيق أغراض مادية وغير مادية.
3. **الأصول**: وهي الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله المتمثلة في مختلف الأصول كالعقارات والمشروعات المستثمرة في الزراعة والصناعة والخدمات الأوراق المالية كالأسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات التي تنعكس آثارها على الإنتاج.
4. **غرض المستثمر**: هو ما يتوقعه المستثمر من استثماراته والتي تتحمل قدرا من المخاطر، وقد يكون العائد ماديا أو مصلحة عامة.

أنواع الاستثمار

تختلف أنواع الاستثمارات وفقا لعدة محددات وذلك كالأتي:

- **حسب المجال الجغرافي** (استثمار محلي – استثمار خارجي)
- **حسب المدة** (استثمار قصير الأجل – استثمار طويل الأجل)
- **حسب نوع الاستثمار** (استثمار اقتصادي – استثمار مالي)
- **حسب نوع المستثمر** (استثمار عمومي – استثمار خاص – استثمار مشترك)

الاستثمار الرياضي

يعرف الاستثمار الرياضي (المحمداوي 2016) على أنه زيادة الموارد المالية للمؤسسات الرياضية من خلال تشجيع المستثمرين لزيادة المردود والعائد المادي مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين وبين المؤسسة الرياضية.

مجالات الاستثمار الرياضي

ينتشر الاستثمار الرياضي في عديد المجالات المرتبطة بالرياضة منها:

- الاستثمار المباشر بامتلاك الأندية الرياضية
- الاستثمار في مجال النية التحتية والمرافق الرياضية (ملاعب، مسابح، قاعات رياضية، مراكز تكوين...)
- الاستثمار في مجال الاعلام الرياضي (قنوات تلفزيونية، منصات رقمية، حقوق البث)
- الاستثمار في مجال الصناعة (صناعة الألبسة، المعدات والآلات الرياضية)
- الاستثمار في مجال التكنولوجيا والابتكار (تطبيقات تحليل البيانات، الأداء، اللياقة...)

الاستثمار الرياضي في الجزائر

الاستثمار الرياضي في الجزائر يمثل مجالا جديدا للمستثمرين، حيث أن معظم الاستثمارات الرياضية تابعة للقطاع العمومي، فعلى سبيل المثال معظم أندية كرة القدم المحترفة تعود ملكيتها أو ملكية أغلب أسهمها لشركات وطنية عمومية (شباب بلوزداد- مدار، مولودية الجزائر- سونطراك، شبيبة القبائل- موبيليس، مولودية وهران- هيبروك، وفاق سطيف- سونلغاز...وغيرها).

أما فيما يخص المنشآت الرياضية فمعظمها ملك للدولة، ونظرا لما تكتسيه من أهمية بالغة فقد نص القانون 13-05 على مايلي: "**تسهر الدولة والجماعات المحلية بالعلاقة مع الاتحاديات الرياضية المعنية، على انجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى**." (المادة 149)

ومن جهة أخرى شجع المشرع الجزائري المتعاملين الخواص على الاستثمار في المجال الرياضي من خلال نص المادة 150 من نفس القانون "**يمكن الأشخاص الطبيعيين المعنويين في إطار التشريع المعمول به، إنجاز منشآت رياضية و/أو ترفيهية و/أو تطويرها واستغلالها بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية.**

يستفيد الاستثمار الخاص في هذا المجال من التدابير التحفيزية طبقا للتشريع المعمول به، لا سيما الحصول على العقار والتسهيلات الجبائية".

والمادة 156 منه" **يمكن منح امتياز استغلال المنشآت الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية لفائدة كل شخص طبيعي أو معنوي شريطة الحفاظ على طابعها الرياضي**".

ومن بين أهم المرافق الرياضية نجد: المركب الأولمبي محمد بوضياف بالعاصمة، مركب ميلود هدفي بوهران، ملعب حسين ايت احمد بتيزي وزو، دواوين المركبات متعددة الرياضات على مستوى معظم ولايات الوطن (بعض الولايات المستحدثة مؤخرا لا تملك ديوان). بالإضافة إلى مؤسسات التكوين العالي للتأطير الرياضي (مدرسة و04 معاهد)، مراكز تحضير رياضيي النخبة وتكوين المواهب، الطب الرياضي.

III - ديوان المركب متعدد الرياضات للولاية:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. يكون موقعها في مركز الولاية.

أنشئت دواوين المركبات متعددة الرياضات للولايات بموجب المرسوم رقم 77-117 تحت مسمى مكتب المركب متعدد الرياضات ليتم تعديله إلى التسمية الحالية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-492، تتمثل مهمتها الأساسية في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية.

دوره:

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها،
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائله تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:
  - المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجري داخل المنشآت التابعة للديوان،
  - التدريبات والتداريب التحضيرية للرياضيين،
  - تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية،
  - تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم،
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم،
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة في مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل تحت تصرفها،
- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها، وعرضا، الفنية والثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور،

تنظيم وتسيير الديوان:

يسير الديوان من طرف مجلس إدارة ويديره مدير

مجلس الإدارة

يرأسه الوالي أو ممثله ويتكون من اثني عشر (12) عضوا بالإضافة إلى مدير الديوان الذي يتولى أمانة المجلس ويشارك بصوت استشاري.

يجتمع مجلس الإدارة على الأقل مرتين في السنة بطلب من رئيسه ويتداول على الخصوص فيما يلي:

- التنظيم والنظام الداخليان للديوان،
- أفاق تنمية الديوان،
- البرامج والحصائل السنوية لنشاطات الديوان،
- مشاريع ميزانيات الديوان وحساباته،
- أعمال التكوين لفائدة المستخدمين،
- مشاريع توسيع الديوان أو تهيئته،
- مشاريع العقود والاتفاقيات والاتفاقات والصفقات التي يلتزم بها الديوان،
- التقرير السنوي عن النشاط والحساب الإداري وحساب التسيير التي يقدمها مدير الديوان،
- الهبات والوصايا،
- مشاريع اقتناء الأملاك المنقولة أو العقارية أو التصرف فيها أو تبادلها،
- الإيجارات والامتيازات الخاصة بالاستغلال،
- مشاريع القروض،
- تسعير الخدمات التي يقدمها الديوان.

كما يدرس ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين عمل الديوان والمساعدة على تحقيق أهدافه.

المدير

يعين بقرار من الوزير المكلف بالرياضة بناء على اقتراح من الوالي، ويكلف بـ:

- يضمن السير الحسن للديوان،
- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به،
- يمثل الديوان أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،

- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم، في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم،
- يقترح التنظيم والنظام الداخليين للديوان،
- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة ويتولى تنفيذ مداولاته،
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليه،
- يعد مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية للمؤسسة وهو الآمر بالصرف.

الأقسام والوحدات

القسم: هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان وسيره العام، يضم الديوان:

قسم الإدارة والمالية

قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.

الوحدة: هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجري في إطار منشأة رياضية واحدة. وتهدف خصوصا إلى ضبط كيفيات التنظيم المادي والتقني للظاهرات الرياضية والتدريب الرياضي واقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مردودية أمثل لمنشآت الديوان. يختلف عدد الوحدات من ديوان إلى آخر حسب المنشآت الرياضية.

الإمكانات الاستثمارية لديوان المركب متعدد الرياضات

تتميز الدواوين بامتلاكها لإمكانيات مادية، بشرية ومالية يسمح استغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق نتائج باهرة، على الصعيدين المالي والرياضي

1. **الإمكانات المادية:** يمتلك الديوان عدة وحدات رياضية، تسمح بممارسة مختلف التخصصات الرياضية (ملاعب كرة القدم، قاعات رياضية متخصصة أو متعددة الرياضات، مسابح، مضامير ألعاب القوى)، بالإضافة إلى الفضاءات الداخلية والخارجية.
2. **الإمكانات البشرية:** بالنسبة للموارد البشرية، وضمن مخطط عمل الوزارة الوصية فإنها تزود الدواوين سنويا بمنتوج التكوين للتأطير الرياضي، في رتب متعددة (مستشارو الرياضة، مربو الأنشطة البدنية والرياضية، مربون رئيسيون للأنشطة البدنية والرياضية)، هذه الموارد التي تلقت تكوينا متخصصا ذو مستوى عال، وتملك المؤهلات اللازمة لتكوين وتدريب الرياضين.

3. **الإمكانات المالية:** تتولى الوزارة الوصية في هذا الجانب ضمان تمويل الديوان عن طريق إعانة سنوية للتسيير والتجهيز.

إن استغلال الموارد والامكانيات المذكورة بطريقة فعالة وناجعة، تمثل فرصة استثمارية كبيرة بالنسبة لديوان المركب متعدد الرياضات، تسمح بتحقيق مداخيل وعوائد مالية إضافية، من جهة، ومن جهة أخرى، ترقية الممارسات الرياضية في مختلف التخصصات وتطوير الأداء الرياضي.

فرص الاستثمار لديوان المركب متعدد الرياضات

على صعيد تطوير الرياضة والأداء الرياضي:

يمثل هذا المجال فرصة ذهبية للديوان لتحقيق عدة أهداف في آن واحد:

- ترقية الممارسات الرياضية بصفة عامة
- تكوين المواهب وتطوير الأداء الرياضي
- تحقيق العائد المالي الناجم عن هذه العملية

حيث يمكن استغلال الموارد البشرية المؤهلة في ميدان التدريب الرياضي لتأطير وتكوين المواهب الرياضية، وتطوير أداء الرياضيين، بالإضافة إلى المساهمة في ترقية المماسة الرياضية لمختلف فئات المجتمع. كما يتم ابرام اتفاقيات مع النوادي الرياضية للنشاط على مستوى الوحدات التابعة له ومع الرابطات والاتحاديات الرياضية لتنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية، والتي تمثل فرصة للترويج واستقطاب الممارسين.

يتم القيام بهذه العمليات بمقابل مالي مما يسمح للديوان بتحقيق مداخيل مالية، أي مورد مالي إضافي.

على الصعيد المالي

في هذا المجال يمكن للديوان تحقيق العائد المالي باستغلال مختلف الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة، حيث يمكن تحقيق العائد المالي انطلاقا من:

- ابرام اتفاقيات استغلال الوحدات الرياضية مع النوادي المحلية،
- ابرام اتفاقيات لاستغلال الوحدات الرياضية في المنافسات ذات الطابع المحلي والوطني،
- تكوين وتدريب الرياضين،
- استغلال الفضاءات الداخلية والخارجية (مواقف سيارات، مساحات، مقاهي وأماكن بيع المشروبات والمأكولات،...)، هاته الفضاءات يمكن للديوان استغلالها إما بطريقة مباشرة من طرفه أو عن طريق

كرائها للخواص لاستغلالها وفقا لاتفاقية محددة. مثلا: يمكن كراء المساحات الخارجية لتنظيم معارض تجارية أو مساحات ألعاب، تنظيم حفلات، ابرام اتفاقيات مع متعاملي الهاتف النقال لتنصيب هوائيات الخاصة بالشبكات

- يمكن استغلال بعض الوحدات لإقامة حفلات أو تظاهرات ثقافية، لاسيما بعد نهاية الموسم الرياضي.
- يمكن ابرام اتفاقيات لاستغلال الفضاءات بهدف الاشهار مع المؤسسات الاقتصادية العمومية أو الخاصة،
- كما يمكن في نفس السياق ابرام اتفاقيات تسمية (naming) والتي تسمح بإعطاء اسم الشركة للمنشأة الرياضية بمقابل مالي ولفترة متفق عليها مثلا: ملاعب الاتحاد والإمارات بانجلترا، ملعب أليانز ستاديوم (ملعب جوفنتوس) بايطاليا، ملعب أليانز أرينا بألمانيا...

VI - المعوقات والعراقيل

بالرغم من الإمكانات المتاحة، إلا أن الواقع معاكس تماما، وهذا يرجع لعدة عراقيل تحول دون تحقيق العديد من الأهداف الاستثمارية، منها:

- الطبيعة القانونية للديوان: إن ديوان المركب متعدد الرياضات ولكونه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري فهي أول العراقيل، حيث أن طبيعته القانونية تحتم عليه أداء الخدمة العمومية كمهمة رئيسية، أي أن النشاط المربح عملية ثانوية بالنسبة للديوان. فمقارنة بديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف، وعلى الرغم من أن المؤسستين متشابهتين مع بعض الفوارق في نوعية المنشآت، إلا أن المركب الأولمبي كونه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري هدفه ربحي، مما يسمح باستغلال المنشآت في عدة مجالات وضمان عوائد مالية.
- الجانب التنظيمي: غياب النصوص القانونية التي تفصل تنظيم الديوان، حيث يوجد نص وحيد يتمثل في المرسوم التنفيذي 05-492 المتضمن تعديل القانون الأساسي لديوان المركب متعدد الرياضات، والذي يذكر بصفة سطحية تنظيم الديوان إلى أقسام ووحدات فقط، دون مهام مفصلة لكل منها.

- غياب استراتيجية تسويقية واضحة لدى الديوان، وهذا راجع إلى اختلاف الرؤى عادة بين إدارة الديوان ومجلس الإدارة، حيث أن أي مقترحات تخص رفع تسعيرة استعمال المنشآت الرياضية تلقى في الغالب معارضة أعضاء المجلس مع التأكيد على تقديم الخدمة العمومية.
- سوء توزيع للموارد البشرية، والذي يتم في المقام الأول من طرف الوزارة الوصية، بتحويل منتوج التكوين إلى ديوان المركب متعددة الرياضات، والذي، في غياب استراتيجية واضحة للتطوير الرياضي، يقوم بتحويلهم إلى الوحدات دون معايير محددة لا سيما منها الاختصاص الرياضي.
- استغلال المنشآت والوحدات الرياضية وتسخيرها في بعض الأحيان من طرف السلطات المحلية لنشاطات ليس لها أي علاقة بنشاط المؤسسة. (حملات انتخابية، توزيع سكنات، أو حتى تجميع وترحيل المهاجرين غير الشرعيين).

V - اقتراحات وتوصيات

- تغيير الطبيعة القانونية للدواوين إلى مؤسسات ذات طابع تجاري، مع توسيع الصلاحيات في اتخاذ القرارات، لاسيما، التي تخص المبادرات الهادفة لتحقيق الربح المالي وفق خطط استراتيجية محكمة.
- تعزيز النصوص القانونية التي تحدد تنظيم وتسيير الديوان وتفصيلها لسد أي فراغ ممكن.
- إنشاء قسم خاص بترقية وتطوير الممارسات الرياضية، يهتم بوضع استراتيجية للتطوير الرياضي، ومتابعة نشاط الإطارات البيداغوجية فعلى سبيل المثال: لو يتم استغلال الإمكانيات المتاحة لتأطير وتكوين 10 إلى 20 رياضي فقط على مستوى كل وحدة من وحدات الدواوين على المستوى الوطني يمكن بلوغ حوالي 10000 رياضي سنويا.

IV - قائمة المراجع:

- الكتب

1. احمد زكرياء صيام، مبادئ الاستثمار، دار المناهج، ط1، عمان، ،1997.
2. بلوط حسن، إدارة المشاريع، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
3. حسين علي كنبار المحمداوي، الإدارة والرياضة الحديثة استثمار وخصخصة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط،1عمان 2016،
4. Nathalie Taverdet-Popiolek, Guide de choix d'investissement, Éditions d'Organisation, Paris, 2006

- النصوص القانونية

- قانون 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها المعدل والمتمم (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 39 سنة 2013)
- مرسوم تنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 22 ديسمبر 2005 المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات متعددة الرياضات (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 84 سنة 2005).
- مرسوم تنفيذي رقم 15-75 المؤرخ في 16 فيفري 2015 المتضمن تعديل القانون الأساسي لديوان المركب الأولمبي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 11 سنة 2015)

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

بن سنوسي جمال(2025)، **استغلال الاستثمار العمومي في المجال الرياضي لتحقيق العائد المالي وتطوير الأداء الرياضي؛ دواوين المركبات متعددة الرياضات للولاية نموذجا، المجلة الدولية للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة والتدريب**، المجلد 06(العدد 02)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص01 – 12.