وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الطور الثالث (ل.م.د)

الشعبة :.علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

التخصص :إدارة وتسيير رياضي

العنوان

التحول من النشاط الهاوي إلى الإحتراف الرياضي وإنعكاسه على مجال التسيير الإداري

من إعداد

فوكراش زوبيدة

المناقشة بتاريخ .26 /2017/04 من طرف اللجنة المكونة من:

كمال عكوش	الرتبة أستاذ دكتور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	رئيس
يحياوي محمد	الرتبة أستاذ دكتور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مقرر
طياب محمد	الرتبة دكتور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحن
بورزامة جمال	الرتبة دكتور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحن
بلكحل منصور	الرتبة أستاذ دكتور	جامعة إبن باديس مستغانم	ممتحن

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

قبل كل شيء أشكر الله عز وجل

حيث نقول اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا

رضيت ولك الحمد بعد الرضى الذي رزقنا من العلم ما لم

نكن نعلم وأعطانا من القوة والقدرة ما نحتاجه للوصول

إلى هذا المستوى وإتمام هذا العمل.

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا والمشرف د.يحياوي محمد الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة والعرفان بالجميل

إلى السيد لخضر صابي كما نتوجه بالشكر الجزيل للبروفيسو أمال محمد

إبراهيم بابكر من جامعة السودان وإلى كل من وضع بصماته بالنصح والتوجيه والتأييد والإرشاد

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بمساعدتي

في إنجاز هذه المذكرة وتقديم لي النصائح

لتنوير هذا البحث.

إهـــــداء

أهدي هذا العمل بكل إحترام وتقدير

إلى أجمل صورة في خيالي إلى التي ربتني على الفضيلة والأخلاق

إلى صاحبة القلب الحنون

إلى الإنسانة التي يفوح من قلبها روائح الخير والعطاء الامتناهي

إلى التي أمدتني بروح الصبر والمثابرة إلى جناحي الأيمن إلى الدواء الشافي

إليك أيتها الرائعة الأم الغالية

إلى صاحب القلب الكبير الذي أعطاني بلا حدود

إلى النور الذي أضاء لي دربي وطريقي فكان نعم المربي والمرشد

أبي العزيز أطال الله في عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي أخي عبد القادر رحمه الله وأخوتي سمير جمال دحمان يسمينة وحسيبة زازة العالية حمامة وأزوجهم وأولادهم منال يسمينة رانيا ريمة أحمد خليل

إكرام سلسبيل سمير أم الخير وفردوس وملاك وحورية

وميمي أسيل سرين الأخت الغالية أمينة و إلى عائلتي الثانية حداد

إلى الذي أعانني بالكثير وأعطاني الدعم بقوة وتحمل معي مصاعب هذا الطريق

ووصل معي إلى النهاية إلى صبرينة العيدية فايزة سمية رضوان

إلى الذي كان وسيظل مثلي الأعلى ونبراص دربنا العلمي الراحل البروفيسور

حاج شريف قويدر رحمه الله وأدخله فسيح جنانه .

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

العنوان الصفحة

مقدمة

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

1-الإشكـــالـــية 06

2- الفرضيات 09

3-تحديد المصطلحات 09

4- أهداف الدراسة 12

5- أهمية البحث 12

6- أسباب إختيار الموضوع 13

7- الدراسات السابقة 13

الباب الأول :الجانب النظري

الفصل الأول : الهواية والإحتراف الرياضي في كرة القدم

تمهيد 30

1- التطور التاريخي لنشأة الإحتراف في كرة القدم 31

1-1 مقاربة تاريخية لفهم الإحتراف في المجال الرياضي 31

1-2- مفهوم الإحتراف الرياضي 32

1-3 العناصر المكونة للإحتراف الرياضي 33

1-4 التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف 35

1-5 كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين 36

1-6-مفهوم الإحتراف في كرة القدم 36

1-7 أثر الإحتراف على كرة القدم وأهميته 38
2-الرياضة والإحتراف 38
2-1-الرياضة وإرتباطها بالإحتراف 38
2-2 الرياضة من الهواية إلى الإحتراف 39
2-2-1- الإحتراف الرياضي والهواية 41
2-2-2- الفروق بين الهواية والإحتراف 42
2-3- أسباب الإحتراف الرياضي 43
2-4 أبعاد الإحتراف الرياضي 44
2-4-1 البعد الرياضي للإحتراف 45
2-4-2 البعد التنظيمي للإحتراف 46
2-4-3 البعد الإقتصادي 47
2-4-4 البعد المؤسساتي للإحتراف 49
3- نظام الإحتراف في كرة القدم 50
3-1- مكونات نظام الإحتراف الرياضي في كرة القدم 51
3-2-عقد إحتراف لاعب كرة القدم 53
3-2-1 -أطراف عقد الإحتراف 53
3 -3- الإلتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الإحتراف للاعب كرة القدم 54
3-3-1-إلتزامات اللاعب المحترف 55
3-3-2-إلتزامات النادي الرياضي تجاه اللاعب المحترف 55
4- الإطار القانوني لممارسة الرياضة الإحترافية في الجزائر 56
4-1 الإحتراف في الجزائر 56
4-2 شروط الممارسة الرياضية الإحترافية بالجزائر 57
4-3- قائمة الوثائق المرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف 58
4-4- واقع الأندية االجزائرية ولاعبيها إتجاه الإحتراف 58
4-5- نموذج دفتر الأعباء الواجب إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية 63

المحترفة
4-5-1- أحكام عامة 63
4-5-2 الشروط والإلتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين 64
4-5-3- الشروط والإلتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين 66
4-5-4- الشروط والإلتزامات في مجال المالية والمحاسبة 67
4-5-5- الشروط والإلتزامات في المجال الأمني 68
4-5-6- الشروط والإلتزامات في مجال تأطير المناصرين 69
4-5-7- الشروط والإلتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والإتحادية الرياضية الوطنية 70
والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية
4-5-8- الشروط والإلتزامات في مجال التنظيم الهيكلي 70
خلاصة 72

الفصل الثاني: التسيير الإداري في المجال الرياضي

تمهيد 74
1- ماهية التسيير 75
2- التطور التاريخي لعلوم التسيير 75
2-1- الفكر التقليدي 76
2-2- الفكر الإنساني 77
2-3- الفكر الحديث 78
3- التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي 79
3-1- المسير 79
3-2- طبيعة عمل المسير 80
3-3 صفات المسير الناجح 80
3-4-المهارات الإدارية للمسيرين 82
3-5- أدوار المسيرين 83
4- واقع التسيير في الجزائر 84
5-الوظائف الأساسية لعملية التسيير الإداري في التربية البدنية والرياضية 84

5-1-التخطيط في التربية البدنية والرياضية 84
5-2 -التنظيم في التربية البدنية والرياضية 91
5-3-التوجيه في التربية البدنية والرياضية 98
5-4-الرقابة في التربية البدنية والرياضية 103
خلاصة 107

الفصل الثالث: الهيئات المسيرة والمنظمة لكرة القدم في الجزائر

تمهيد 109
1- الهيئات التنظيمية لكرة القدم الجزائرية 110
1-1 -لإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم 110
1-1-1-شروط منح الإعانات للإتحاديات الرياضية الجزائرية 110
1-1-2-تصنيف الإتحاديات الرياضية الجزائرية 111
1-1-3- مهام الإتحادية الرياضية الجزائرية 112
1-1-4- الإطار القانوني للإتحادية الرياضية الجزائرية 113
1-1-5- هياكل الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم 113
1-1-6- مساعدات ومراقبة الإتحادية الرياضية الجزائرية 114
1-2- الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم 115
1-2-1- الإطار القانوني للرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم 115
1-2-2- صلاحيات الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم 116
1-2-3- التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية 116
1-3- النوادي الرياضية الجزائرية 116
1-3-1- تعريف النادي 116
1-3-2- الإطار القانوني للنادي 118
1-3-3- مهام النادي 118
1-3-4- الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي الرياضي. 118

1-3-5- الهيكل الإداري للنادي 119
1-3-6- تصنيف النوادي الرياضية الجزائرية 120
1-3-7- الموارد المالية للنادي الرياضي 122
1-3-8- متطلبات النادي الرياضي 122
2- تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر 123
المرحلة الأولى (1895-1962) 123
المرحلة الثانية (1962- 1976) 123
المرحلة الثالثة(1976-1990) 124
المرحلة الرابعة(1991-2008) 125
المرحلة الخامسة (2009-إلى يومنا هذا) 126
3-الأنظمة القانونية التي تسيير الرياضة في الجزائر 126
3-1- القوانين المسيرة للرياضة في الجزائر قبل الإستقلال 127
3-2- القوانين المسيرة للرياضة في الجزائر بعد الإستقلال 127
3-3 مرحلة السبعينيات 130
3-4 مرحلة من 1988-1995 (إعادة بعث الرياضة) 132
3-5 المرحلة من 2004 إلى يومنا هذا 134
4-مقارنة بين القانون 10/04 والقانون 05/13 الجديد فيما يخص الأندية الرياضية 141
خلاصة 148

الباب الثاني :الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد 151
1- الدراسة الاستطلاعية 152
2- المجال المكاني والزماني 152
3- المنهج المستخدم 153

4- مجتمع وعينة الدراسة 154
1.4-مجتمع الدراسة 154
4 -2-العينة وكيفيّة اختيارها . 154
5- أدوات الدراسة 155
5-1- الإستبيان 155
5-2- الشروط العلمية للأداة 156
6- ضبط متغيرات الدراسة 158
7- الأدوات الإحصائية المستعملة 159
خلاصة 160

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد 162
1. عرض وتحليل نتائج الإستبيان 163
1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى 163
1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية 178
1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة 202
2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة 221
2-1- تفسير ومناقشة نتائج في ضوء الفرضية الأولى 221
2-2- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية 223
2-3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة 224
الإستنتاج العام 226
الإقتراحات 228
خاتمة 230
قائمة المراجع
الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين أسماء الأساتذة المحكمين لأداة القياس	157
02	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي	163
03	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت التشريعات والنصوص القانونية للإحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي .	165
04	يبين التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان الإطلاع على قوانين الإحتراف للدول الأخرى يساعد المسير على تسيير النادي .	167
05	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف الرياضي .	169
06	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان غياب مكلف بالشؤون القانونية بالنادي له تأثير على تسيير النادي	171
07	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان مسيري النادي يطبق فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي	173
08	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إن كانت هناك رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف على مستوى النادي	175
09	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان النادي يتوفر على مدارس تكوينية للمواهب الشابة .	178
10	يبين التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان النادي يتوفر على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي .	180

11	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^{2}المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان مدارس التكوين الرياضي تساهم في تطبيق قانون الإحتراف بالنادي	181
12	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان النادي المحترف يهتم بتكوين الإداريين والأخصائيين .	183
13	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان المسييرين والمؤطرين يستفيدون من الدورات التكوينية التي تخدم الإحتراف	185
14	يبين التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان الإحتراف يتطلب عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة الإداريين	187
15	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذاكان نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية يتطلب تكوين المسيرين	189
16	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت الموارد المالية المتوفرة للنادي تسمح للقيام بعملية التكوين الرياضي	191
17	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين	193
18	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان للنادي ملعب خاص.	195
19	يبين التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالسؤال حول معرفة طبيعة أرضية الملعب الخاص بالنادي.	197
20	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة معرفة إذا كان الملعب يحتوي على غرف تبديل الملابس وكذا المنصة الخاصة بالصحافة .	199

21	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان الملعب يحتوي على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل .	201
22	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة مصادر التمويل التي يعتمدون عليها في تسيير النادي	203
23	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول إذا كانت مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات الإحتراف الرياضي	205
24	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان النادي يقوم في بداية كل موسم بتحديد الأموال اللازمة وفقا للبرنامج المسطر	207
25	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت القوانين الموجودة حاليا تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل جديدة لتحسن وضعها المادي	209
26	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها دور في عملية التسيير الإداري	211
27	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت برامج التمويل المسطرة على مستوى النادي ترجع إلى أهل الإختصاص في المجال .	213
28	يبين التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كانت عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دورفي دعم ميزانية النادي المحترف	215
29	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان نجاح الإحتراف الرياضي يعتمد على التمويل.	216
30	يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول معرفة إذا كان النادي يستطيع الإستغناء عن الدعم الحكومي لتسيير النادي في ظل الإحتراف الرياضي	218

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين أبعاد الاحتراف حسب (Chantelat Pascal.2001)	44
02	يبين أدوار المدير	83
03	يبين المزايا الرئيسية للتخطيط	91
04	يبين أنواع الرقابة	104
05	يبين الهيكل التنظيمي للنادي	119
06	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي .	163
07	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت التشريعات والنصوص القانونية للإحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي	165
08	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان الإطلاع على قوانين الإحتراف للدول الأخرى يساعد المسير على تسيير النادي .	167
09	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف الرياضي	169
10	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان غياب مكلف بالشؤون القانونية بالنادي له تأثير على تسيير النادي	171
11	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان مسيري النادي يطبق فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي	173
12	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت هناك رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف على مستوى النادي	175
13	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان النادي يتوفر على مدارس تكوينية للمواهب الشابة	178
14	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان النادي يتوفر على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي	180
15	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت مدارس التكوين الرياضي تساهم في تطبيق قانون الإحتراف في النادي	181
16	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان النادي المحترف يهتم بتكوين	183

	الإداريين والأخصائيين	
17	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان المسيرين والمؤطرين يستفيدون من الدورات التكوينية التي تخدم الإحتراف	185
18	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان الإحتراف يتطلب عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة الإداريين	187
19	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية يتطلب تكوين المسيرين.	189
20	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت الموارد المالية المتوفرة للنادي تسمح للقيام بعملية التكوين الرياضي	191
21	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين	193
22	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان للنادي ملعب خاص	195
23	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول طبيعة أرضية الملعب الخاص بالنادي.	197
24	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان الملعب يحتوي على غرف تبديل الملابس وكذا المنصة الخاصة بالصحافة .	199
25	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان الملعب يحتوي على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل	201
26	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول معرفة مصادر التمويل التي يعتمدون عليها في تسيير النادي	203
27	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات الإحتراف الرياضي	205
28	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان النادي يقوم في بداية كل موسم بتحديد الأموال اللازمة وفقا للبرنامج المسطر .	207
29	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت القوانين الموجودة حاليا تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل جديدة لتحسن وضعها المادي	209
30	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها دور في عملية التسيير الإداري .	211

31	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت برامج التمويل المسطرة على مستوى النادي ترجع إلى أهل الإختصاص في المجال	213
32	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كانت عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دورفي دعم ميزانية النادي المحترف	215
33	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان نجاح الإحتراف الرياضي يعتمد على التمويل	216
34	تمثيل بياني لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال إذا كان النادي يستطيع الإستغناء عن الدعم الحكومي لتسيير النادي في ظل الإحتراف الرياضي	218

مقدمة

مقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا بعدت قطاعات كما شهدت تقدما وتغيير من الناحية القانونية والإدارية والمالية في ظل التغيرات التي طرأت على المجتمع ،و المجال الرياضي من بين هذه المجلات التي تشهد تطورا سريعا في مختلف دول العالم والتي تسعى إلى الإرتقاء بمستوى إنجازاتها وتحقيق أهدافها إذ أصبحت اليوم ظاهرة إجتماعية ذات تأثير واضح وبمرور الوقت أصبحت تحتل حيزا هاما في حياة الفرد والمجتمع ككل فتطورت من الممارسة كهواية لتصل إلى ما يسمى بالإحتراف الذي يجلب على صاحبه أموال طائلة [1]، والذي أصبح ضرورة ملحة في عصر العولمة عصر طغى عليه المال والنفوذ وجرف معه الكثير من القيم وغير الكثير من المفاهيم، كذلك أصبحت صناعة وإقتصاد وسياسة وعلم وفن لذا فالتقدم في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة إنعكس ايجابا على التقدم في أنشطتها الرياضية ولأن الإدارة أصبحت إحترافا وعملا تخصصيا ونظاما مبنيا على أسس متين من مسؤولية الأداء والمسيرين هم من يقومون بهذه الأعمال، وتأديه المهام أصبح لزاما على الإدارة الرياضية أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتناهي في مختلف مجالات نظام الإحتراف الرياضي [2].

فالإدارة الرياضية هي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية والإقتصادية وبدونها يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، يعكس تقدم الدول في الرياضة بمدى التقدم في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية فهي حجر الزاوية في منظومة أي تقدم رياضي وبدونها فإن المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق أي تقدم ولو قيد أنملة كما بدونها لا يستطيع أي مدرب عالمي أن يصنع من منتخبنا فريقا منافسا حتى على المستوى الإقليمي[3] .

ومن بين الرياضات التي شهدت أكثر تحولات في معايير الإدارة والتسيير هي رياضة كرة القدم حيث نالت الكثير من الإهتمام وعلما أن التحول من سياسة النظام الهاوي للإحتراف الرياضي يعد معرجا حاسما في مسيرة الإداري المطالب هو الأخر بإعادة حساباته لمواكبة عصره والإسهام في نجاحه.

---

[1] مزروع السعيد:**الرياضة بين الواقع والإحتراف**، مجلة كلية االأداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية،كلية الأداب واللغات ، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان2010، ص345-368

[2] لعجال يحيى:**دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية، الجزائر، 2011م،ص 1.

[3] نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين:**الإدارة الرياضية**، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010 ص، ص7-8

إن الإحتراف من المصطلحات الأكثر تداولا في المجال الرياضي منذ أن أصبحت الممارسة الرياضية تقترب من منظومة السوق وفق متطلبات المعايير الإقتصادية والتجارية وهذا ما أدى إلى سيطرته على جميع الأصعدة الرياضية وخاصة كرة القدم، فهو ليس بمصطلح جديد لكنه حديث العهد في الجزائر حيث يسعى مجال الإدارة التأقلم معه حتى تتصرف هي الأخرى بإحترافية كبيرة وتبلغ الأهداف المرجوة وتساهم في تطوير الأمور بشكل سريع.و لدخول الإحتراف الرياضي في كرة القدم بشكل سليم يجب أن نعتمد على مجموعة من القواعد والأساليب والتي يعبر عنها بالإستراتيجية وفي عمق هذه الإستراتيجية تظهر أهمية الإدارة الرياضية الخبيرة والمؤهلة لإدارة الجهد الجماعي المنظم وتوجيهه إلى بلوغ أهدافه المحددة في مضمار التطور المستمر والمتجدد ففي واقعنا الرياضي اليوم يبدو أن الإدارة الرياضية غير قادرة على إستعاب كل عوامل النهوض[1]، فكرة القدم بالجزائر بحاجة إلى ثورة إدارية لكي تنهض من كبوتها وتنطلق نحو العالمية لتصل إلى مستويات المنتخبات الأوروبية والأداء المتميز وذلك عن طريق الدراسة المتأنية للإحتراف الرياضي في كرة القدم بكافة القواعد المنظمة له[2] والقوانين واللوائح من خلال ما يتناسب مع أنظمة الإحتراف والمعطيات الجديدة وشروطه التي يسير عليها في الدول العربية والأوروبية مع توفير متطلبات نجاحه من تعديل تشريعي حيث تسمح للأندية بتوفير مصادر التمويل المستمرة والتعامل مع الرياضة بفكر إقتصادي وتوفير الإدارة المتخصصة المحترفة .

الإتحادية الجزائرية إختارت سنة 2010 لبعث مشروع الإحتراف الرياضي حيث قامت بإجراءات وتعديلات وقوانين ولوائح تدخل الأندية الجزائرية بصفة حقيقية للإحتراف وجاء هذا في ظل الظروف العالمية لعولمة الرياضة وما نتج عنها من إلزام وإجبار الأندية للدخول للإحتراف، من أجل النهوض بالرياضة وتطويرها محددا لهم سنة 2011 أخر أجل لذلك تنفيذا لما فرضته الإتحادية الدولية لكرة القدم ومن خلال الفاف، أرادت السلطات أن ترفع من مستوى كرة القدم في الجزائر، فهو لا يختلف من دولة إلى أخرى، والهدف منه واحد وشعاره واحد وهو الزيادة في المهارات الفنية والأخلاقية لدى اللاعب وكسب عائدات مالية، إلا أنه لم تظهر هذه الأهداف على أرض الواقع، رغم أن الجزائر فتحت مجال الإحتراف سنة 1995 بموجب المرسوم 09/95

---

[1] نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: **الإدارة الرياضية**، نفس المرجع السابق ص8.

[2] خضار خالد: **مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في انجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية الرياضية الجزائر 2012م

جاء هذا النظام الجديد من أجل إحداث تغيير إيجابي وترقية حقيقية في ميدان كرة القدم بمعنى أن هدفه الأساسي هو الخروج من الوضعية الصعبة التي تعرفها كرة القدم الجزائرية، وطبق أول مرة خلال الموسم الكروي 1999-2000م ، إلا أن الظروف التي تعرفها كرة القدم الجزائرية والوضعية الصعبة التي تعيشها واقع مر سواء من الناحية التسيرية أو التقنية وخاصة من الناحية المالية يكون معظم النوادي التي تحولت إلى الإحترافية لم تستطع التأقلم مع هذا النظام الكروي الجديد ووجدت نفسها في أغلبية الوقت أكثر تجردا من قبل نظرا لإنعدام رؤية إستشرافية، و وجود مشاكل خاصة بالهياكل والمنشآت ومراكز التكوين الرياضي كذلك التسيير الذي بقي غير مكيف ولم يرقى للمقتضيات الرياضية الإحترافية، لذا في مثل هذه العملية أي التحول من مرحلة إلى أخرى يستوجب الكثير من التخطيط والكثير من العمل على أسس علمية سليمة تضمن له البقاء لأطول مدة ممكنة، كما يتطلب التفكير في وضع تشريع إلزامي وإستراتيجية دقيقة تفرض على الأندية والإتحاديات إنشاء مدارس مستقرة ومراكز تكوينية دائمة وإنتقاء المشرفين والمسيرين الأكفاء بهدف المساهمة في الترقية الفعلية بالرياضة الجزائرية عامة وكرة القدم خاصة.[1]

ولأن الإحتراف خاصة في كرة القدم يعتمد على ميكانيزمات وآليات يجب أن تتوفر جميعا من بينها الإدارة الرياضية لمحترفة[2] والتي تهدف إلى تحسين أداء الأندية من خلال إنتهاجها الأسلوب العلمي في إدارتها وفقا لما تفرضه المتغيرات الجديدة ومتطلبات هذا النظام .

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه أن نبين مدى إنعكاس التحول من النشاط الهاوي إلى الإحترف الرياضي على مجال التسيير الإداري وهذا لا يعني أن ما قمنا به هو الحل المتبقي، بل يعتبر الإنطلاقة لمعالجة البحث العلمي الدقيق في هذا المجال وخطوة من أجل الاهتمام بهذا الجانب، وعلى هذا الأساس نضع بين يدي القارئ محاولة متواضعة في هذا المجال الواسع والخصب ولعله دعوة للاهتمام به.

و في دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على الإطار العام للدراسة الذي تناولنا فيه الخلفية النظرية للإشكالية والفرضيات وأهداف البحث والتعريف بالمصطلحات والدراسات السابقة أما الجانب النظري قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الهواية والإحتراف الرياضي والفصل الثاني إلى التسيير الإداري في المجال الرياضي

---

[1] تومي صونيا مبارك: **عقد إحتراف لاعب كرة القدم تمحورت حول الإطار القانوني الذي يخضع له تكوين وإنتهاء العقد في التشريع الجزائري** مذكرة ماجستر، معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر، 2007، ص 55

[2] بلومي عبد الحليم: **تناول الإعلام الرياضي لمشروع الإحتراف في كرة القدم الجزائرية**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 201 ص 26

والفصل الثالث إلى الهيئات المسيرة والمنظمة لكرة القدم بالجزائر ثم عرجنا في الجانب التطبيقي على فصلين تناولنا في الفصل الأول منهجية وأدوات البحث، الفصل الثاني يحتوي على عرض النتائج وتحليلها لنقوم في الأخير بعرض النتائج النهائية ووضع خاتمة بالعمل وطرح إقتراحات التي تعد كحلول .

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

إن النظم الإقتصادية والإدارية في السنوات الأخيرة تعيش تحولات كبرى مسايرة لكل الميادين ومنها الميدان الرياضي الذي يشهد العديد من التغيرات، ولقد أفرزت هذه المرحلة إنتماءات ذات طابع سلمي حيث أن المنجزات الرياضية على المستوى الإجمالي وأنشطتها تعد أحد المؤشرات الهامة التي تحكم من خلالها على مستوى التقدم الإجتماعي والثقافي والإقتصادي لمجتمع ما، فالرياضة ظاهرة إجتماعية ثقافية متداخلة بشكل عضوي في نظام الكيانات فهي كباقي شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة والتي تعتبر من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث في الهيئات الرياضية لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز العلمي وتطوره كما ونوعا وتقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها إذ كلما إرتقى مستوى الإدارة كلما تحسن مستواها الرياضي .

فالعالم في السنوات الخيرة يعيش عصرا جديدا يحفل بالعديد من المتغيرات بإختلاف أنواعها ومستوياتها التي فرضت على الدول سواء النامية أو المتقدمة التقدم والتطور في الرياضة بما يواكب متطلبات هذا العصر ومع هذا التطور السريع تغير شكلها وأصبحنا نرى بوضوح عدة ظواهر الإيجابية منها والسلبية زادت كثيرا من أهميتها حول العالم، فالهواية مثلا من بين الظواهر التي شهدت هذا التغيير وبالرغم من إنتشارها السريع خلال القرن العشرين وطغيانها على الإحتراف إلا أنه طغى وبقوة في السنوات الخيرة حتى وصل السماح للاعبين المحترفين الإشتراك في دوريات الألعاب الأولمبية وهو الأمر الذي بدأ في دورة سيول عام 1988 ومن ثم إنتشرت ظاهرة الإحتراف في المجال الرياضي حتى الوقت الحاضر[1].

لقد عرف المستوى الرياضي تطورا مذهلا لم يشهده العالم من قبل، جاء هذا التطور متزامنا مع تغير المفهوم الرياضي الذي كان مجرد جهد وعرق إلى مفهوم أوسع وشامل حيث أصبح الرياضي يعتبر الرياضة وسيلة لكسب الرزق والحصول على ثمن مقابل لعبهم حيث أصبح يفكر في ما سيحصل عليه من عائد مادي بطرقه المختلفة سواء عن طريق المساومة لنادي أو من خلال نظام الترضية ويكون الثمن على حسب الأداء والرهان وكذلك التحديات المطلوبة منهم وهو ما أصبح الوجه المسيطر على الرياضة في هذا الزمان كل هذا من أجل تحقيق نتيجة مادامت هذه الأخيرة تساعدهم على فرض أنفسهم، فلقد تغيرت النظرة لممارسة النشاط

[1] كمال درويش، السعدني خليل السعدني :**الإحتراف في كرة القدم (مفهوم – واقع – مقترح)** مركز الكتاب للنشر، القاهرة ــ2006 ص 34

الرياضي من فكرة الترويح والفرجة إلى كسب الأموال والطابع التجاري القانوني الذي نقصد به الخضوع إلى قوانين ولوائح حيث أصبحنا نسمع بالمحكمة الرياضية والدساتير والقضايا الرياضية.

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن إستحداث طرق التسيير أصبح من أهمها وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى إداريين ذو كفاءة وخبرة عالية للإستفادة وإستغلال كافة الإمكانيات المتاحة، ولتحقيق الأهداف المخطط لها لابد من إتباع الطريقة العلمية في تنفيذ أنشطتها والذي يستلزم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل لتمكن من التخطيط والتنظيم وصولا لتحقيق الأهداف[1].

والجزائر من بين الدول التي أولت إهتماما كبيرا لتطوير الرياضة حتى تتماشى مع التطورات في هذا العصر الرياضي، هذه الأوضاع والمستجدات الأخيرة جعلت الجزائر تحدث تغيرات معتبرة في قوانينها ونصوصها التشريعية للتحول بنواديها من الهواية للإحتراف وهذا التغيير صاحبه تغيرات هامة طرأت على القوانين المسيرة للنوادي مما أدى إلى الإنتقال من قانون الجمعيات إلى قانون الإحتراف الرياضي وإجبار كل النوادي الرياضية بالعمل على الإنتقال إلى مؤسسات إقتصادية، إذ يعد الإحتراف في كرة القدم بالجزائر أحد المشاريع الهامة التي تبنتها الإتحادية الجزائرية لكرة القدم وبدعم من الدولة قصد إعادة دفع عجلة كرة القدم وتطويرها بما تتماشى مع القوانين المعمولة بها من طرف الإتحادية لكرة القدم «fifa» تنفيذا لقرارات الإتحادية الدولية لكرة القدم، والجزائر فتحت مجال الإحتراف سنة 1995 بموجب الأمر رقم 90/95 ثم أكدت التوجه بموجب القانون 10/04 المؤرخ في 14 غشت 2004م المتعلق بالتربية البدنية والرياضية وأملت هذه الأخيرة قوانينها على الهيئة الوصية عن كرة لقدم بالجزائر (faf) بحيث إبتداء من 2011 كل نادي رياضي لم يحصل على رخصة الإحتراف سوف يمنع من المشاركة في المنافسات القارية[2]، وهذا يعني أن الجزائر طلب منها تبني سياسة الإحتراف الرياضي قبل 2011 وإلا ستعاقب كامل الأندية وتحرمها من المشاركة في المنافسات الدولية عامة والقارية على وجه الخصوص وخاصة كأس العالم للأندية ثم صدر قانون 05/13 الذي يعتبر نموذجا عن القانون المتكيف مع الظروف الجديدة التي تعرفها الرياضية في

---

[1]– طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر:**الإدارة الرياضية** ،ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997 ص 25

[2]-Boudaoud Abdelyamine: **les grandes orientations du sport professionnel en Algérie (cas du football) colloque international KLEGISPORT « SPORT ET MEDITERRNEE »** 25 septembre 2012 Marseille

الجزائر والتي أدت إلى إلغاء القانون 04/10 الذي أعتبر وقت صدوره قفزة نوعية في إدارة التربية البدنية والرياضية ولكنه بلغ حدوده بعد سنوات من تطبيقه بسبب عجزه عن تلبيه الإحتياجات الجديدة التي فرضتها المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة وهذا من الأسباب التي أدت إلى صدور هذا القانون ة الذي يليه صدور المرسوم التنفيذي رقم 15\73 مؤرخ في 16 فبراير سنة 2015 الذي جاء ليضبط الأحكام المطبقة على النادي المحترف و يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية .

فالرياضة في الجزائر اليوم تحاول خوض غمار الإحتراف في كرة القدم بصفة خاصة وهو الأمر الذي أجبر الإتحادية الجزائرية لكرة القدم إلزام الأندية بدخول عالم الإحتراف، فالرياضة اليوم بشعبيتها وتأثيراتها الآنية والتراكمية تتطور بتسارع كبير وبتطور الفرد مع أحداثها بقوة، فالولوج إلى عالم الإحتراف وفق حتمية أفرزتها ظاهرة العولمة الرياضية تتطلب إعداد الكثير من الأرضيات السياسية والإقتصادية والإجتماعية ولعل إصدار أمر 10/04 القاضي بالتوجيه نحو الإحترافية سبقه التفكير في الهياكل والمنشآت والآليات القانونية لتسييرها[1] والعديد من الجوانب الأخرى التي ساهمت في هذا التحول من الممارسة الرياضية كممارسة فقط إلى النظر بعد النتيجة كأنها مؤشر لتحقيق وكسب الرهانات المتداخلة وهو ما يولد الصراع بين الفرق من أجل تحقيق الإنتصار وفتح المجال على مصرعيه نحو تحقيق الربح في إطار ما يسمى بالإحتراف في المجال الرياضي مما أدى إلى تزايد الإهتمام ببناء الأهداف سواء من طرف النوادي أو المدربين أو الجهاز الإداري، وكذلك التفكير في الأرضية القانونية للتسيير الإداري الإحترافي الذي بإمكامه مسايرة التوجه نحو الإحتراف وبالتالي تطوير الرياضة بالجزائر وتفادي السلبيات المحتملة في ذلك وهذا لا يأتي إلا من خلال ضبط الأطر القانونية للتسيير الإداري لأن معظم النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم لا تزال تمارس التسيير بأسلوب سهل لا يتماشى مع فكرة الإحتراف وهذا راجع لحداثة مشروع الإحتراف في كرة القدم بالجزائر الذي يضع المسيرين سندان العوائق والصعوبات التي تصادفه في الميدان أثناء تأديته لمهامه مما يجعل مهمته صعبة ومعقدة للغاية .

ومن خلال ما سلف قمنا بطرح الإشكالية التالية:

[1] جلال صلاح الدين :أهمية التشريعات الإعلامية في تطوير منظومة الإحتراف الرياضي في الجزائر ،مذكرة ماجستير،معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر،&&éà،ص5

هل التحول من الهواية إلى الإحتراف له إنعكاس على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية ؟

وضمن هذه الإشكالية تندرج التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري؟
- هل المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا تسمح للأندية بتطبيق الإحتراف الرياضي؟
- هل مصادر التمويل الحالية كفيلة للفرق الإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي؟

2. الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة: من خلال التساؤل الذي أوردناه في إشكاليتنا سابقة الذكر قمنا بوضع الفرضية العامة والتي نودها كحل أولي لمعالجة بحثنا.

التحول من الهواية إلى الإحتراف له إنعكاس على التسيير بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية

2-2-الفرضيات الجزئية:

- الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير سلبي على شكل التسيير الإداري
- المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا لا تسمح للأندية بتطبيق الإحتراف الرياضي.
- مصادر التمويل الحالية غير كفيلة للفرق الإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي.

3. تحديد المصطلحات :

- **3-1-التسيير الإداري:** عرفه الإداري الأمريكي (جونسن jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الإنسجام في توحيد جهود الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة الكافية لتحقيق أبسط الإحتمالات في النجاح [1].

[1] - مروان عبد المجيد إبراهيم :**إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، الدار العلمية، 2001، ص 52

- يرى محمود رفيق الطيب:أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة وهو بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها[1].

وتحدد هذه الدراسة هذا المفهوم إجرائيا بأنه عملية إجتماعية وتقنية لقيادة جهود لعاملين في الأندية الرياضية عن طريق تخطيط وتنظيم وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها بإستخدام أفضل الإمكانات المادية والفنية المتاحة للنادي وإخراج المنتج الرياضي بصورة منظمة ومحترف.

3-2-الإحتراف :هو ممارسة النشاط الرياضي (تعليم،إدارة،ترويح،تدريب رياضي)كحرفة ومهنة وبصفة مستمرة ومنتظمة وإعتباره كمصدر رئيسي للرزق بناءا على عقد إحتراف أو راتب شهري [2].

ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش.[3]

وتحدد دراستنا الإحتراف إجرائيا على أنه ممارسة الشخص لمهنة معينة كحرفة وبصفة مستمرة ودائمة من أجل الحصول على عائد مادي لإشباع حاجاته.

3-3-الإحتراف الرياضي: هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معين بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التام والإلتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه المحدد المدة [4].

ومن الناحية الإجرائية يتحدد هذا المفهوم في هذه الدراسة على أنه مهنة لكسب الأموال سواء بالنسبة للرياضي أو المسير أو النادي ويعتبر سبب للنهوض بالرياضة وتحسين أداء المسيرين واللاعبين عن طريق إكتساب الخبرات والمهارات الرياضية والإدارية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي والإداري .

3-4 -رياضة الهواة: تعني الهواية في أبسط صورها ممارسة الأنشطة الرياضية دون إنتظار أي مكاسب مادية أو معنوية[5].

---

(1) محمود رفيق الطيب:**مدخل إلى التسيير** ج1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 05

(2) حسن أحمد الشافعي ،عبد الرحمان أحمد السيار:**إستراتيجية الإحتراف الرياضي** ط1،دار الوفاءلدنيا الطباعة والنشر ،مصر،2009،ص17 .

(3)- كمال درويش، السعدني خليل السعدني:**الإحتراف في كرة القدم (المفهوم، الواقع، المقترح)**، مرجع سبق ذكره ص 41.

(4)- كمال درويش، السعدني خليل السعدني : نفس المرجع ، ص09.

(5)- كمال درويش، السعدني خليل السعدني: نفس المرجع ص 50.

أو هي تسلية أو تمضية لأوقات الفراغ فلا يجوز أن يكون النشاط الرياضي مصدرا لدخل مادي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة [1].

وتحدد دراستنا رياضة الهواة إجرائيا على أنها ممارسة اللاعب رياضته واللإداري مهنته دون الحصول على أي ربح مادي أو شيئ غير ذلك.

3-5- كرة القدم الإحترافية: هي ممارسة رياضة ذات طابع تنافسي مرتبطة بقوانين تسييرية وإقتصادية فهي ميكروكوزم رياضي، ثقافي، إقتصادي، وإجتماعي[2].

3-6-القانون الرياضي: هو مجموعة القواعد المنظمة للعاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية (التعليم، التدريب، الإدارة، الترويح الرياضي)

وفي الإحتراف الرياضي يكون دور القانون هو تحقيق وظائفه من خلال تنظيم عملية الإحتراف الرياضي وإصدار القوانين المنظمة لكل جوانبه[3]

أما من الناحية الإجرائة يتحدد هذا المفهوم في هذه الدراسة على أنه مجموعة من التشريعات والنصوص الرياضية التي تنظم العلاقة بين العاملين في المجال الرياضي كلاعب أو إداري أو الجمهور حتى يكون هناك حسن في التسيير.

3-7- المنشآت الرياضية: هي المكان الذي يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب[4].

---

[1]-عبد الحميد عثمان الحنفي: **عقد إحتراف لاعب كرة قدم(مفهومه- طبيعته القانونية، نظامه القانوني)**، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007 ص 34

[2] كمال درويش، السعدني خليل السعدني: نفس المرجع ، ص 4

[3] حسن أحمد الشافعي ،عبد الرحمان أحمد السيار:**إستراتيجية الإحتراف الرياضي**، مرجع سبق ذكره ،ص 43

[4]إبراهيم محمود عبد المعصود ،حسن أحمد الشافعي :**الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي** ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية مصر ،2004 ،ص29

ومن الناحية الإجرائية يتحدد هذا المفهوم في هذه الدراسة على أنها منشأة متكونة من جماعة يترأسها مدير لتوجيه الأنشطة الرياضية إتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والاتنظيم والتوجيه والرقابة فيما يخص المجال الرياضي والتكوين.

3-8- التمويل الرياضي: هو عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وفقا لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج.

وتحدد دراستنا التمويل الرياضي إجرائيا على أنه عملية البحث عن مصادر التمويل للإتفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة ومعوق رئيسي لواجهة الإحتراف كظاهرة فرضت نفسها كنظام مؤثر في المجال الرياضي .

4. أهداف البحث:

- محاولة الكشف إن كان التحول من الهواية إلى الإحتراف في كرة القدم بالجزائر له تأثير على التسيير الإداري .
- معرفة إذا كان الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على التسيير الإداري.
- معرفة إذا كان المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا تسمح للأندية بتطبيق الإحتراف الرياضي.
- معرفة إذا كانت مصادر التمويل الحالية كفيلة للفرق الإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي

5. أهمية البحث:

إن الثورة الكبيرة والتطور الذي تشهده الرياضة العالمية جعل القائمين على الرياضة في الجزائر يبادرون بالتفكير والتخطيط لمواكبة هذا التطور حيث أولت الدولة إهتماما كبيرا للرياضة وذلك بتوفير الوسائل المادية لذلك، ويعتبر تطبيق الإحتراف الرياضي في كرة القدم أحد أهم هاته الوسائل التي يمكن دفع الرياضة الأكثر شعبية إلى المستوى العالمي.

وبما أن ظاهرة الإحتراف ظاهرة جديدة في الجزائر عموما وعلى كرة القدم بصفة خاصة بعد خروجها من الهواية، ومن هذا المنطلق برزت أهمية هذا البحث الذي تناول الهواية والإحتراف الرياضي من الناحية القانونية والإدارية ومراحل هذا التحول وإبراز أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري بالجزائر وتكمن أهميته أيضا في إبراز الأثر الذي خلفه هذا التحول على التسيير من خلال إبراز الجوانب الإيجابية للإحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية وتطويرها ومحاولة معالجة السلبيات وإعطاء الحلول المناسبة .

6. أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة عوامل ودوافع دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع والقيام بهذا البحث ويمكن لنا أن نلخص الأسباب الكامنة وراء إختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي :

- الرغبة في البحث في موضوع التحولات التي مست ظاهرة الهواية وخاصة الإحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر نظرا لحداثته .
- معاناة النوادي الرياضية الجزائرية من مختلف المشاكل سواء المادية، التنظيمية والتسييرية.
- معرفة إذا كانت الصعوبات القانونية والمادية التي تواجه تطبيق الإحتراف في كرة القدم له تأثير على التسيير الإداري .
- إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون يوما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكملة.

7. الدراسات السابقة :

تعتبر البحوث والدراسات العلمية السابقة من بين الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث لدعم وتوجيه موضوع بحثه، فيقوم بإكمال ما توصلت إليه هذه الأبحاث، حيث لاحظنا أنه كلما أقيمت دراسة علمية لحقتها دراسات أخرى تكملها وتعتمد عليها وتعتبر بمثابة ركيزة أو قاعدة للبحوث المستقبلية.

ولقد أكّد (تركي رابح) هذا في قوله: "من الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى يتسنى لنا تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينها وبين الموضوع المراد البحث فيه"[1].

[1] تركي رابح، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس .المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص123

و خلال بحثنا هذا إستعنا بعدد من الدراسات العلمية السابقة المساهمة في إثراء وتوجيه دراستنا، ومن أهم الدراسات التي إعتمدنا عليها نجد:

الدراسة الأولى:

* لقد إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتفسيري للظاهرة، حيث قام بوصف الطقوس من جانب مواصفاتها ومصادرها وطريقة أدائها.ثم تفسير وظائفها وفعاليتها على الجانب النفسي للحصول على الراحة النفسية.

وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتوزيع إستبيانات على اللاعبين وعددهم 42 لاعب إحترافي من النوادي الجزائرية لوسط البلاد، وكان هذا الإستبيان يهدف لمعرفة آراء وإتجاهات اللاعبين حول الطقوس في ميدان كرة القدم، وكذلك معرفة فعالية وظائف الطقوس المختلفة مثل الحالات الإنفعالية والعضوية لدى اللاعبين المحترفين في كرة القدم.

لقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها من أداة الإستبيان والمقياس، بأن هناك ممارسة واسعة لمختلف الطقوس والتي مصادرها متعددة، ولقد إستخلصنا من بيانات الأدوات المستعملة بعد المعالجة الإحصائية، بأن هناك ممارسة للطقوس ذات المصدر الديني أكثر منه من الطقوس ذات المصدر الغير ديني.

ولقد إتضح جليا بأن الممارسة الرياضية التنافسية تفرز ضغوطات نفسية كثيرة على الرياضي، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الحالات الإنفعالية الأولية، كالخوف والقلق والتوتر والحيرة، وترتبط هذه الإنفعالات ورهانات العواطف بمخرج المنافسة ونتائجها أن الممارسة للطقوس تؤدي إلى الزيادة في التركيز والإنتباه، وهذا ما يدفع ويستثير القدرات العقلية ويكون هذا خاصة أثناء الممارسة الفردية للطقوس اللاعب الإحترافي يلجأ إلى هذه الممارسات الطقوسية للتحضير للمنافسة فهي إذا ليست خالية من أي غاية، ووظيفتها تظهر بوضوح في هذه الوضعيات التنافسية المضطربة لتخلق نوع من الشعور والإرتياح والأمان.[1]

[1] زعبار سليم :**الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية**، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2002 م

الدراسة الثانية :

* هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الإعداد النفسي لرياضي النخبة في ألعاب القوى ومحاولة الربط بين المهام النظرية للإتحادية ومدى تطبيق هذه المهام في الميدان، كما هدفت دراسة الباحث محاولة البحث عن المهام النظرية للإتحادية .

لقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للبحث في علاقة تسيير الإتحاديات الرياضية والإعداد النفسي الرياضي من خلال الدور الذي يلعبه الأخصائي النفسي في هذا الجانب بإستخدام إستمارة الإستبيان والمقابلة الشخصية، وآراء المسيرين والمدربين، بحيث كان حجم العينة جميع مسيري الإتحادية الجزائرية ألعاب القوى وعددهم 11 مسير، وعدد 28 مدرب و36 رياضي نخبة في ألعاب القوى .

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

أهمية وعي المسيرين بالجانب النفسي لرياضي النخبة وأن القوانين والمراسيم المسيرة للحركة الرياضية والتي تنص على ضرورة متابعة الرياضيين وإعدادهم من جميع الجوانب(البدنية، المهارية، الخططية، النفسية)، كما أشارت إلى عدم وجود سياسة تكوين يتخذها المسيرين للحركة الرياضية الوطنية، بإعتبار أن قرار المسيرين هو الأساس في تكوين هذا الإطار المختص أو إستقدامه من الخارج، وبالتالي يمكن الوصول إلى إعداد رياضي النخبة بشكل متكامل ومنسجم نفسيا وبدنيا، فعدم وجود أخصائي نفسي يؤثر سلبا على النتائج الرياضية. كما أنه على المسيرين أن يحرصوا على أن تكون مقاييس وإعداد رياضي النخبة مدروسة وفق ما تتطلبه المنافسات العالمية الرفيعة المستوى من أجل أن يحقق الرياضيين النتائج المراد الوصول إليها.[1]

الدراسة الثالثة:

إهتمت الباحثة بالشروط المالية الهيكلية والمنشأة التنظيمية، وكذلك الخاصة بالتكوين التي تعيشها أندية كرة القدم الجزائرية للقسم الممتاز وعلاقتها بالأحكام التي نص عليها دفتر الشروط المتعلق بالإحترافية

وتشخيص مدى توافق الظروف الحقيقية التي تعيشها هذه الأندية مع الشروط الحد الأدنى المنصوص بها في دفتر الشروط.

1محمد أحمد علي منصر :**تسيير الاتحاديات الرياضية ومدى تطبيق الإعداد النفسي لرياضي النخبة حالة رياضي النخبة في ألعاب القوى** مذكرة الماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر ،2003

وقد إستعملت المنهج الوصفي في دراستها بإستعمال إستبيان والتيتهدف من خلالها إلى جمع معطيات ومعلومات حقيقية للمظاهر الشرطية لإقامة الإحتراف، ثم مقارنة واقعية المعطيات مع الأحكام التي نص عليها دفتر الشروط، وكانت هذه الإستمارة موجهة إلى مسيري الأندية الخاصة، والتي تمس الفرق الستة عشر(16) التي تلعب في البطولة الوطنية للقسم الممتاز، وقد إحتوى الإستبيان على 31 سؤال ثم وضعتها لمعالجة عدة مظاهر والتي تمثل المتغيرات التي إحتفظت بها في دراستها.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة إلى ما يلي:

-هناك فرق فيما يخص تمويل الأندية بالمقارنة مع ما جاء ذكره في دفتر الشروط، كما أن الأمر رقم95/09 المؤرخ في 25 فيفري1995 ولا سيما في المادة رقم112 والتي لمح من خلالها المشرع إلى إعطاء الفرق المحترفة إمكانية تشكيلها على أساس حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين، وقبل كل شيء بمردودية شركائهم التجارية ذات الهدف الرياضي، كما جاء ذكـــره في المادة103 -104 من نفس الأمر.

- من بين مصادر التمويل، المتاجرة في المساحات الإشهارية الموجودة داخل الأماكن الرياضية وخصوصا الإشهار على ملابس الرياضيين، وكذلك المداخيل الناجمة عن المداخيل المباشرة (الشبابيك)، هذا الفرق المسجل يفسر بعدم إستقرار المحيط الإجتماعي، الإقتصادي، كذلك نقص النصوص التطبيقية وتأمينه، كذلك الإنخفاض المسجل في مداخيل الشبابيك والذي يترجم لنا إنخفاض إهتمام الجمهور[1].

الدراسة الرابعة:

دراسة الدكتور السعدني خليل عبد الغني تحت **عنوان دراسة مقارنة للإحتراف الرياضي بالقاهرة 2005** وكان الهدف من الدراسة محاولة دراسة مقارنة للإحتراف الرياضي في كرة القدم وضع نموذج مقترح لنظام الإحتراف الرياضي في كرة القدم بجمهورية مصر العربية في ضوء مقارنة نظام المطبق في بعض الأنظمة العربية (تونس- قطر - السعودية) والأوربية (انجلترا - فرنسا - ايطاليا - تركيا)، بتحليل لوائح هذه الأنظمة في ضوء لوائح الاتحاد الدولي، للوصول إلى المتطلبات الأساسية لنجاح نظام الإحتراف وتحقيق أهدافه.

---

(1) دراسة يعقوبي أدما : **دراسة تشخيصية لوضعية الإحتراف في الجزائر - حالة كرة القدم -** مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر، لسنة 2005م

ولقد إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وإختار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المجال الرياضي والمسئولين عن تطبيق الإحتراف في كرة القدم، ومستخدما إستمارة الإستبيان والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق لجمع البيانات ويمكن تلخيص أهم ما توصل إليه من هذه الدراسة فيما يلي :

"ضرورة إعادة صياغة قانون الهيئات الرياضية لمواكبة التغيرات الحديثة في ظل نظام الإحتراف ودراسة الأبعاد الإقتصادية للرياضة مع وضع تشريعات وقوانين لتلك الأبعاد يتمشى مع نظام الإحتراف الرياضي، وضع السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية الداخلية بالنادي لإدارة شئون اللاعبين المحترفين وتسويقهم بإستخدام أحدث الأساليب داخليا وخارجيا"[1].

الدراسة الخامسة:

إهتمت الباحثة بالإطار القانوني الذي يخضع له تكوين وإنتهاء العقد في التشريع الجزائري حاولت من خلال هذه الدراسة ابراز الجوانب القانونية المحددة لإبرام عقد لاعب محترف ما للاعب من حقوق يضمنها له العقد في الإطار القانوني وصيرورته طيلة المدة المتفق عليها في العقد وكيفية فسخ العقد من الطرفين ومن جهة واحدة وما يترتب على ذلك من مخلفات عقابية جزائية سواء تم فسخ العقد من طرف اللاعب أو الفريق.

والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مفهوم عقد إحتراف لاعب كرة القدم من خلال التعرف على طبيعته القانونية، وكذا التعرف على أطراف العقد أي العلاقة بين اللاعب والنادي والإتحاد، بالإضافة إلى التعرف على الآثار المترتبة على عقد إحتراف لاعب كرة القدم وكذلك التعرف على معوقات اللوائح والقوانين المنظمة للإحتراف.

ولقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع المشرفين على الهياكل الإدارية والتنظيمية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم الرابطة الوطنية لكرة القدم وبعض نوادي القسم الوطني الأول وجمع البيانات من مختلف النصوص القانونية والقرارات القضائية واللوائح وتصنيفها وتدوينها لمحاولة تفسيرها وتحليلها لمعرفة تأثير القانون على الممارسة الرياضية الإحترافية، قام بإجراء الدراسة في مجموعة من الأندية الرياضية لكرة القدم والتي تدخل في نطاق ولاية الجزائر العاصمة وذلك أثناء الموسم الرياضي2006- 2007 .

(1)- تريس لحسن :**العراقيل والقانونية والمادية التي تواجه نجاح منظومة الإحتراف في كرة القدم الجزائرية** ،مذكرة ماجستير ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،جامعة المسيلة ،2014م،ص62

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحصلت عليها الدراسة فيما يلي[1]:

- الإسراع بإصدار النصوص التطبيقية للقانون رقم 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية وما يتوافق مع السياسة العامة للدولة.
- إعداد نص تشريعي لإنشاء هيئة رياضية وطنية تتمتع بأحدث أساليب المناجمانت وبطاقم من الكفاءات الفنية
- المتخصصة والمؤهلة في التسيير في التنظيم في المالية والمحاسبة في التسويق الرياضي في الاتصال...الخ.
- تشكيل لجنة المنازعات الرياضية من كفاءات متخصصة في القانون الرياضي لحل القضايا الإدارية والفنية في المجال الرياضي بشكل يتماشى ويأخذ بعين الإعتبار خصوصية النشاط.
- وضع الضوابط المناسبة واللوائح التفسيرية المقننة لعقود الإحتراف وفقا للمحددات الدولية للإحتراف.
- صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع من قبل مفتشيات العمل المختصة إقليميا خاصة فيما يتعلق بضرورة إعداد ونشر النظام الداخلي.

الدراسة السادسة:

تناولت هذه الدراسة واقع كرة القدم في الجزائر هذا من جهة وإلى المعوقات والنقائص التي تحول دون تطبيق قانون الإحتراف الرياضي من جهة أخرى مما أثر على النتائج الرياضية علة مستوى الأندية والنخبة في السنوات الأخيرة، وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما الإستبيان كأداة للبحث على عينة من الإداريين لأندية القسم الأول لكرة القدم، ويمكن تلخيص النتائج فيما يلي[2] :

- إهمال الجانب الإجتماعي للاعبين والمدربين مما يؤدي إلى فشل العملية الإحترافية وهذا ما ينعكس على مستوى كرة القدم الجزائرية مما يستدعي التركيز على الجانب الإجتماعي من خلال

---

(1)- تومي صونيا مباركة:**عقد إحتراف لاعب كرة القدم تمحورت حول الإطار القانوني الذي يخضع له تكوين وإنتهاء العقد في التشريع الجزائر**، مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنيةو الرياضية ،جامعة الجزائر2007.

(2) حجيج مولود :**"معوقات الإحتراف في كرة القدم الجزائرية**، مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية الرياضية ،جامعة الجزائر سنة 2007

التركيز على المتطلبات التي يحتاجها اللاعب والمدرب لرفع مستوى هذه الرياضة من خلال تفعيل قانون الإحتراف الرياضي .

- عدم وجود رؤية إقتصادية لرياضة كرة القدم من خلال غياب آليات للتمويل لدى الأندية يحول دون إرساء قانون الإحتراف، نظرا لأهمية الجانب الإقتصادي للرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص، فمن الصعب على الأندية تحقيق أهدافها والحفاظ على توازنها في ظل غياب الموارد المالية والمنشأت الرياضية التي تساعد على تطوير هذه الرياضة.
- ضعف القوانين والتشريعات الجزائرية الخاصة بالإحتراف الرياضي مما لا يساعد على قيام الإحتراف في كرة القدم الجزائرية لا تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الإحتراف الرياضي

الدراسة السابعة:

*دراسة أيمن محمد محروس تحت عنوان"**الاحتراف بين الواقع والتطبيق**"، **بالقاهرة**2007

الهدف مت هذه الدراسة هو تحديد المفهوم الصحيح لماهية الإحتراف وكذلك من خلال تحليل لوائح الإحتراف لبعض الدول الأوربية والعربية الناجحة في تطبيق نظام الإحتراف لوضع مقترح للإحتراف يتناسب مع الحالة الإقتصادية والإجتماعية لمصر والدول العربية.

وقد إعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث يعد أنسب المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث، ولقد كان مجتمع البحث يتمثل في لاعبي كرة القدم من الدرجة الأولي (أ) الدوري الممتاز، لاعبو كرة القدم من الدرجة الأولي (ب)، مدربي كرة القدم، إداريو كرة القدم، أعضاء من مجالس إدارات الأندية ومديري النشاط الرياضي بالأندية، النقاد ورجال الصحافة والإعلام وخبراء في كرة القدم، حكام وأعضاء من الأجهزة الطبية الخاصة بكرة القدم، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية العمودية حيث كان حجم العينة 200) (من الأفراد، كما إعتمد في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على تحليل لوائح ونظم الإحتراف للدول العربية، المقابلات الشخصية، إستمارة إستبيان[1] .

(1) تريس لحسن :**العراقيل والقانونية والمادية التي تواجه نجاح منظومة الإحتراف في كرة القدم الجزائرية**،مرجع سبق ذكره ،ص **62**

الدراسة الثامنة:

قام الباحث بدراسة نصوص القوانين الخاصة بنظام التربية البدنية والرياضية منذ الإستقلال، مدرجا مختلف المراحل والظروف التي مرت بها الرياضة، حيث افترض الباحث في دراسته أن :تكييف عناصر نظام التربية البدنية والرياضية في المنظومة الوطنية التربوية يختلف بإختلاف الظروف التي أدت إلى تعدد المحطات التشريعية الرياضية ضمن الفترة ما بين1962 -2004، إستعمل الباحث منهج تحليل المحتوى، طريقة المقابلة، مع 9 أفراد ينتمون إلى سلك الرياضين، فأكد بأن الوزارة تمتع بصلاحيات واسعة إتجاه الحركة الجمعوية الرياضية في المرحلة مابين1962-1965لأن تدخلها كان ضروري في كل المجالات.

في مرحلة الفكر الإشتراكي1965 -1985 قامت الدولة بتوظيف مبدأ جمعية الأشخاص في إطار عضوي وسياسي، حيث أمم المجال الرياضي، وإتسع نطاقه ليشمل كافة الشرائح الإجتماعية.

أن في المرحلة1986- 1994 تراجعت هيبة الدولة، مع تجسيد الإستقلالية للحركة الجمعوية الرياضية، ذلك راجع للظروف الإقتصادية العسيرة والإنتفاظة الشعبية، إنهيار المعسكر الإشتراكي.

في المرحلة ما بين2003 1995 -إسترجعت الدولة هيبتها، ومنحت إستقلالية نسبية للحركة الجمعوية الرياضية، هذه الأخيرة التي لم تحسن توظيف الحركة التي أتيحت لها في قانون89-03.

في القانون 10/04 كرست هيبة الدولة وسلطته أن مع المساس بإستقلالية الحركة الجمعوية الرياضية، يظهر ذلك من خلال المرسوم التنفيذ 405/05 الذي أعاد صياغة العلاقة بين الوزارة المكلفة بالرياضة، والحركة الجمعوية الرياضية، فيظهر تدخل الدولة بوضوح في إختصاصات تعود للحركة الجمعوية[1].

الدراسة التاسعة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان الهدف من الدراسة التعرف على إحتراف وتسويق كرة القدم في المملكة العربية السعودية وقد إستهدفت كل من المجالات التالية للإحتراف الرياضي :المجال المالي، المجال

[1] أوس عبد العزيز: **نظام التربية البدنية والرياضية من خلال التشريع الرياضي الجزائري في المنظومة التربوية الوطنية، دراسة لما بعد استرجاع السيادة الوطنية(1962-2004)** مذكرة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية سنة

الفني، المجال النفسي، المجال الإعلامي والتشريعي والإداري المجال الإجتماعي، تكونت عينة الدراسة من الإداريين، الحكام، المدربين واللاعبين على مستوى الإتحاد السعودي لكرة القدم .

ولتحقق من فرضيات البحث قام الباحث بتصميم إستبيان خاص بالإحتراف الرياضي مكون من (43) فقرة موزعة على (07) مجالات وإستبيان خاص بالتسويق الرياضي مكون من (40) فقرة موزعة على (05) مجالات[1].

الدراسة العاشرة:

الهدف من الدراسة هو معرفة ما مدى وعي الوزارة لإجراء تغيير وتعديل على المرسوم التنفيذي 05-405 بالمرسوم التنفيذي11 -22، بحيث طرحت الباحثة تساؤلها الرئيسي هو :هل هذا المرسوم الجديد هو بمثابة تصحيح لسياسة خاطئة حاولت الحكومة إنتهاجها، أو نتيجة للضغوطات والتهديدات التي مارستها الإتحادية الدولية لكرة القدم باتجاه السلطات الجزائرية بحرمان فرقها الوطنية والأندية من المشاركة في المنافسات الدولية .

فتوصلت الباحثة أن المرسوم 405/05 لا يخدم كرة القدم الجزائرية، يعرضها لعقوبات الإتحاد الدولي، أن موقف أعضاء الإتحادية الوطنية لكرة القدم في النزاع القائم مع وزارة الشباب والرياضة، لا يخدم كرة القدم رغم إحترامه لمبدأ عدم التدخل في التسيير الذي تدافع عليه الإتحادية الدولية لكرة القدم، لأن كرة القدم تعاني من آفات، الرشوة، العنف وتدني المستوى .معارضة المادة الخاصة بتسيير الميزانية المخصصة للإتحادية نوع من التهرب في شفافية صرف أموال خاصة .أن تفشي ظاهرة العنف في الملاعب، هو بمثابة نتاج مباشر لسوء التسيير ومخالفة القوانين المسيرة لهذه الرياضة، هذا الذي يعتبر مساس بقوانين الإتحاد الدولي .تعديل المرسوم 405/05 بالمرسوم22/11 ، دليل على نية الجزائر لإحترام التشريعات الدولية[2].

(1) حجيج مولود :**"معوقات الإحتراف في كرة القدم الجزائرية**، مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية الرياضية ،جامعة الجزائر سنة 2007

(2)-بن بوستة رحيمة : **تنازع التشريعات الرياضية في ظل القوانين الوطنية والدولية الخاصة برياضة كرة القدم في الجزائر**، اطروحة دكتوراه ، معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر 2008م

الدراسة الحادي عشر :

*دراسة دشيشة عبد الرحمان تحت عنوان" **دور الجهازين الإداري والقضائي الرياضيين في تسوية النزاعات الرياضية– دراسة حالة كرة القدم الرياضية الجزائرية**" في 2009 لنيل شهادة الماجستير.

أما هدف الدراسة كان معرفة محتوي القوانين والقواعد التي من خلالها يتم تسيير وتنظيم الجهات التي لها دور في حل النزاع في كرة القدم وتسليط الضوء على بعض القضايا والمنازعات التي أثارت جدلا في الساحة الرياضية الجزائرية .أما المنهج المتبع في البحث هو المنهج الوصفي بإستخدام وسيلة الإستبيان وعينة تتمثل في12 عضو من اللجان الخاصة بالفصل في النزاعات الرياضية المتواجدين على مستوى الإتحادية الجزائرية لكرة القدم والرابطة الوطنية، و6 أعضاء من الإداريين في الأندية الوطنية الرياضية، من أعضاء محكمة التحكيم الرياضي الجزائرية، فكان عددهم22 فردا، حيث توصل الباحث إلى أن وجود القانونين داخل اللجان الإدارية الخاصة بالفصل في النزاعات الرياضية يسهل ويحسن مستواها في عملية حل النزاعات الرياضية .وأن الجهازين الإداري والقضائي فعالان في تسوية نزاعات كرة القدم الجزائرية رغم وجود بعض النقائص.

كما أوصى الباحث بضرورة وجود خبراء مختصين في مجال النزاعات الرياضية، تنظيم دورات تكوينية قانونية لأعضاء اللجان الخاصة بالفصل في النزاعات، ضرورة وضع قوانين تتطابق مع الواقع الميداني للرياضة الجزائرية، إعتماد خبراء رياضيين في المحكمة في المسائل الفنية، وضع قانون جديد يواكب التغييرات المستمرة للمجتمع الرياضي والكف عن التغيير المستمر .بالاضافة الى نشر وتوزيع القوانين والقرارت الصادرة عن الجهازين الإداري والقضائي عن الأندية والصحافة بصفة دورية ورسمية[1].

الدراسة الثانية عشر :

*دراسة حسن أحمد الشافعي وعبد الرحمان سيار تحت عنوان " **للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية**" (2009) وإستهدفت هذه الدراسة إلى وضع إستراتيجية للإحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، وقد أجابت الدراسة على التساؤل الآتي :هل توجد إستراتيجية للإحتراف الرياضي بالمؤسسات

(1)-افروجن غنية :**الجانب القانوني والتسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر** أطروحة دكتوراه معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر ،2014،ص 17

الرياضية؟ وما هي عناصر إستراتيجية الإحتراف الرياضي التي يجب مراعاتها عند وضعها بصورة متكاملة ولقد تم إستخدما المنهج الوصفي المسحي والتحليل الإرتباطي المقارن.

أما بالنسبة لمجتمع البحث يتمثل في الإدارة العليا المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة الرياضية وهي مجالس إدارة كل من " المجلس القومي للرياضة "اللجنة الأولمبية المصرية، الاتحادات الرياضية وعدها 24 اتحادا رياضيا، والأندية الرياضية وعددها1188 ، ومراكز الشباب وعددها4457 مركزا ولقد تم اختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا وفقا لمعادلة المعنوية قدرها398 فردا وعينة عشوائية أخرى من المستثمرين وعددهم خمسون(50) مستثمرا أو رجل أعمال من كشوف السجلات التجارية وعينة أخرى من المستفيدين من اللاعبين والمدربين والإداريين، اللاعبين من الإتحادات الرياضية والمدربين والإداريين من مراكز الشباب والأندية الرياضية تم إختيار عينة عشوائية منهم قدرها 398 فردا.

مستخدما كل من تحليل اللوائح والقوانين المنظمة للأحتراف الرياضي للمؤسسات الرياضية المقابلات الشخصية إستمارة الإستبيان، توصل الباحثان إلى 161 إقتراح مشروح متكامل للإحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

الدراسة الثالثة عشر :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان الهدف من الدراسة معرفة أهمية الإحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية والآليات التي تساعد على الإرتقاء بمستوى كرة القدم، ولقد تم إختيار العينة بطريقة عمدية حيث كانت العينة بنسبة 25% من مجتمع الدراسة الذي بلغ (16) فريقا أي العينة تكونت من (04) فرق، وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتصميم إستبيان مكون من (21) فقرة موجهة إلى اللاعبين ومدربي ومسيري الأندية، ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة إلى مايلي[1] :

- التشريعات الخاصة بالإحتراف الرياضي لا تتماشى مع مقتضيات قانون الإحتراف وهذا ما ينعكس على الأندية بشكل سلبي .

(1)-رعاش كمال: **الإحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الإرتقاء بمستوى كرة القدم ، مذكرة الماجستير**، معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر، سنة 2010م

- معاناة الأندية الجزائرية من قلة الموارد المالية لتحقيق أهدافها وهو ما ينعكس سلبا على مستواها ونتائجها.
- عدم إتباع الأندية الجزائرية لسياسة التكوين الرياضي بشكل عام يخص اللاعبين والمدربين وحتى الإداريين مما ينعكس سلبا على مستوى البطولة الوطنية.

الدراسة الربعة عشر:

وقد كان الهدف من الدراسة (الوصول إلى توضيح بعض المفاهيم المتمثلة في المؤشرات الدالة على وجود الخلل والقصور في التسيير الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية الفعالة، ومدى إستجابتها لإستراتيجية الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من خلال بعض المتغيرات، والمؤهل العلمي والوظيفي، وكذا الأقدمية الميدانية، وقد جاء تحديد الإشكالية في التساؤل التالي :هل تنتهج الإدارة الرياضية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم تطبيق أإستراتيجية إدارية ذات منهجية محكمة، لتسيير شؤون الهيئات الرياضية التابعة لها. وقد توصلت الدراسة إلى[1] :

- عدم امتلاك الإتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارات عن تطبيق إستراتيجيتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.
- يعود إلى وجود التسيب الإداري على مستوى الهيئات الرياضية لإتحادية كرة القدم الجزائرية إلى وجود المسير المتطوع (مجان اً.)
- تلعب الإمكانيات دوارا هاما في التأثير سلبا على تطبيق الهيئات الرياضية لإتحادية كرة القدم الجزائرية للإستراتيجية الإدارية وفق متطلبات الإدارة الحديثة.
- مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تعميم الهيكل الإداري.

- **الدراسة الخامسة عشر :**

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان الهدف من الدراسة معرفة دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية، ولقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغت العينة 70 مسيرا ما يمثل (50%)من

(1)-إسماعيل مقران :**إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحادات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم**، معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر03 سنة 2010م.

مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع أندية كرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية والبالغ عددهم (32) نادي، وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتصميم إستبيان مكون من (34) فقرة

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة إلى مايلي[1]:

- للإحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم تعزى لمتغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى النادي)

الدراسة السادسة عشر :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان الهدف من الدراسة التعرف على أهمية الإحتراف الرياضي وعلاقته بالقلق التنافسي على مستوى لاعبي كرة القدم للقسم الوطني الأول وكذا لاعبي الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم، ودرجة تأثير الإحتراف الرياضي على اللاعبين أثناء المنافسات الرياضية، وكذا التعرف على الطرق الكفيلة لتحضير اللاعبين ذو المستوى العالي للمنافسات الرياضية من الناحية النفسية حتى نجعل اللاعب في حالة هادئة ذو تركيز جيد بعيد عن الإنفعالات والتوتر النفسي والتحكم في أعصابه خاصة ظاهرة القلق لدى اللاعبين وذلك لأتفه الأسباب، وهذا من خلال:

- معرفة مستوى القلق ودرجته مما يسهل في عملية التحضير الجيد وإعداد اللاعبين وشحن بطارياتهم لخوض المنافسات الرسمية دون أي ارتباك.
- تبيان أهمية الإعداد النفسي للاعب كرة القدم التي هي من أهم الضروريات في عملية التدريب والمنافسة لمراحل النمو خلال فترات التدريب.
- تبيان أهمية الإحتراف الرياضي في التقليل أو الرفع من الضغوطات النفسية للاعبين.
- تبيان أثر القلق التنافسي في جعل اللاعب المحترف يقدم مردود أفضل خلال المنافسات الرياضية.

(1)- لعجال يحيى : **دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة الماجستير**، معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر سنة2011م

ولقد تم إختيار العينة بالطريقة المقصودة وعليه تم إختيار 40 لاعب من أربع فرق من القسم الوطني الأول و40 لاعب من أربع فرق من الرابطة المحترفة، وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بإستخدام الإختبارات والمقاييس .

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة إلى مايلي[1]:

- أن القلق الذي يعيشه لاعبوا كرة القدم للرابطة المحترفة الأولى أكبر من القلق الذي يعيشه لاعبو القسم الوطني الأول ولقد أرجعنا أسباب ذلك للظروف المحيطة باللاعب أثناء المنافسة وتتمثل في عامل الجمهور والتغطية الإعلامية لوسائل الإعلام والإغراءات المالية الممنوحة والأهداف المسطرة التي يطمح كل فريق للوصول إليها ... الخ .
- أن مستوى القلق المعرفي كان عاليا حيث يعتبر من أهم الظواهر النفسية المصلحية لتنظيم المنافسات الرياضية نتيجة تراكم الضغط العصبي حيث يلعب دورا هاما في التأثير على أداء اللاعبين ذوي المستوى العالي.
- أما بالنسبة للقلق الجسمي فكان مستواه يتراوح ما بين العالي والمتوسط حيث يرتبط بدرجة الإستشارة والإنفعالات وحالة التوتر لدى اللاعبين أثناء المنافسات هذا ناهيك على حالة الثقة بالنفس التي كان مستواها ما بين المتوسط والعالي وهي من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في لاعب كرة القدم.

دراسة ومناقشة نتائج الدراسات السابقة:

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة والمشابهة والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي ومن خلال تطلع وتفحص هذه الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين كل حسب وجهة نظر صاحبها، والتي تختلف عن أوجه النظر الأخرى وبالتالي فإن هذه المحاولات العلمية تسعى كلها للبحث في الإحتراف الرياضي والقوانين التي تسير الرياضة، وبالتالي فهي ليست تكرارًا لبحث علمي بقدر ما هي تفسيرات إضافية مكملة لبعضها البعض، فبحثنا هذا ما هو إلا مواصلة للعمل المقدم من طرف هؤلاء الباحثين وليس تكرارًا لما قاموا به ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد

(1)-مزروع السعيد : **حالة القلق التنافسي في ضوء سياسة الإحتراف الرياضي لدى لاعبي كرة القدم، رسالة دكتوراه**، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر سنة 2012م.

تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة، إضافة أن بعض الدراسات تم إجراؤها في بيئات عربية مختلفة لكل منها مميزاتها وخصائصها والبعض الآخر تمثلت في مذكرات نيل شهادة الماجستير والدكتوراه في الجزائر، وتم تطبيق هذه الدراسات على بعض الهيئات والأندية الرياضية، وإستخدمت هذه الدراسات في مجملها المنهج الوصفي بإستعمال أداة الإستبيان ومعظم الدراسات التي إستعرضها الباحث قد ركزت على المؤشرات التالية:

(قوانين واللوائح المتعلقة بالإحتراف الرياضي، معوقات الإحتراف الرياضي، المتطلبات الأساسية لنجاح نظام الإحتراف، خصائص الإحتراف دوليا وعربيا، والتسيير الإداري وقوانين تسيير كرة القدم الجزائرية)، كل تلك المؤشرات جعلت الباحث يقف على نتائج هذه الدراسات ويسايرها في النقاط المشتركة والمتمثلة في :

أنه يجب على المسيرين أن يحرصوا على أن تكون مقاييس وإعداد رياضي النخبة مدروسة وفق ما تتطلبه المنافسات العالمية الرفيعة المستوى من أجل أن يحقق الرياضيين النتائج المراد الوصول إليها وضرورة إعادة صياغة قانون الهيئات الرياضية لمواكبة التغيرات الحديثة في ظل نظام الإحتراف ودراسة الأبعاد الإقتصادية للرياضة مع وضع تشريعات وقوانين لتلك الأبعاد يتمشى مع نظام الإحتراف الرياضي، وضع السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية الداخلية بالنادي لإدارة شئون اللاعبين المحترفين وتسويقهم بإستخدام أحدث الأساليب داخليا وخارجيا.

كما يجب تطبيق القانون بصرامة وتجسيده في الواقع من قبل مفتشيات العمل المختصة إقليميا كذلك ضعف القوانين والتشريعات الجزائرية الخاصة بالإحتراف الرياضي لا يساعد على قيام الإحتراف في كرة القدم الجزائرية يتماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الإحتراف الرياضي، كما إستخلصا أن للإحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم.

وترى الباحثة أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى التحول من النشاط الهاوي إلى الإحتراف الرياضي وإنعكاسه على التسيير الإداري وما هي النتائج المترتبة على هذا التحول وقد كانت إنطلاقة الباحثة على ضوء نتائج هذه الدراسات، وقد ساعدت هذه الأخيرة الباحثة في تحديد وصياغة مشكلة الدراسة كما ساهمت أيضا في كتابة الجزء النظري وكما ساعدت الباحثة في تحديد إجراءات البحث، وإختيار المنهج العلمي

المناسب وعينة البحث، أدوات جمع البيانات، والأسلوب الإحصائي المناسب، تصميم إستمارة الإستبيان وتحديد المحاور الأساسية وأيضا ساعدت الباحثة في معالجة البيانات وتفسير النتائج.

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول:

الهواية والإحتراف الرياضي

في كرة القدم

تمهيد:

إن الإحتراف الرياضي عرف تطورا كبيرا عبر العصور وبشكل تدريجي وسيطرت على جميع الأنشطة الرياضية بعدما كانت الممارسة الرياضية تقتصر في مفهوم الهواية، ولذا يعتبر الإحتراف من بين الظواهر الرياضية التي إستطاعت أن تفرض نفسها كقواعد ومبادئ أساسية في ظل التحولات العالمية المعاصرة والمتغيرات الحديثة في النظام العالمي، حيث دخل الاحتراف في المجال الرياضي كنتيجة طبيعية لمتغيرات السوق والعرض والطلب وترسيخ مبادئ إقتصاد السوق الحر ولرفع مستوى الأداء سواء بالنسبة اللاعب أو الإداري كغيره من المجالات حتى يتمكن من الوصول إلى القدرة التنافسية في المحافل الدولية فالمحترف أصبح كبضاعة في تجارة السوق ولهذا يضطر إلى أن يحسن من أدائه ويرفع بمستواه وهذا هو المعني الشامل للإحتراف والذي يتدرج تحته اللاعب، المدرب الإداري، الحكم وكل الكوادر أو المسيرين القائمين علي العملية الرياضية كنظام ولهذا وجب دراسة الاحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته في ضوء التطور الدولي للنهوض بالرياضة.

1-التطور التاريخي لنشأة الإحتراف في كرة القدم:

1-1 مقاربة تاريخية لفهم الإحتراف في المجال الرياضي:

إن الإحتراف الرياضي ليس ظاهرة حديثة فقد إحترف الإنسان بعض الأنشطة الرياضية منذ أقدم العصور فمنذ 680 قبل الميلاد ظهر في أثينا قانون ينص كل أثيني فائز خلال الألعاب الأولمبية يمنحه (500 drachmes) وهذا القانون يهدف إلى تشجيع الرياضيين الأثينيين الرسميين نحو الإحتراف الذي عرف بطريقة واسعة في كل أرجاء اليونان القديم ، كما عرفت السباقات التي كانت تجرى بين مركبات صغيرة تجرها الخيول، فقد كان سائق المركبة يمارس هذه الرياضة على أنها حرفة يعتمد عليها كمصدر رزق رئيسي، ومع مرور الزمن ظهرت نفس الظاهرة في روما القديمة على إختلاف صورها، كما عرفت نظام المراهنات لأول مرة فيها حيث كان يسمح نظام هذه المسابقات لمحترفي هذه الرياضة بالدخول في المراهنات. أما في العصور الوسطى ظهرت صور جديدة للإحتراف الرياضة مثال ذلك المصارعة وألعاب القوي وبسبب عدم وجود أندية تنظم هذه الرياضيات كان الرياضيون المحترفون يتنقلون من مدينة إلى أخري سعيا لكسب الرزق حيث يجتمع الناس حول الأماكن التي تجرى فيها المصارعات للمشاهدة وفي نهاية المباراة يدفع المتفرجون بعضا من النقود للمتصارعين كمكافأة أو تشجيعا لهم على الإستمرار في ممارسة أنشطتهم الرياضية .وقد وصل الأمر إلى أكثر من ذلك حيث كان النبلاء يقومون بدعوة الرياضيين المحترفين إلى قصورهم لتقديم عروضهم المسلية بالإشتراك مع المهرجون الذين يقومون بأداء بعض الحركات المضحكة كل ذالك نظير مبلغ من المال يحصلون عليه من قاضي القصور[1] .

وفي القرن 19 عكست ظروف التطور التي مر بها إحتراف الرياضة وخاصة رياضة كرة القدم في إنجلترا الحالة التي ألت إليها هذه الرياضة في العصور الوسطى من إضمحلال وإنحدار فقد ساهمت الرياضة مساهمة هامشية في تلك الحقبة من الزمن والسبب في ذلك هو بروز رياضة الهواة التي كانت تمارس بواسطة الطبقات الأرستقراطية والطبقات الإجتماعية الدنيا في وقت واحد[2]، وعندما إزدادت إمكانات أبناء الطبقة الأرستقراطية لغو عن الإشتراك في الألعاب الرياضية المحلية وإرتبطوا بممارسي الألعاب من طبقتهم الإجتماعية وحرموا أبناء الطبقات الدنيا من الإشتراك في نواديهم وفي البطولات التي كانوا ينظمونها وكان

---

[1] عبد الحميد عثمان الحفني، **عقد إحتراف لاعب كرة قدم(مفهومه- طبيعته القانونية، نظامه القانوني)**، مرجع سبق ذكره ص 11-12

[2] كمال درويش، السعدني خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم، (المفهوم، الواقع المقترح)** مرجع سبق ذكره، ص 40

الهدف من تعميق رياضة الهواة أن يكون هناك فاصل إجتماعي يفصل بين الطبقات الإجتماعية وبذلك إستبعد إشتراك أي رياضي محترف وفي 1850(منتصف القرن 19) أصبحت بطولات الجولف البريطانية تقدم الجوائز بطريقة نقدية أما في فرنسا أصبحت الجوائز النقدية تقدم لفائري السباقات منذ1853[1]، وفي منتصف 1880 شتت جورج دي سان كلير وارنست حملة على تنقية ألعاب القوى أدى إلى حظر السباقات مع الجوائز النقدية فأنشأت إتحاد الجمعيات المهنية غير أن الأمور لبث أن تبدل في القرن وذلك نتيجة للتغيرات التي إهتز لها المجتمع البريطاني فقد ظهرت تنظيمات مهنية في جميع فروع الألعاب الرياضية وكانت ذات هدف تجاري عندئذ إسترد الإحتراف مكانته المتميز التي كانت له في العصور القديمة وأصبح الناس ينظرون إلى الرياضي المحترف نظرة حب وإحترام وتقدير[2].

وبعد أن أصبحت المنظمات التجارية المهتمة بإحتراف الرياضة ذات نفوذ قوي قامت اللجنة الأولمبية بإستبعاد مبدأ الهواية وذلك في سنة 1981 ومن ثم إنتشرت ظاهرة الإحتراف[3].

1-2- مفهوم الإحتراف الرياضي :

هو ممارسة النشاط الرياضي (تعليم ،إدارة،ترويح،تدريب رياضي...) كحرفة ومهنة وبصفة مستمرة ومنتظمة وإعتباره كمصدر رئيسي للرزق بناءا على عقد إحتراف أو راتب شهري [4] .

- "هو عملية تهدف إلى الترقية والتطوير والتخصص في الكفاءات [5] ".

هذه العملية هي التي يجب إن يتخذها النادي الهاوي للحصول على محيط ملائم لتطوير النتائج الرياضية والمادية (الإقتصادية) والقانونية من خلال إحترافية المنظمات والجمعيات الرياضية هاوية كانت أو محترفة مع إختلاف مسار العملية وقد يتبادر في الذهن إن عملية إحتراف النادي الهاوي تنحصر في تحويل تلك الجمعية إلى مؤسسة رياضية وتقديم مكافآت وتعويضات للاعبين غير أن بعض النوادي إنتقلت إلى مرحلة الإحتراف دون أن تملك بنية تنظيمية إحترافية لأن عملية الإحتراف تتميز بطابعها المتعدد الأبعاد (رياضي، تنظيمي، إقتصادي، مؤسساتي).

---

(1) Terret Thiery (SD) histoire des sports. Paris 1996 P245

(2) كمال درويش، السعدني خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح)** نفس المرجع السابق ص 40

(3) عبد الحميد عثمان الحفني، **عقد إحتراف لاعب كرة قدم(مفهومه- طبيعته القانونية، نظامه القانوني)** نفس المرجع السابق، ص 14

(4) حسن احمد الشافعي ،عبد الرحمان احمد السيار:**إستراتيجية الإحتراف بالمؤسسة الرياضية**،مرجع سبق ذكره ،ص17

(5) لعجال يحيى **دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم**،مرجع سبق ذكره ص **46**

– عرف الإحتراف بأنه نتاج عملية تاريخية متسلسلة لتحول النادي الهاوي إلى محترف وهو يتميز بالطابع التطوري للتفاعل بين الأفراد المؤسسات والمجتمع، قانون الرياضيين والجمعيات المحترفة، القانون الفدرالي، درجة إختصاص الأفراد الكفاءة في التخطيط والتنظيم أو البنية الرياضية[1].

– كما يعرفه آخرون بأنه مباشرة نشاط يتخذ كوسيلة لتعيش صاحبه وإشباع حاجاته ويعرفه البعض الأخر على أنه أن يتخذ الشخص من الأعمال التجارية وسيلة للإرتزاق بصفة ثابتة ومستمرة ومنتظمة .

ومن هذه التعارف قد يتبادر في الذهن أن الإحتراف لا ينهض إلا بتوفر عنصرين أساسين أولهما الحرفة بمفهومها القانوني أي ممارسة نشاط رياضي يحقق لمن يقوم به العيش وإشباع الحاجة وثانيهما الإعتياد والمقصود به ممارسة الحرفة على سبيل الإطراد أي بصورة مستمرة ومنتظمة وعليه فإن الإحتراف الرياضي هو ممارسة الأعمال المتعلقة بالرياضة والمرتبطة بها بصورة مطردة بقصد الحصول على عائد مالي. أما بالنسبة لمصطلح المحترف الرياضي فقد نصت المادة 03 من لائحة إحتراف لاعبي كرة القدم السعودية على أن اللاعب المحترف هو الذي يتقاضى لقاء ممارسة لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والإعاشة والتأمين والتدريب وما شابه ذلك[2]، فالمحترف في المجال الرياضي يشمل الرياضي ومن حوله من الفاعلين والمسيرين الذين عادة ما يعتبرون ثانويين ولكن في الواقع مهمين جدا إذا أردنا الدخول في سياق الإنجاز العالمي[3].

1-3 العناصر المكونة للإحتراف الرياضي :

لكي يتحقق الإحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالإنتظام والإستمرار وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الأساسي للاعب بل يلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد إحتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الإحتراف[4]:

---

(1) لعجال يحيى : نفس المرجع السابق ص46

(2) عبد الحميد عثمان الحفني، **عقد إحتراف لاعب كرة قدم(مفهومه– طبيعته القانونية، نظامه القانوني)** , نفس المرجع السابق ص24

(3) Barbusse. Béatrice. Le mangement des professionnelles du sport M le cas d'un club de handball. Sport 168 /169 ,2006 P107

(4) كمال درويش، السعدني خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم**، مرجع سبق ذكره ص 58

- **الإنتظام والإستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم:** يشترط في لاعب كرة القدم المحترف أن يتخذ لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة مستمرة ومنتظمة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منتظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن ثم لا يتوافر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الإحتراف.

- **لعبة كرة القدم هي مصور رزق رئيسي للاعب المحترف:**لا يكفي لتوافر معنى الإحتراف أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالإنتظام والإستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسة للعبة كرة القدم هو مصدر رزقه الرئيسي ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته، والقول أن اللاعب المحترف يعتمد وبصفة أساسية في معيشته على ما يتقاضاه من أجر هو أمر ثابت ومحقق في جميع رياضات الإحتراف وخاصة إذا ما لاحظنا أن المبالغ التي يحصل عليها اللاعب من إحترافه هي دائما مبالغ مرتفعة أي تكفيه وتكفي أسرته وتزيد فاللاعب لا يتقاضى فقط راتب شهريا بل يحصل كذلك على بدل مسكن سنويا وبدل مواصلات هذا بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب في حالة العجز والوفاة وأيضا التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب وأخيرا يحصل اللاعب على نسبة معينة من مقابل الإنتقال وذلك في حالة إنتقاله من ناديه إلى نادي أخر ومجموع هذه المبالغ يكفي بما لا يدع مجالا للشك أن يكون مصدر رزق رئيسي بل ومصدر الرزق الوحيد في الغالب وهذا ما أكده الفقيه الفرنسي (تورسيل) عندما ذهب إلى أنه «لا يشترط في اللعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد بل يكفي أن تكون المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في معيشته».

- **وجود عقد إحتراف بين اللاعب والنادي الرياضي:** لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الإتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصا له بذلك من الإتحاد الرياضي والحصول على هذا الترخيص يستلزم أن يكون اللاعب مقيدا كلاعب محترف في أحد الأندية المرخصة بممارسة الإحتراف وهذه الأخيرة لا تسمح بقيد اللاعب بقائمة اللاعبين المحترفين إلا إذا كان اللاعب قد أبرم معها عقد إحتراف وعلى هذا فإنه يلزم لإعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد إحتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف على اللاعب الهاوي ولهذا نجد أن جميع لوائح الإحتراف التي تنظم إحتراف لعبة كرة القدم تنص صراحة على ضرورة وجود عقد إحتراف بين اللاعب وأحد الأندية الرياضية وذلك يتضح في المادة الثالثة من لائحة الإحتراف السعودي

اللعب المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسة لعبة كرة القدم مبالغ مالية بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي. وترجع أهمية هذا العقد إلى أنه يساعد على تحديد الإلتزامات التي تقع على عاتق الطرفين النادي واللاعب[1] .

1-4 التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف:

إن حقوق اللاعب المحترف كانت قليلة أو بالأحرى ضائعة في كل بلاد العالم حتى منتصف الخمسينات ولم يكن له الحق في تقرير مصيره ولا يحق له الإنتقال من نادي إلى آخر إلا بموافقة ناديه ولا يمكن اللعب للنادي الذي يريد الإنتقال إليه مهما دفع هذا النادي وحتى في حالة إنتهاء عقده مع ناديه فان إستمرارية مع ناديه يصبح إجباريا إذا رغب النادي في ذلك .

فكان اللاعب المحترف يباع كسلعة يتحكم فيها رؤوسه الأندية الذين كانوا دائما من الأثرياء وكان يلتقون دائما ببعضهم حيث كانوا يتفقون على تخفيض أسعار اللاعبين لثقل مصروفاتهم على أنديتهم وهذا الإتفاق الغير عادل فيه ظلم واقع على اللاعبين المحترفين غير القادريين في المطالبة بحقوقهم في ظل التعسف الإداري.

وفي نهاية الخمسينات والستينات تحسنت الأوضاع كثيرا في أوروبا وأمريكا مع الإحتفاظ لأصحاب الأندية بسلطاتهم في التصرف في حرية اللاعبين وظل ظلم اللاعب المحترف حتى عام 1976 عندما أعلن اللاعبون المحترفون الثورة على ظلم أصحاب الأندية وأقاموا الكثير من الدعاوي القضائية ضدهم في المحاكم والتي إتخذت موقفا إيجابيا لصالح اللاعبين وأقرت بعدم قانونية القوانين السابقة لأصحاب الأندية وكذا تعديل قانون إنتقال اللاعبين من أندية لأخرى مؤكدة على حرية اللاعب المحترف في الحصول على حريته الكاملة في وقت معين عندما يقتضي الفترة المحددة له مع ناديه وكان هذا التغيير السر الحقيقي وراء الزيادة الرهيبة في أسعار اللاعبين لاسيما كرة القدم والسلة والهوكي والبيسبول وبمرور الوقت بدأ تكوين روابط اللاعبين المحترفين والتي زادت من قوة اللاعب وواجهت تحكم رؤساء الأندية بشجاعة مما أثرت على إيجابيات واضحة لصالح اللاعبين المحترفين[2].

---

[1]-كمال درويش، السعدني خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم**، نفس المرجع السابق ص ،ص 59، 60 .

[2] كمال درويش، السعدني خليل السعدني، نفس المرجع ، ص39، 40

1-5 كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين :

وقعت الأندية الإنجليزية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبيها المحترفين، فالإحتراف هو تنظيم لحياة اللاعبين المحترفين وضمن مورد رزقهم ولوظيفتهم وجاء الحل من خلال إقتران إيجابي من إسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنجهام الإنجليزية في إقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين ومكافآت الفوز والتعادل وصيانة أرضيات الملاعب وبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتقاعدة وذلك كان الهدف الأساسي من إقامة دوري كرة القدم وكان عام 1888 يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم حيث يتطلب الإحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المقنن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وأن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات إقتصادية تطرح إسمها في السوق ومن ثم نشأت الحاجة إلى الإهتمام بمستوى فريق النادي لأن إقتصاديات النادي ترتكز على سمعة فريقه ومستواه ومدى النظام والإلتزام بالنادي .

1-6-مفهوم الإحتراف في كرة القدم :

أصبح الإحتراف رسميا وقانونيا منذ عام 1885 حيث يعتبر ذلك العام بداية بمرحلة من أهم مراحل كرة القدم حيث تم الإعتراف به ولم يأت ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور والإعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويج بالنسبة للقلة في الجامعات والمدارس ويطلق عليها في إنجلترا اسم لعبة الجنتلمان أي السيد المهذب لأنها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى من الناحية الثقافية والإجتماعية وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية كما إرتبط الإحتراف بكرة القدم إرتباطا عميقا بالأوضاع الإقتصادية في بريطانيا وكان أول محترف في تاريخ كرة القدم هو "جيمس لانج" الاسكتلندي الذي إنظم إلى فريق شفيليد الإنجليزي عام 1876 وكانوا يضعون له أجرة في حذائه سرا بعد المباريات وكان الإحتراف أمرا غير رسميا قبل عام 1885 وكانت طبقة الأرستقراطيين النبلاء يعتبرون الإحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقات الأدنى في المستوى.

وإستمرار الإحتراف المقنع المستتر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على إتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات إستخدام بعض الأندية للاعبين محترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين سجل يقدم للمختصين وسجل سري فيه بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أخذيتهم وفي نوفمبر 1883 ثبت لإتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي «أكرينجنتون» دفع للاعبيه بير سفورد جنيها واحدا فشطبوا نتائج «أكرينجنتون» في مسابقة إنجلترا ووصل النادي المهزوم الذي إشتكى وهو نادي بارك رود اللعب في مسابقة الكأس، ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والإحتراف وهو" الميجور ويليام سوديل "مدير فريق" بريستون نورث اند" فبعد تعادل نادي "ابتون بارك" 1-1 مع نادي "بريستون نورث أند" في فيفري 1883 قدم نادي "ايتون " شكوى لإتحاد كرة القدم وجاء في الشكوى أن فريق" بريستون" يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت، وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من محترفين فتقرر إيقاف أندية "برسيتون" و"بوليتون" و"بيرنلى" الإشتراك في مسابقة كأس إنجلترا لثبوت تهمة شنيعة على لاعبيها وهي تهمة الإحتراف وبدأت حملة ضد إتحاد كرة القدم الإنجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية إنجليزية وكان هذا يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وعندما وافق الإتحاد الإنجليزي على السماح بإحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية عند تضييق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الإحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة(6) أميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كأس انجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالإعتراف بحق العمال اللاعبين لكرة القدم في الحصول على إيجازات بمرتب كامل أو كانت تلك أول إيجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف. [1]

[1]-موساوي أمال :**النوادي الرياضية المؤهلة للإحتراف ودور التسويق الرياضي في إنجاح المشروع** ،مدكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية الجزائر،2011،ص60

1-7-أثر الإحتراف على كرة القدم وأهميته :

ظهور الإحتراف كان له الأثر الإيجابي على كرة القدم تنظيميا وإداريا وشعبيته مع مرور الزمن أصبح المحترف المنبوذ سابقا نجما محبوبا ومع ظهور الإحتراف أدى إلى تفرغ المحترفين لوظيفتهم وهي كرة القدم فإرتقى مستوى الأداء وجذب الملايين إلى الملاعب قبل ظهور الإذاعة والتلفزيون ومع بدء أول دوري منظم لكرة القدم تصاعد عدد الأندية في بريطانيا إلى أرقام كبيرة فبعد بدئ الدوري الإنجليزي بإثنى عشر(12) ناديا في عام 1888م بدأ دوري أيرلندا في 1890 ودوري اسكتلندا في 1891 ونظم بعد ذلك الدوري الأوروبي[1].

أما فيما يخص أهمية الإحتراف في كرة القدم نذكر البعض منها[2]:

- التفرغ الكامل للتدريب من اللاعبين المحترفين في كرة القدم يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى اللاعبين للوصول إلى المستويات العالمية.
- يساعد الإحتراف في تنمية الصفات الحميدة (الأخلاق) للحفاظ على اللاعبين المنافسين.
- يساعد الإحتراف على إنتقال اللاعبين بين الأندية على المستوى الداخلي والخارجي تحت ضوابط يحددها الإتحاد.
- يقلل من ظاهرة شغب الملاعب والإعتراض على الحكام من اللاعبين نتيجة الخصومات الكبيرة التي تقع على اللاعبين المحترفين المخطئين.
- الإحتراف في كرة القدم يرتقي بالمستوى البدني والمهاري والعقلي والنفسي للاعبين.

2-الرياضة والإحتراف :

2-1-الرياضة وإرتباطها بالإحتراف:

[1]-كمال درويش، السعدني خليل السعدني:**الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح** مرجع سبق ذكره ص37-38

[2]-نفس المرجع ص57

تعد الرياضة من أهم الظواهر الإجتماعية التي تهتم بها معظم الدول فأغلبية الدراسات التي تناولت الرياضة كانت تنظر إليها أنها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية ولم ينظر إليها على أنها وسيلة للكسب أو على أنها مهنة أو حرفة يمتهنها كمصدر للرزق .

والحقيقة أن هذه التعريفات وإن كانت تصدق على بعض الرياضيين وبصفة خاصة الهواة فهي لا تصدق على جميع الرياضيين فهناك فئة المحترفين الذين يسعون دائما إلى الحصول على ثمن لعبهم وإنتصاراتهم وجهودهم فالمقابل الذي يسعى إليه الرياضي المحترف قد أصبح سمة تميز معظم الأنشطة في الوقت الحاضر، وعلى هذا فقد إتجه الفقه الفرنسي الحديث إلى تعريف الرياضة بأنها نشاط ترويجي يهدف إلى تنمية القدرات البدنية ويعد في آن واحد لعبا وعملا ويخضع الرياضي وممارسته للوائح والأنظمة الخاصة ويمكن أن تتحول إلى نشاط حرفي ويمتاز هذا التعريف بأنه ينظر إلى الرياضة نظرة حديثة تتماشى مع الواقع الموجود بالفعل في المجال الرياضي فلم تعد الرياضة فقد مجرد لعبة وتسلية بل أصبحت بمثابة عمل يقوم به الرياضي لحساب النادي أو الجهة التي يلعب بإسمها .

2-2 الرياضة من الهواية إلى الإحتراف :

إن التزايد المطرد في المشاركة الرياضية في عدد كبير من الدول والرواج والدعاية الذين أكتسبهما الرياضيون العظام كانت من أهم عوامل تغير مفهوم الهواية وتحوله قدر يجب إلى الإحتراف مع أنه تقليديا لم يكن من المعتاد أن يتلقى الرياضيون أي مقابل مادي من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم الرياضية ولقد أظهرت الرياضة المعاصرة ميلا متزايد هو الإحتراف وذلك في سعيها الدؤوب نحو الإمتياز وتوطيد الأركان كمهنة شأنها شأن سائر المهن .

كما أشار بعض الكتاب إلى تغير مفهوم الهواية في الرياضة وأسباب ذلك تعتقد أن هناك إعتبارا مهما يجب أن يوضع في الحساب وهو أن الزمن قد تغير ولهذه ظهرت الألعاب الأولمبية (القديمة) في بلاد الإغريق لم تكن فكرة التمثيل الأولى قد وجدت أو على الأقل كانت في مهنها كما أشاروا إلى أنه من المحتمل أن تكون أهم الأسباب التي أدت إلى تغير مفهوم الهواية تلك التي أثرت في صورة الأمم مشيرة إلى ما حدث بين الرياضي الأمريكي"جيس اوينذ" وبين الزعيم النازي هتلر في أولمبياد 1936 في برلين حيث أعتبر الأمريكيون فوز (اوينذ) بالميدالية الذهبية بمنزلة رفع للمكانة الاجتماعية الدولية لهم ولقد تزايد هذا التأثير

الضاغط في دفع عجلة الإحتراف والتفرغ للرياضة ما دامت هيبة الدولة مرهونة بأداء رياضييها في المحافل الدولية والأولمبية[1]، الأمر الذي أضفى مفهوما واسعا بل فضفاضا للهواية حتى أن بعض القيادات الرياضية العالمية دعت إلى إعادة النظر في موضوع الرياضة الدولية وتنظيماتها والأخذ بعين الإعتبار المفهوم الجديد للهواية الرياضية والذي تبنته عدة دول على مستوى العالم .

ولقد أدى تنوع المسابقات الرياضية المحلية والدولية وكثرتها إلى إستقطاب عدد كبير من الرياضيين من مختلف الأعمار والقدرات الأمر الذي وضع قاعدة الممارسة الرياضية وبالتالي التوجه نحو الإحتراف.

ولا يعد الإحتراف شكلا مستحدثا في الرياضة بل هو أمر موغل في القدم فلقد عرفت الرياضة الإغريقية الإحتراف كما ذكر وودي WOODYسنة 1938 ولكن برز مفهوم الإحتراف في رياضة الإغريق في تلك الفترات التي إتسمت بالإنتكاس الثقافي والإجتماعي ولم يظهر في فترات الإزدهار كما في أثينا القديمة وإزداد الإحتراف بشكل لافت للنظر في الحضارة الرومانية وهي الحضارة التي سعت في بدايتها إلى الحفاظ على ميراث رياضة الإغريق ولكن سرعان ما تفشت عوامل التفسخ الإجتماعي بما في ذلك سيطرة النظرة الإحترافية على الممارسات الرياضية مما أدى في نهاية الأمر إلى إقبال الشعب على المشاهدة وإحجامه عن الممارسة وفي دراسة عن التنظيمات الرياضية ذكر عالم إجتماع الرياضة الهولندي ستوكفيس (STOKVIS) أن العقيدة الرياضية المتصلة بالهواية قد ظهرت في القرن التاسع عشر في بريطانيا ،حيث كان للرياضة ممثلون من كلتا الطبقتين العليا والدنيا إذ لوحظ إحجام أبناء الطبقة العليا عن المشاركة تدريجيا في تلك الرياضات التي يشترك فيها أبناء الطبقات الأقل وكان أبناء الطبقة العليا ينظمون إلى أنواع أخرى من الرياضة يشاركهم فيها أفراد من أبناء طبقتهم.

ويعقب **ستوكفيس** أن هذا التمييز القائم على التصنيف الطبقي والذي ينسجم فيه مفهوم الهواية قد تتجلى تدريجيا خلال القرن التاسع عشر إلى تمييز أخر قائم على قبول الجوائز المالية، كما أن المغالاة في رسوم الإشتراك في النوادي واللجوء إلى إختيار الإدارة بالإنتخاب جعلا هذه الأندية تحافظ على بعض مميزاتها الطبقية وهكذا كانت الهواية وقوانينها هي أداة طبقية لمنع رياضي الطبقات الدنيا من الإختلاط بالصفوف من أبناء الطبقات العليا، ثم إنقلبت الهواية إلى مذهب ذي نزعة محافظة ولقد طرحت مشكلة الإحتراف نفسها على الهيئات الرياضية الدولية والإتحادات حتى أنها توصلت إلى تعريف دقيق للإحتراف في أنظمة الرياضة

[1] كمال درويش، السعدني خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح**، نفس المرجع السابق ص،ص48، 49

المختلفة ،ومن المعروف أن بروتوكول الألعاب الأولمبية لا يسمح إلا للرياضيين الهواة فقط بالإشتراك في المسابقات الأولمبية [1].

وفي الحقيقة هناك عدة أسباب وراء ظهور مشكلة الإحتراف بهذا الحجم فعلاوة على بروتوكول الألعاب الأولمبية فإن الفهم القاصر لقيم الرياضة لدى عامة الناس والإدراك المحدود للرياضة كمركب ثقافي جعلا مشكلة الإحتراف في مقابل الهواية تنال شهرة كبيرة وإهتماما قويا من وسائل الإعلام المختلفة في أنحاء كثيرة من العالم ولهذا فإننا نرى اليوم الكثير من المبالغ المالية أو الهيئات تقدم تحت مسميات عدة منها التشجيع أو مصاريف أو إنتقالات ...الخ وفي بعض الدول وبخاصة دول النظم الإقتصادية الموجهة أو دول العالم الثالث يتلقى الرياضيون دعما حكوميا ماليا .

2-2-1- الإحتراف الرياضي والهواية: اللاعب الهاوي هو الذي لا يتخذ من ممارسة الرياضة نشاطا رئيسيا ولا يحصل منها على أي كسب مادي، وعلى ذلك يتحقق وصف اللاعب الهاوي في حالة إذا كان له نشاط أساسي غير الرياضة يعتمد عليه في معيشته،إذا لم يكن يتلقى ولم يسبق له أن تلقى أجرا لقاء مزاولته للرياضة وإذا راعى قواعد إتحاد اللعبة التي يزاولها، كذلك تنص المادة201 من اللائحة الداخلية للإتحاد الفرنسي على أن رياضة الهواة هي "تسلية أو تمضية لأوقات الفراغ، فلا يجوز أن يكون النشاط الرياضي مصدرا لدخل مادي بطريق مباشر أو غير مباشر".

يتبين من هذين التعريفين أن اللاعب الهاوي يتصف بالصفتين الآتيتين:

- يعد النشاط الرياضي بالنسبة له نشاطا غير رئيسي.
- أنه يمارس نشاطه الرياضي بهدف تمضية وقت الفراغ ومن ثم لا يحصل منه على أي عائد مادي.

وعلى ذلك يتشابه اللاعب الهاوي مع اللاعب المحترف من حيث أن كلا منهما يقوم بمجهودات بدنية وأن كلا منهما يخضع في ممارسته للرياضة للقواعد التي تحكم اللعبة التي يمارسها، إلا أن اللاعب المحترف على النقيض تماما من اللاعب الهاوي يمارس نشاطه الرياضي بصفة منتظمة ومستمرة، ويتخذ من هذا النشاط مهنة ومن ثم تعد الرياضة بالنسبة له مصدر الرزق الرئيسي.

[1] لعجال يحي: **دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم**، مرجع سبق ذكره،ص 48

اللاعب المحترف يكون دائما تابعا يسأل غيره عن فعله، حيث يعتبر هؤلاء مرتبطين بالنادي بعقد عمل وبالتالي يسأل عن أفعالهم مسئولية المتبوع عن أفعال التابع، أما اللاعبون الهواة فلا تربطهم بالنادي علاقة عمل وبالتالي لا يسأل عن أفعالهم مسئولية المتبوع عن أفعال التابع[1].

2-2-2- الفروق بين الهواية والإحتراف [2]:

- الهواية تهدف إلى الإشتراك في الرياضة من أجل الرياضة ومن أجل قضاء الوقت بطريقة صحية، وفي الإحتراف يتم ذلك من أجل المكاسب المادية.
- الهواية يكون الإشتراك في المسابقات الرسمية وفق برنامج الإتحادات واللجان الأولمبية، بينما الإشتراك في المسابقات في الإحتراف يتوقف على المسابقات ذات الدخل الأعلى وفي الأوقات التي تناسب الجهة المتعاقدة.
- يستطيع الرياضي الهاوي أن يستمتع بإجازته وفق ميوله ورغباته بينما يرتبط المحترف ببرامج تدريب طويلة المدى وتكون إجازته وفق ما يناسب برامج التدريب وبرامج المسابقات الرسمية.
- أثبتت بعض البحوث العلمية التي أجريت في المجال الرياضي أن الإحتراف في المجال الرياضي كان من أسباب إنتشار المنشطات في الفترة الأخيرة، حيث يحاول المحترف الأداء غير العادي في المنافسات الرياضية مما يضمن له التعاقد على أجر أعلى .
- تحافظ القوانين الدولية للهواة على سلامة الرياضي وعدم إستمراره في المباريات فور إصابته وأحيانا تكون القوانين أكثر صرامة لحماية الرياضي بتوفير مدة معينة للراحة الإجبارية قد تصل في بعض الألعاب إلى مدة عام راحة كاملة، بينما تتوقف فترات الراحة وتوفير الأمن والسلامة للمحترف على نصوص التعاقد وحق إستغلال الأداء لصالح الجهة المتعاقدة.
- أي تقصير في أداء الواجبات خلال التدريب أو خلال المسابقات للهاوي يتم تناوله بالبحث والدراسة ومعرفة أسبابه حتى لا يتكرر ذلك مستقبلا بينما التقصير في أداء الواجبات خلال التدريب أو خلال المسابقات للمحترف تقابله الجهة المتعاقدة بخصم مبالغ من إستحقاقات المحترف المالية .

---

[1] عبد الحميد عثمان الحنفي، **عقد إحتراف لاعب كرة قدم(مفهومه- طبيعته القانونية، نظامه القانوني)** ،مرجع سبق ذكره، ص 34

[2] رعاش كمال، **الإحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الإرتقاء بمستوى كرة القدم** مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية ، الجزائر، 2010 ص23

- الأموال التي يتقاضاها الهاوي لا ترتبط بأي مكاسب مادية لشخصه ولا تزيد عن مواجهة مصاريف الإنتقال والملابس وفق العائد المادي من العمل أما الأموال التي يتقاضاها المحترف فإنها ترتبط بمكاسبه المادية في مقابل إشتراكه في التدريب والمباريات وتعرضه للأخطار.

2-3- أسباب الإحتراف الرياضي: الإحتراف في الأندية الرياضية ظاهرة لها عدة أسباب :

أولا: إرادة الفدراليات ترسيم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الإقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون (منح اللاعبين أجورهم) حيث أكد ذلك (Emmanuel Bay) بقوله: «الإحتراف يتطور منذ إرساء قواعد الإحتراف شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لفائدة الغاية منها كسب الربح».

ثانيا: وذكر أنه إذا كان تاريخيا هذا هو السبب الذي جعل الفدراليات تطلب مشروع الإحتراف فإن عوام لأخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير تفكير وإندماج الجمعيات والنوادي في هذا المسعى فإنطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوي العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والإنجازات وهذا ما أكدا دائما على ضرورة وأهمية المربيين الرياضيين، التقنيين، المسيرين والإداريين في النوادي وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون ولذلك نشهد إرتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة .

إضافة على ذالك فالدولة تلعب أيضا دورا مهما وأساسيا في هذا الإحتراف بتطويرها للقوانين والنصوص القاعدية (مهنة الرياضة تشغيل الشباب لتسهيل تشغيل الإحتراف في الجمعيات الرياضية من خلال فرض التأهيل العلمي أو الشهادات لشغل منصب مدرب أو مربي رياضي، ويعتبر الإحتراف الرياضي كأحد الحلول الأسئلة المطروحة بسب إنخفاض مناصب الشغل المنتجة .

ويعتقد أيضا الإحتراف هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن نجد هذه العملية متبناة دون توفر المؤهلين لتسيرها فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات إنما تريد أن توجه الجمعيات الرياضية الهاوية إلى السبيل الأنجع الإحتراف، رغم أن عدم التدخل المباشر للدولة في هذه

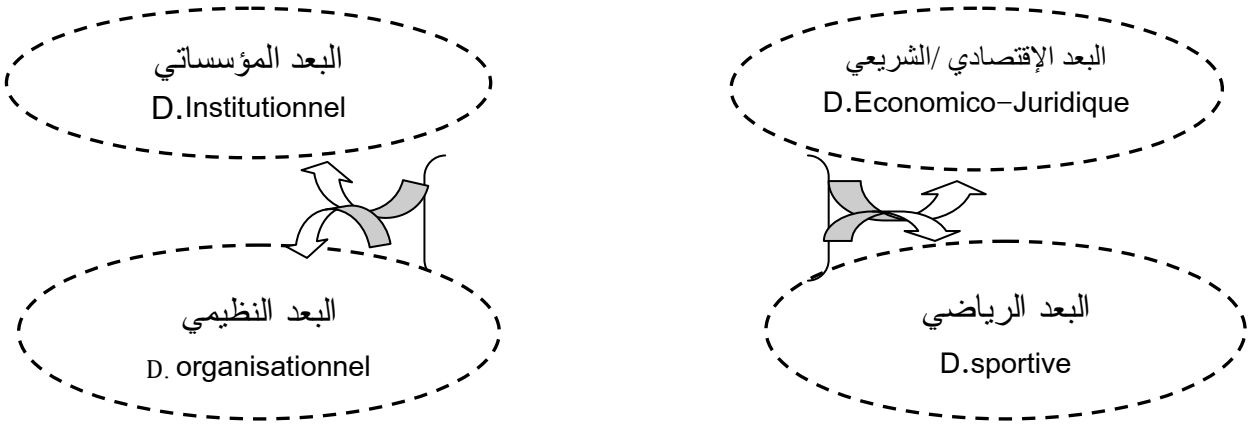
العملية لا يعني عدم حدوثها ولكنها تأتي في مرحلة غير محددة بعد تكوين فريق رياضي ذي كفاءة يسمح بحصد النتائج الجيدة والألقاب وبالتالي الصعود والرقي في سلم الفدراليات[1].

ثالثا :الإرادة في توضيح المبادلات الإقتصادية أو تنقل الأموال بين المسيرين واللاعبين، وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا إستفادة الخزينة العمومية من الضرائب بالموازاة مع إرتفاع المستوى الرياضي والنتائج المحصلة ،فالرياضة ليست فقط ترويح وتنظيم مؤسساتي مهيكل بل أصبحت أيضا رهانا إقتصاديا وحقل تشغيل لمحترفي الرياضة .

يتعلق الإحتراف مباشرة بالمحيط الذي يتواجد منه والرياضات الجماعية تملك عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها وتختلف من رياضة إلى أخرى مما يصعب نقل شكل هذه العملية من رياضة لأخرى وهذا ما جاء في قول **(Stumpp et Gasparini)** "عملية الإحتراف تمثل إختلافات حسب النشاط الرياضي الممارس وكل مرحلة تأتي بوتيرتها الخاصة"[2].

2-4 أبعاد الإحتراف الرياضي :

يعرف الإحتراف الرياضي على أنه عملية رياضية إقتصادية، قانونية (تشريعية)تنظيمية ومؤسساتية في نفس الوقت[3]، فمن خلال هذا التعريف فالإحتراف الرياضي يرتكز على 4 أبعاد رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:



أبعاد الإحراف الرياضي

(1) لعجال يحيى:**دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم**، مرجع سبق ذكره ص 54

(2) لعجال يحي، **دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم**، نفس المرجع السابق، ص 55

(3)Chantelat Pascal, La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux debats, Paris, L'harmattan, 2001, P 39.

Dimensionnalisation de la professionnalisation

الشكل رقم (01) أبعاد الإحتراف حسب (Chantelat Pascal.2001)

2-4-1 البعد الرياضي للإحتراف:

إن الهدف الأول والأساسي للنوادي الرياضية التي تشارك في المنافسة الإحترافية هو البحث عن الإنجاز الرياضي وبلوغ القمة ،لذلك نجدها تبحث عن تغيير بنيتها التنظيمية والإقتصادية لتصبح أكثر ملائمة وتسمح بالنجاح الرياضي لها، فالجمعيات الرياضية والأندية تدخل عالم الإحتراف لمنح الإطار المناسب للتطور المتكامل والوصول إلى النتائج والألقاب الوطنية القارية العالمية، لذالك نجد دائرة الفاعلين حول الرياضي المستوي العالي تتوسع في نظام الإحتراف بعد أن كان الهدف الوحيد والأول في الثمانينات هو جلب وإستقطاب الرياضيين الممتازين ذوي الخبرة للتعاقد معهم وضمهم للفريق.أصبح الآن مستوى الرياضي الفطري لا يكفي وحده مع إشتداد المنافسة وتطور أنماط التسيير مما أدي إلى توسع دائرة الأطراف المتداخلة في الإنجاز العالي والنتائج الكبيرة وهذا ما جعل النوادي تركز في هذه المرحلة على الإهتمام بتطور الإدارة وتسيير الرياضيين والإستعانة بمساعدة المدرب(المساعد التقني، المحضر البدني والنفسي، مدرب الحراس ثم إتجهت إلى تطوير الجانب الطبي بظهور المدلك أو طبيب العظام في طاقم التدريب كما أن أهمية الإحصاء والتسيير المالي تدفع عادة النادي إلى البحث عن مختصا في هذا الميدان من أجل الإهتمام بالفريق من ناحية الإطعام الإيواء والنقل ...الخ [1]

وتم وصف المشاركين في الإنجاز الرياضي كما يلي:

- من حول هؤلاء الرياضيين الذين يصلون إلى إنجازات ونتائج عالية المستوي توسعت دائرة الفاعلين بسبب متطلبات المنافسة. فنجد مدربين «عاميين وخاصيين» مديرين رياضيين أطباء

[1] لعجال يحي، نفس المرجع السابق،ص 56

مدلكين وفي بعض الأحيان إختصاصي في العظام حضريين بدنيين ونفسانيين وكلما زاد الإحتراف الرياضي إمتلء محيطه أكثر.

- أن عوامل الإنجاز الرياضي تتغير فمنذ سنوات كان العامل البدني التقني والتكتيكي يأخذ الجزء الأكبر، أما اليوم فلا يمكن إهمال دور المسيرين والمستخدمين في الإدارة والتسيير الرياضي من خلال المجهودات المبذولة في هذه الجمعيات الرياضية بحثا عن الإحتراف في بعد الرياضي.

2-4-2 البعد التنظيمي للإحتراف :

إحتراف الجمعيات والنوادي الرياضية من الجانب التنظيمي يرمي إلى تحويل هذه الجمعيات والأندية إلى مؤسسات تجارية، هذا البعد غالبا ما يسبب إضطربات في سير النوادي فيفرض على النادي الرياضي إعادة بناء قدرته وإمكاناته وإتخاذ طريق أكثر رشدا وعقلانية وأكثر فعالية قصد تنظيم أكثر (فعملية الإحتراف لا تتوقف عن تحويل الجمعية أو النادي إلى مؤسسة رياضية إقتصادية).

وحسب Chantelat pascal فان "الرهانات الأساسية للإحتراف لا تقتصر على مسالة مؤسسة الجمعيات الرياضية، فالتنظيمات الرياضية المعنية بالتحول إلى مؤسسة لا تمثل إلا الجزء الظاهر، أي فرق بعض الرياضات الأكثر ظهورا إعلاميا فقط مثل كرة القدم وكرة السلة التي تشارك في المنافسات الأوروبية والعالمية.

فعملية الإحتراف لا تتوقف عند تحويل الجمعية أو النادي إلى مؤسسة رياضة إقتصادية، فالتركيز على عامل تحويل الجمعية ليس العنصر الوحيد بل يجب معرفة كل التحولات التنظيمية للإجراءات التي تطرأ أثناء إحتراف فريق هاو والذي يعتبر الفرق المحترفة مرجعا له ولكن ليس دائما في الجانب الإيجابي فالنوادي الرياضية ذات البنية الإحترافية تهدف إلى الرفع من رقم أعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح، فتسيير النوادي المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية ولكن يمكن أن تمثل أيضا مرجعا سلبيا للإنتساب تتعلق بالإنحراف التجاري والمضارباتي" .

إن محرك هذا التحول التنظيمي على أرض الواقع هو إرادة المسيرين إضافة إلى فاعلين آخرين خارج نطاق النادي كالمنتخبين في الجماعات المحلية أو الإقليمية ومسيري المؤسسات الخاصة وصنف الفاعلين إلى

صنفين "الصنف الأول من الفاعلين يتدخل في تحولات التنظيمات والجمعيات والممثلون الداخليين المرتبون وفق سلم على رأسه مكتب مدير يسير مجموع فرق النادي (مصلحة الفريق الأول) بما فيهم منصب مسؤول العلاقات العامة، المدير الرياضي المكلف بالتوظيف، أما الصنف الثاني من الفاعلين الخارجيين للرابطة الجهوية الإقليمية للإعلام الذي يؤثر على عمل هياكل وبناء النادي أملا في الربح أو فائدة (رمزية إجتماعية، إقتصادية) [1].

فإذا كان التنظيم الرياضي ينطلق من تنظيم تقريبي مع تمييز للقدرات والإمكانيات القرارات الدقيقة (الرئيس المكتب الإداري، لجنة المستوى العالي...) بكيفية تسمح للفاعلين من الداخل التعرف على مهامهم بسرعة وتعطي صورة واضحة للفاعلين الخارجيين أصحاب القرار.

وللوصول إلى الإحتراف يبحث المسيرون عن خلق هيئة تنظيمية جديدة مع تكوين سلم لأخذ القرارات، توزع في هذه الهيئة التنظيمية المهام بنسبة تقريبية إعتمادا على تقسيمها في مكتب النادي السابق .

فالإحتراف التنظيمي للنادي يمتد إلى البحث عن توضيح أكثر وإختصاص أكثر في المهام وينبغي أن تمتد حتى إلى طلب عمال ذوي كفاءات تقنية وإختصاصيين في ميدان الإدارة والتسيير الرياضي، الحسابات السكريتاريا قصد تحقيق الإحتراف بالمعنى الحقيقي وتحصيل النتائج النوعية وهذا ما وضحه chantelat pascal في قوله "السمات الكبيرة (الإقتصادية، السياسية الإجتماعية، الثقافية) للإحتراف تحت الجمعيات أو النوادي الرياضية على تغيير أساليب وتقنيات التسيير التقليدية وهذا ما يؤدي فيها إلى السعي نحو الإحتراف الإداري بما في ذالك وظيفة الأمانة، الحسابات والتأطير الرياضي في نفس الوقت سواء بدفع أجور العمال أو إختيار الكفاءات المتطوعة "

2-4-3 البعد الإقتصادي:

يتعلق هذا البعد بالدرجة الأولى بمداخل النادي المحترف ومصادرها والتي تعتبر جوهر عملية الإحتراف وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الإحتراف بصورته الصحيحة الكاملة بالتالي تسمح للنادي الحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة ودفع أجور اللاعبين والمؤطرين والمسيرين لأن المحترف لم يعد

[1] لعجال يحيى ،نفس المرجع السابق ،ص-ص 57-58

ينظر إلى الرياضة على أنها لعبة بل ينظر إليها بمفهومها الإقتصادي، لذا نجد أن لتطبيق نظام الإحتراف في الألعاب الرياضية وخاصة كرة القدم يجب العمل على إيجاد مصادر دائمة للتمويل أولا ويجب أن تتفق هذه المصادر مع الضوابط الإجتماعية والدينية داخل المجتمع حتى تستطيع الإيفاء بمتطلباته وضمان إستمراريته. وتنقسم مداخيل النادي المحترف عامة إلى أربع أنواع 4 هي[1] :

- حصيلة شباك التذاكر
- مداخيل حقوق البث الإذاعي والتلفزي
- الممولين
- إعانة الدولة

ويمكن إضافة التعويضات المحصلة أثناء تحويلات اللاعبين. وللنادي الهاوي أيضا 4 أنواع من المداخيل كذالك ولكنها ليست نفسها :

- مداخيل المقبلات والممولين
- الإشتراكات
- إعانة الجماعات الإقليمية والمحلية.

إن مداخيل أي ناد محترف أو هاو تتعلق عادة بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي (حضري، ريفي، حجم، مدينة عدد سكانها، سعة مدرجات الملعب .....).

وتؤكد Jean Francois bourg ذالك بقولها "الإعانة تلعب دور المحرك عندما تمثل نسبة معتبرة من مداخيل 20% فما فوق. وإذا كانت كل النوادي المحترفة في كرة القدم تشهد إنخفاظا في الإعلام بسبب الإرتفاع الكبير لحقوق البث التلفزيوني فإنه كذالك ليس متاحا لكل الرياضات إستقطاب الإعلام، ففي كرة السلة تحديدا لا يوجد نادٍ يستطيع أن يرضى بإعانات تقل عن 20 % من مداخيله .

المشكل هو عندما تأخذ الإعانة دور المحرك بأن بقاء النادي في المستوى العالي يصبح معرضا للخطر في ظل إحتمال تغيير السياسة الرياضية للجماعات الإقليمية ويرتفع الخطر خاصة عند إنتخاب أغلبية سياسة جديدة يمكنها إعادة تكييف وتقسيم إمكانياتها لصالح الرياضة ككل وإذا تمعنا في المحيط الإقتصادي للنوادي الرياضية الهاوية نجد أن أغلبيتها تملك جمهورا قليلا وممولين يعدون على الأصابع مماجعلهم يعتمدون على

[1] لعجال يحيى ،نفس المرجع السابق،ص-ص58-60

إعانة الدولة، وللرفع من مداخيل الملعب يلجئ المسيرون إلى إستعمال عوامل أخرى تتلائم مع محيط الفريق خاصة المدن الصغيرة ...

التمويل أيضا يرتبط بالنسيج الإقتصادي المحلي المحيط بالنادي، فالنادي الذي يكون في محيط إقتصادي ضعيف أو في مواجهة منافسة شديدة من رياضات شعبية أخرى (كرة السلة –كرة اليد...) ستكون له خطوط قليلة حتما مقارنة بنادٍ ينشط في نسيج إقتصادي سليم وقوي ويمارس الرياضة الأكثر شعبية والأكثر إهتماما إعلاميا أضف إلى كل هذا المنافسة بين مسيري النوادي في إستقطاب الممولين من خلال إستعمال العلاقات الشخصية".

ولكي يستكمل النادي عملية الإحترافية إقتصاديا يجب أن يعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة لرفع حصة التمويل في الميزانية بالإعتماد على المختصين المحترفين في التسيير الرياضي كمسيرين ومكلفين بالتعاقد والبحث عن الممولين لما لهم من تأثير في هذا المجال.

إن الأبعاد السالفة الذكر ترتبط ببعضها، فالنتائج الجيدة ترفع من مداخيل المقابلات ومن خلالها ميزانية النادي كما تجذب إليها إهتماما إعلاميا موسعا، والبعد الإقتصادي للإحتراف تكمن أهمية في الإبقاء على بعد رياضي ذي نوعية، فبدون ميزانية مناسبة لا يمكن الحفاظ أو جلب عناصر ذات مستوى عالي.

وهذا ما يسمح لنا بالقول أن النوادي التي تحسن التسيير الإحتراف في بعده الإقتصادي هي الأحسن وضعا لتطوير بعده الرياضي وهذا ما وضحه **Tribou gary** في قوله " النادي الذي يربح رياضيا عادة هو النادي الذي يحسن تسيير النادي إقتصاديا[1]" .

2-4-4 البعد المؤسساتي للإحتراف:

يعتبر البعد المؤسساتي للإحتراف هو البعد الرابع وهو الوحيد الذي لا يتعلق بأفعال المسيرين في النوادي ولكن يتعلق بمسيري الفدراليات والرابطات فقبول هذه المؤسسات وإرادتها في إستكمال عملية الإحتراف شرط مهم جدا، حيث أن البعد المؤسساتي يعود إلى العملية البنيوية والشرعية للوظيفة التي تترجم في حقيقة الواقع بخلق نقابات اللاعبين والمدربين ووضع جهاز للتكوين وتفعيل الكفاءات المكتسبة للممارسة

[1] لعجال يحي، نفس المرجع السابق، ص61- -63

وظيفة معينة وتشكيل مجموعة محترفين تكون فيها شروط العمل ودفع الأجور الممكنة التقرير بواسطة التفاوض الجماعي .

وتمر عملية إحتراف المؤسسات بالمراحل التالية :

- **البنية الأولى:** توازن السلطة مع الأفضلية للمتطوعين وتوظيف عمال الإدارة في ميادين (الأمانة، الحسابات والدراسة الإدارية للمنخرطين)
- **التخصص في المناصب:** توظيف مختصين في الإعلام والاتصال، قانونيين، مختصين في الإعلام الآلي إلى جانب مستشارين.
- **التنسيق:** وهو التوظيف على مستوى المكتب الفدرالي المكلف بمهام الرفع من مستوى التأطير، توظيف مختصي التسويق، مستخدمي الإدارة والتنسيق. وفي هذه المرحلة يظهر حجم السلطة بين المتطوعين والدائمين لصالح الدائمين إلى درجة أن المنتخبين يحسون أنهم لا يملكون تسيير الفدرالية وأخذ القرارات.
- **المرحلة الأخيرة:** وهي الإعتراف العام للنظام الفدرالي بظهور مفهوم رئيس المصلحة ومدير القسم.

إن عملية الإحتراف بأبعادها الأربعة تجمع كافة الجهود الواجب بذلها للسماح للنادي الرياضي ليصبح أكثر كفاءة وأكثر جدية فهي أبعاد مرتبطة يبعضها البعض ولا يمكن الفصل بينهما ويمكن تطويرها بمستويات مختلفة خدمة للجانب الرياضي ،و لكي يكون الرياضي والمؤطر بظروف جيدة ومناسبة تسمح بالتطور والإنجاز الرياضي فيجب الرفع من الجانب الإقتصادي والميزانية لتلبية متطلبات الرياضيين والمؤطرين والتقنيين المتخصصين والمسيرين ذوي السمعة للحصول على أفضل النتائج.

3-نظام الإحتراف في كرة القدم:

إن الإحتراف الرياضي لا يعني فقط قواعد ولوائح الإنتقالات للاعبين بين الأندية وإنما يعني بأنه نظام كامل متكامل من عدة متغيرات يعمل على تغيير المفاهيم من أجل تطبيق الإحتراف بنجاح.

ولذا يجب قبل أن نطبق الإحتراف أن ندرس متطلباته ومضمونه ولا ننظر إلى معناه فقط بل ننظر إليه كنظام كامل بمتغيراته مع تحليل المشاكل والمعوقات التي تؤثر فيه بطرق علمية والعمل على حلها لكي تخدم النظام فهو يعرف حسب الطويجي أسلوب النظم بأنه «إتباع منهج وأسلوب وطريقة في العمل و تسير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم بغرض تحقيق أهداف محددة»، فالنظام يتكون من مجموعة أجزاء أو عناصر أو مكونات أو نظم فرعية ترتبط تلك النظم مع بعضها البعض ومع نظام العلاقات. كما يمكن تحديد مكوناته من: المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية الرجعية[1].

ونجاح النظام وتقدمه يعتمد على خاصية حيوية وهي ظاهرة إرجاع الأثر (feed back) لتصحيح أي إنحراف أو خلل يحدث وحتى يظل النظام دائما في حالة توازن .

3-1 مكونات نظام الإحتراف الرياضي في كرة القدم:

يتكون نظام الإحتراف في كرة القدم كأي نظام من مكونات أساسية وهي : المدخلات – العمليات – المخرجات.

مدخلات النظام الرياضي، تتكون من الأفراد، الوقت، المال، الهدف، وكل النظم الفرعية سواء الهيئات الأصلية أو الخاصة داخل النظام الرياضي والتي تخدم النظام الأكبر فتضمن تلك المدخلات وإن كانت تختلف كما ونوعا ووظيفة بحسب هدف المؤسسة والنظام . وفي كرة القدم تتمثل المدخلات في [2]:

- تناسب التشريعات والقوانين المنظمة للرياضة مع طبيعة الإحتراف .
- الإلمام بلوائح الإتحاد الدولي الخاصة بشؤون وإنتقالات اللاعبين المحترفين .
- وجود لجان محترفة لإدارة شؤون اللاعبين المحترفين.
- إستثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل مع مستثمرين وشركات خاصة ورعاة.
- حقوق الأندية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين.
- وضع قواعد عامة لإنتقالات اللاعبين.
- تحديد طرق فض النزاع لعناصر اللعبة (اللاعب–المدرب–الإداري– الحكم– وكيل اللاعبين)

---

[1]–كمال درويش، خليل السعدني **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح**، مرجع سبق ذكره ص،ص 220 ،222

[2]كمال درويش، خليل السعدني، نفس المرجع السابق ، ص 225

- تحديد سعر اللاعبين المحترفين بطرق علمية تتناسب مع مستواهم.
- التأمين على اللاعبين المحترفين.
- فتح إحتراف الناشئين بالخارج بدون قيود من الأندية.
- وجود عقد إحتراف بين اللاعب والنادي محدد المدة.
- تربية الناشئين على أسلوب ونظام وحياة الإحتراف.
- إحتراف جميع عناصر اللعبة.
- توفير كافة الأدوات والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لكرة القدم.
- إدارة الكرة بأصحاب فكر إحترافي كامل وإدارة محترفة.

أما العمليات فهي نفس وظائف ومكونات وعناصر الإدارة (تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق، إتصال، اتخاذ القرار) بالإضافة لوظائف المشروع (الأفراد –التمويل–الإنتاج–.التسويق) والهدف منها هو تحويل المدخلات إلى مخرجات ونواتج تحقق الهدف من خلال معايير محددة لقياسها.

وفيما يخص العمليات في كرة القدم تتمثل في[1] :

- إلتزامات اللاعب المحترف .
- إلتزامات النادي تجاه اللاعبين المحترفين .
- إلتزامات الإتحاد تجاه اللاعبين والأندية.
- إستثمار اللاعبين المحترفين في مجالات الدعاية والإعلان والترويج.
- تسويق اللاعبين المحترفين.
- تطبيق أسلوب حياة الإحتراف مع اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية والطبية.
- تنفيذ عقد الإحتراف من ماديات وإلتزامات لكلا الطرفين.
- الإهتمام بمقاييس الجودة للاعب والمدرب والإداري.
- أما المخرجات فهي النواتج التي تنتج من خلال العمليات والمواد الخام وهي المدخلات إلى النواتج ويتم تحقيقها من خلال مستوى معين من الكفاءة والانجاز وبمستوى معين من الجودة ومستوى معين من رضا العاملين ورضا العملاء ورضا الإدارة وكفاءة أدائها وتحقيق الأهداف.

[1] كمال درويش، خليل السعدني **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح**، نفس المرجع السابق، ص–ص 223–226

والملاحظ أن المجال الرياضي كنظام هو نظام مفتوح حيث يستمد مدة من البيئة المحيطة به ويصدر مخرجاته إليها وتتغير دائما مدخلاته ومخرجاته تبعا للبيئة المحيطة ولا يستطيع هذا النظام تحقيق التوازن التلقائي الحقيقي ولكنه يسعى إليه دائما. وفي كرة القدم تتمثل المخرجات في:

- إرتفاع المستوى الفني والبدني والمهاري والخططي للاعبين .
- رفع مستوى الطلب على اللاعبين للإحتراف بالخارج لدول مختلفة .
- زيادة التنافس بين جميع الأندية لرفع مستوى اللاعبين.
- زيادة مصادر التمويل للأندية الرياضية .
- تكوين منتخب وطني يمثل البلد في المحافل الدولية بمستوى مرتفع.

كما أننا لا ننسى أن العنصر البشري في المجال الرياضي هو المادة الخام والتي تتمثل في الأفراد ذي المستويات المختلفة والمستهدف تدريبه وتثمينهم إلى جانب الأوامر الإدارية والتدريبية القائمة على إتمام عمليات التدريب الرياضي (مدرب، حكم، مشرف، مدرس، إداري) كما تعتبر الإمكانيات المادية والمتمثلة في الصالات والأجهزة والملاعب والمكافآت والمرتبات هي من أهم عناصر المدخلات لإتمام العمليات للوصول إلى الهدف وهو تحقيق مستوى معين من الكفاءة في الأداء الرياضي ذي المستوى العالي.

إن نظام الإحتراف في المجتمع ليس نظام مغلق يعيش بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بها فهو نظام مفتوح في تكوينه حيث يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة ويصدر مخرجاته إليها ويتأثر بالمجتمع وبطبيعة مفهوم المجتمع عن الإحتراف[1].

3-2-عقد إحتراف لاعب كرة القدم :

العقد هو أكثر مصادر الإلتزام شيوعيا وأهمها في العمل ،فهو قوام الحياة المدنية والتجارية والمشرع التنفيذي للقانون المدني يتضمن تعريفا له عل أنه "إتفاق مابين شخصين أو أكثر عل إنشاء رابطة قانونية أو تعديلها أو إنهائها، إلا أن التعريف قد حذف في النهاية مجاراة لسياسة تشريعية هي تجنب الآثار

[1] كمال درويش، خليل السعدني، نفس المرجع السابق، ص 224

من التعريفات الفقهية ،لذلك نرى أن بصفة عامة هو توافق إرادتين أو أكثر عل إحداث أثر قانوني معين سواء كان هذا الأثر هو إنشاء أو الإلتزام أو نقله أم تعديله أو إنهاؤه[1].

3-2-1 -أطراف عقد الإحتراف :

الطرف الأول:"النادي الرياضي "

يعد أحد أطراف العقد ولا يمكن أن يكون إلا شخصا إعتباريا ويعد النادي من الأشخاص الإعتبارية الخاصة والذي يعتبر هيئة تهدف إل نشر التربية الرياضية ومايتصل من نواحي ثقافية وإجتماعية وروحية وصحية وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي. وإذا كان ما سبق عرضه في خصوص النادي ينطبق عل أندية الهواة والمحترفين فإن الذي يهمنا هو بيان الشروط الخاصة التي يلزم أن تتوفر في الأندية الممارسة للإحتراف والتي تعد الطرف الثاني في عقد الإحتراف أي صاحب العمل[2]. كما يشترط في النادي الممارس للإحتراف وفقا لنص المادة الثامنة من لائحة إحتراف اللاعب السعودي ما يلي[3]:

- أن يكون من الأندية المرخصة رسميا من قبل الإتحاد الرياضي للعبة كرة القدم.
- أن يتعهد بالإلتزام بكل ما تضمنته لائحة الإحتراف وبكل التعليمات التي يصدرها الإتحاد الرياضي.
- أن يحتفظ بسجلات نظامية خاصة باللاعبين المحترفين وفقا للنموذج النعد من الإتحاد لهذه الغاية .
- أن يقدم للإتحاد الرياضي خطة مالية مقنعة تثبت مقدرته عل أداء تكاليف ممارسة الإحتراف وفقا للوائح الإحتراف.
- أن يبرم عقود مع اللاعبين المحترفين الذين يلعبون في فريقه الأول وفق نموذج المعد من قبل الاتحاد.

ويتبين من تلك الشروط أن النادي يخضع في ممارسته للإحتراف لكل ما يصدره الإتحاد الرياضي من تعليمات وتوجيهات فهناك رقابة كاملة من الإتحاد الرياضي للعبة كرة القدم عل الأندية الممارسة للإحتراف.

---

(1) نفس المرجع، ص 67

(2) رعاش كمال ،**الإحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الإرتقاء بمستوى كرة القدم**، مرجع سبق ذكره ص 32

(3) كمال درويش، خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح**، نفس المرجع السابق ، ص 65

الطرف الثاني:" اللاعب المحترف "

يعتبر الطرف الآخر لعقد الإحتراف وهو شخص طبيعي ،يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم لحساب النادي وتحت إدارته وإشرافه وعلاقته بالنادي تفترض أداء مجهودات بدنية وذهنية ومن ثم لا يمكن أن ينعقد العقد الإحتراف إلا بين شخص طبيعي وناد .

3-3- الإلتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الإحتراف للاعب كرة القدم:

الآثار الناتجة عن عقد عمل لاعب كرة القدم المحترف هي ما يتولد عن العقد من واجبات وإلتزامات بالنسبة إلى كل من طرفيه " النادي الرياضي واللاعب المحترف "والحقوق التي تترتب عنه لأحد طرفيه وهي في الوقت نفسه إلتزامات على الطرف الآخر.

3-3-1-إلتزامات اللاعب المحترف:

لاعب كرة القدم المحترفة بإعتباره عاملا لدى النادي، يخضع للإلتزامات نفسها التي يخضع لها غيره من الموظفين كما يمكن توضيح تلك الإلتزامات فيما يلي[1]:

- لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساسا بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبية والمباريات والمسابقات التي يتم إخطارها من قبل النادي المتعاقد معه.
- يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه.
- يجب على اللاعب المحترف أن يتفرغ لأداء العمل المنوط به فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي نشاط رياضي آخر.
- يجب على اللاعب الإمتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء كانت صادرة من الجهاز الإداري للفريق أو من الجهاز الفني سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب

[1]كمال درويش، خليل السعدني ، **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح**، نفس المرجع السابق، ص83.

أو أثناء سير المباراة فهو يلتزم بالخطط التي يضعها مدرب الفريق قبل بدء المباريات أو التعديلات التي يضعها أثناء سير المباراة، ويلتزم اللاعب بالمحافظة على ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار أو عند ردها أو فقدها يكون مسؤولا عن تعويض النادي عن قيمتها.

– كذلك يلتزم اللاعب بموجب السرية، فلا يجوز له إطلاع الآخرين وبصفة خاصة الفريق المنافس على التشكيل أو على الخطة المنتهجة التي وضعها المدرب للمباراة، وبصفة عامة يحظر للاعب الإدلاء بأي معلومات من شأن الإضرار بالنادي الذي يلعب لحسابه.

3-3-2-إلتزامات النادي الرياضي تجاه اللاعب المحترف:

يعد الإلتزام بدفع الأجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من إحترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت ،حيث نجد أن لوائح الإحتراف وكذلك نماذج العقود تنص دائما على حق اللاعب في الحصول على الأجر بل وتتطلب أن يكون محددا تحديدا دقيقا ومن ذلك المادة 5 من لائحة إحتراف اللاعب السعودي قد نصت على أن يلتزم النادي بدفع راتب شهري لا يقل عن سنة كحد أدنى وذلك إلى جانب البدلات الأخرى ،وإلى جانب ذلك هناك ثمة إلتزامات أخرى ثانوية وتقع على عاتقه ومنها [1]:

– هو المسؤول عن إدارة وتنظيم الإحتراف في كرة القدم داخله طبقا للوائح الموضوعة من قبل الإتحاد الرياضي لكرة القدم .

– يلتزم النادي فور إبرام عقد الإحتراف بأن يطلب من الإتحاد الرياضي تسجيل اللاعب كأحد لاعبي النادي المحترفين.

– يلتزم النادي بتمكين اللاعب من تنفيذ العقد بأن يمكنه من الدخول إلى النادي وأن يهيئ له المكان المناسب للتدريب وأن يقدم له كل الأدوات اللازمة لذلك فإن على النادي توفير وسيلة الإنتقال المناسبة وتوفير كل ما يساعد اللاعب المحترف على رفع مستواه.

4- الإطار القانوني لممارسة الرياضة الإحترافية في الجزائر:

4-1 الإحتراف في الجزائر:

[1] كمال درويش، خليل السعدني، **الإحتراف في كرة القدم (المفهوم ،الواقع،المقترح** ،نفس المرجع السابق ص87

بالرغم من أن الجزائر تعتبر من أول الدول التي إعترفت بالألعاب الرياضية وتعمل دائما على تشجيعها ومن ثم أصدرت العديد من القوانين والقرارات المنظمة لهذه الألعاب، كما أنها تعد كذلك من أقدم الدول التي عرفت كرة القدم بل تعد هذه الرياضة اللعبة الشعبية الأولى فيها وجاءت فكرة الإحتراف في الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995، المتعلق بتوجيه المنظومة التربوية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وذلك في المواد 20-21-22 الخاصة بالنوادي الرياضية المحترفة، فجاء هذا النظام الجديد من أجل إحداث تغيير إيجابي وترقية حقيقية في ميدان كرة القدم ن بمعنى أن هدفه الأساسي هو الخروج من الوضعية الصعبة التي تعرفها كرة القدم الجزائرية، وطبق نظام الإحتراف أول مرة خلال الموسم الكروي 1999-2000م حيث فاز النادي الرياضي لشباب بلوزداد بأول بطولة وطنية كروية إحترافية، ويقوم بتسيير مجريات البطولة الوطنية الإحترافية لكرة القدم المجمع الإحترافي، كما جاء ذلك بموجب المادتين 20 و21 من الأمر السابق الذكر، إلا أن هذه التجربة الإحترافية سرعان ما تلاشت بصدور القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 غشت 2004م المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الذي رغم نصه صراحة على « تولي الأندية الرياضية المحترفة على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذلك كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه ...» إلا أن الظروف التي تعرفها كرة القدم الجزائرية والوضعية الصعبة التي تعيشها سواء من الناحية التسيرية أو من الناحية التقنية وخاصة من الناحية المالية يكون معظم النوادي المحترفة لم تستطع التأقلم مع هذا النظام الكروي الجديد، نظرا لإنعدام رؤية إستشرافية، زيادة عن ذلك تأخر صدور النصوص التنظيمية للقانون السالف الذكر، كما أن مثل هذه العملية أي التحول من مرحلة إلى أخرى يتطلب التفكير في وضع تشريع إلزامي وإستراتيجية دقيقة تفرض على الأندية والإتحاديات إنشاء مدارس مستقرة ومراكز تكوينية دائمة وإنتقاء المشرفين والمسيرين الأكفاء بهدف المساهمة في الترقية الفعلية بالرياضة الجزائرية عامة وكرة القدم خاصة.

وبالرغم من عدم وجود لائحة تنظم عملية الإحتراف فان الملاحظ من الناحية العملية أن اللاعب الجزائري يستطيع إجراء عقود إحتراف سواء مع أندية جزائرية أو مع أندية أجنبية كما يجوز أيضا للاعب

الأجنبي أن يبرم عقد إحتراف مع أحد الأندية الجزائرية وذلك بناءا على اللوائح العامة التي تصدرها الإتحادية الجزائرية لكرة القدم[1].

4-2 شروط الممارسة الرياضية الإحترافية بالجزائر:

قرار مؤرخ في 05 ربيع الأول عام 1416هـ الموافق لـ 02 أوت 1995 [2].

المادة 02: من القرار تنص على الأندية الرياضية المحترفة إحترام قواعد التأمين، والإشهار والتسيير المطبقة عليها والتي يقررها التشريع والتنظيم المعمول بهما .

المادة 03: "يجب أن يتوفر كل ناد رياضي محترف على الوسائل المالية والمنشآتية والبشرية والمادية التي يملكها أو التي وضعت تحت تصرفه حسب ما إتفق عليه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لتدريب الرياضيين المحترفين والمؤطرين وتحضيرهم وكذا تكفلهم الطبي الرياضي.

على النادي الرياضي المحترف أن يمول من أمواله الخاصة الوسائل الكفيلة بتطوير رياضييه ومستخدمي التأطير في أحسن الظروف الموضوعية والملائمة."

المادة 04: " يتعين على النادي الرياضي المحترف بالإضافة إلى ذلك يرسل نسخة من قانونه الأساسي والتعديلات المحدثة فيه إلى الرابطة والإتحادية الرياضية المنخرطة فيها وإلى الإدارة المركزية المكلفة بالرياضة 30 يوما بعد تأسيسه أو بعد إنعقاد الجمعية العامة لجهازه المسير الذي قام بالتعديلات على مستوى قانونه الأساسي .

4-3- قائمة الوثائق المرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف :

قرار مؤرخ في 23 رجب 1431هـ الموافق لـ 06 جويلية 2010م [3]

المادة 01: تطبيقا للمادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 264-06 المؤرخ في 13 رجب 1427هـ الموافق لـ08 أوت 2006م الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف

---

[1] تومي صونيا مبارك، **عقد إحتراف لاعب كرة القدم تمحورت حول الإطار القانوني الذي يخضع له تكوين وإنتهاء العقد في التشريع الجزائري** مرجع سبق ذكره، ص 55

[2] بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل الجيلالي : **قانون الرياضة**، ط1،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر 2006 ص 162-163

[3] الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية 21 جويلية 2010 العدد 44 ص 24

ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية يهدف هذا القرار إلى تحديد قائمة الوثائق الواجب إرفاقها بالإتفاقية التي تحدد النشاطات التابعة للنادي الرياضي الموقع على هذه الإتفاقية والنشاطات التابعة للمجال الإحترافي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة الرياضي التجارية.

- نسخة من القوانين الأساسية للنادي الرياضي المحترف وحيد الإختصاص أو متعدد الإختصاصات.
- نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.
- العلامة والإشارات المميزة الأخرى التي يملكها النادي الرياضي.
- قائمة المستخدمين الأجراء وتوزيعهم بين النادي الرياضي والشركة الرياضية التجارية.
- نسخة من الإتفاقية أو عقد الإمتياز الذي يربط مالك المنشآت الرياضية بالنادي الرياضي أو بالشركة الرياضية التجارية والتي تحدد كيفيات إستعمال المنشآت الرياضية سواء من طرف النادي الرياضي أو الشركة الرياضية التجارية في ما يخص التدريب والمنافسة والتكوين.

4-4- واقع الأندية االجزائرية ولاعبيها إتجاه الإحتراف :

من أفضل الأيام في حياة أي موظف هي بداية كل شهر عندما يحصل على راتبه وبالأكيد لا يختلف الأمر في مجال كرة القدم فكل منهم ينتظر هذا اليوم ولعل المكافآت الضخمة التي يحصل عليها اللاعبون في كل أنحاء العالم بخلاف الشهرة جعلت أولياء الأمر يتمنون أن يشاهدوا أبناءهم يحترفون، وفي الفترة الأخيرة في الجزائر إرتفعت صرخات الأندية واللاعبين والنادي يصرخ من ضعف الإمكانيات المادية واللاعبون يصرخون عن تأخر مستحقاتهم المالية وخاصة علاوات المباريات والرواتب الشهرية التي تحاول الأندية فرض سرية بين اللاعبين.

والإحتراف المطبق في أنديتنا يحقق للاعب أرباحا وأموالا خيالية ولا يضمن للنادي حقوقه فاللاعب إما طالب أو موظف أو رجال أعمال أي أن الكرة ليست حرفته الوحيدة عكس ما هو معروف عن الإحتراف الحقيقي في كل أنحاء العالم ،ومازال الكثير من اللاعبين الجزائريين لا يتعرفون على الإحتراف إلا من خلال البند الخاص برواتبهم ولا يعنيهم بأي حال من الأحوال ما يجب تقديمه من عرق وجهد وتضحية ويرجع ذلك لعدم تطبيق ودراسة الإحتراف دراسة كافية لذلك فإن الدراسة المتأنية للإحتراف تعمل على توضيح قواعده المنظمة له بالإضافة إلى حقوق وواجبات ومسؤوليات الكل أي كافة الأطراف من لاعبين وأندية وإتحادية وإعلام.

ويؤكد اللاعبون الجزائريون المحترفون بالخارج الفرق الكبير بين نظام الإحتراف في الجزائر ونظيره في أوربا فالأخير لا يعترف إلا بالأرقام فيقدر عطاء اللاعب في الملاعب يكون المقابل المادي، كما أن تجربة الإحتراف بالخارج مختلفة عن الداخل بالجزائر ففي الجزائر كل ما يقوم به اللاعب هو الذهاب للتدريب والإشتراك في المباريات وهكذا، وإرتباطه بالنادي هو عبارة عن ساعة إلى ثلاث ساعات يوميا فقط، أما الإحتراف بالخارج فهو إلتزامات فيوجد إلتزامات وصفوف وتعليمات صارمة سواء في الخارج أو داخل الملعب فلا يوجد سهر بعد توقيت محدد ،و أي مخالفة لذلك يوقع على اللاعب غرامة مالية ويجب دائما أن يظل اللاعب تحت أنظار القائمين على إدارته بالنادي وهذا ما لا نجده في الأندية الجزائرية فنجد المدربين يدللون اللاعبين ويقبلون إعتذارهم عن حضور التدريب بدون تقديم أي سبب بالرغم من أنه لاعب له عقد مع ناديه وهذا يختلف عن واقع ونظم الإحتراف بالخارج[1].

تبقى قوانين التنظيم والهيكلة غامضة خاصة لما يخص التنظيم والتسيير لكرة القدم الإحترافية ولهذا سنحاول وبطريقة عامة الإشارة إلى بعض المشاكل الصعبة التي تعيشها كرة القدم الإحترافية .

4-4-1- الغموض في ظاهرة الاحتراف:

يمكننا وبصعوبة تصور لاعب المستوى العالي الذي يتدرب مرتبه في اليوم ويشارك في المباريات مرتين في الأسبوع، أن يكون له نشاط أكثر ويظهر أيضا بأن الإحتراف يمكن أن يكون كحل متقبل لأنه يتطابق كتوضيح شرعي لدخول الأموال في عالم الرياضة وهذا برفع لأي إلتباس أو غموض ويظهر الإحتراف كما يلي:

- له شكل مؤسسة تجارية ذات مهرجان رياضي يخضع لقوانين السوق.
- يظهر وكأنه مكيف لمتطلبات الرياضة العالية المستوى.
- يمثل أمام أعين الجماعات المحلية التي تموله (النوادي) كوسيلة لا تستبدل للبحث على الممارسة الرياضية وكذلك أيضا كعملية تنشيط للحي لكن هذا النوع من النشاط الرياضي في بلدنا يعيش

[1] حجيج مولود، **معوقات الإحتراف في كرة القدم الجزائرية**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزاءر، 2007 ص51،50.

مجموعة من المشاكل والتناقضات الناتجة عن مجموعة من الظروف المترتبة بالبنية السياسية العامة للبلاد، فالنشاط الذي ذكرناه أعلاه يمكن تعزيزه أو السكوت وهذا حسب الظروف والآراء الشخصية[1].

4-4-2- المشاكل المالية:

إن التحدث عن القيمة المالية في عالم الكرة الإحترافية يبقى أمرا غير سهلا وفي هذه المرحلة من تطوير كرة القدم الجزائرية حسب النصوص التشريعية للمنظمة الرياضية وظهور مصطلح الإحتراف، فقد تضاعفت أجور اللاعبين لكن رغم هذا تعاني معظم الفرق الإحترافية مشاكل مالية خانقة ويصعب عليها إكمال الموسم الرياضي، ولهذا ترى الأندية الرياضية أنه يلزم أن يكون الهدف الذي تسعى إليه من وراء التعاقد مع اللاعب المحترف هو الربح المادي عند بيعه أو إنتقاله أو الربح الفني الذي يفيد به المحترف بقية أفراد الفريق ولا يعد هذا هدفا جوهريا في حد ذاته لأنه وإلى حد الآن فإن الأندية الرياضية تهدف إلى نشر التربية الرياضية وما يتصل بها من نواحي إجتماعية وثقافية. واللاعب المحترف يلتزم لإعتباره عامل أن يتقاضى أجرا ثابتا من النادي الذي يعمل فيه وذلك مقابل القيام بنشاطه الرياضي [2].

4-4-3- رواتب اللاعبين الإحترافيين:

إنه أحد الأسباب الأساسية لتفسير العجز المالي للفرق الإحترافية، ومن كرة القدم الإحترافية يمكن أن نستخلص أن الرواتب ليست نفسها لكل اللاعبين، بحيث يوجد سلم الرواتب حسب منصب اللعب في الفريق، والمهاجمين هم غالبا الأكثر تقاضيا للمرتبات .

4-4-4- مختلف الضرائب:

إدارتها إلى الأمر 95-09 فإننا لانجد جانبا يتحدث عن الضرائب رغم أن الأمر يقرر بأن هذه الممارسة الرياضية الإحترافية لها الطابع التجاري .

---

[1] زعبار سليم، **الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2002 ص27.

[2] حجيج مولود، **معوقات الإحتراف في كرة القدم الجزائرية**، نفس المرجع السابق، ص 47

4-4-5- المداخيل والوسائل:

تبقى مصادر دخل الفرق الإحترافية غير كافية ويظهر بأن مصارفها أكثر من مداخلها ويبقى أحد الأعمدة الهامة لتمويل الفريق الإحترافي وخاصة إذا كانت نتائجه جيدة ورغم المساعدات التي يقدمها السبونسور ومداخيل الفريق من الملاعب وحقوق التسجيل التلفزيوني ومساعدات الجماعات المحلية، تبقى هذه الأموال عرضة الإستنزاف أثناء التنقل واللعب في الميادين غير الخاصة بالفريق الإحترافي، مصاريف الإيواء، حقوق الدفع الفيدرالية .

4-4-6- الإطار القانوني :

إن كل المشاكل التي تطرأ تعود إلى الغموض الموجود على مستوى القوانين التي يسير بها المجمع الإحترافي بها بطولة القسم الإحترافي والعودة إلى القانون أي الأمر 95-09 لا يعطي أي وضوح عن الإطار القانوني لهذا المجمع وعن كيفية تسيير لهذه البطولة وظهر وكأن المجمع هيئة مستقلة داخل تنظيم قانوني لهيئة ومؤسسة لها شرعيتها القانونية، إن هذا الغموض سمح لبعض رؤساء الكثير من النوادي الإحترافية بالسيطرة والنفوذ في عالم كرة القدم وخلق قوى ضاغطة لها قوتها ونفوذها في خلق التوازن أو عدم التوازن والإستقرار في الفيدرالية نفسها، كما أن القوانين والمواد تبقى غامضة في ما يخص التسيير الداخلي والقانون الداخلي لهذا التنظيم داخل الفيدرالية لطرق التسيير للبطولة الإحترافية وللمجمع الإحترافي كمؤسسة إقتصادية مستقلة ولها مجموعة من المؤسسات الصغيرة المرتبطة بهرمها العام يحقق له إنعاش أو خلف لأي مؤسسة (فريق) .

إن هذه الوضعية أدت إلى تقهقر مستوى كرة القدم الجزائرية وغياب الواقعية والعقلانية لدى مسيري الهياكل والهيئات الرياضية للفيدرالية الجزائرية لكرة القدم وهذا يدل على عدم تمكن الدولة الجزائرية بمراقبة الهيئات المكلفة بهذا القطاع من فيدرالية الرابطات والنوادي الإحترافية، من حيث الجانب المادي والإنساني، وهناك غياب للرقابة في ما يخص الأموال وهذا بغياب كذلك الضرائب فهذه اللامبالاة جعلت من كرة القدم عامة والإحترافية خاصة حقلا للبزنس[1].

[1]-زعبار سليم، **الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الإحترافية** مرجع سبق ذكره، ص29

كما يتضح أن الصعوبات القانونية التي تواجه الإحتراف في كرة القدم تتمثل في النقاط التالية : [1]

- عدم وجود لوائح مقننة ومناسبة يمكن الإسترشاد والعمل بها .
- عدم إلتزام اللاعب بما ورد في نصوص عقد الإحتراف المبرم مع ناديه وخاصة اللعب لأكثر من جهة .
- الإختلاف بين الشروط التي يخضع لها عقد الإحتراف وبين التي يخضع لها عقد العمل.
- ندرة وجود القانونيين القادرين على تطبيق المفاهيم الحقيقية للإحتراف.
- كما نذكر بعض عوائق الإحتراف في كرة القدم الجزائرية :
- لوائح ونصوص الإحتراف لدفتر الشروط غير مطبقة بالمعنى الحقيقي من قبل الأندية واللاعبين لها وغير شاملة وأيضا غير مقننة من قبل الإتحادية الجزائرية لكرة القدم مما تسبب في كثرة المشاكل بين اللاعبين والأندية.
- المفهوم الحقيقي لماهية الإحتراف في كرة القدم في الجزائر غير واضحة لكل من اللاعب المحترف والأندية وكذلك القائمين على نظام الإحتراف بالإتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- اللاعبين الجزائريين المحترفين في كرة القدم لا يلتزمون بنصوص العقود المبرمة في نواديهم.
- عدم تفرغ اللاعبين تفرغا تاما لممارسة كرة القدم م وهذا لا يتفق مع واقع الإحتراف الحقيقي.
- عدم وجود لجنة علمية متخصصة لإدارة شؤون اللاعبين المحترفين بالأندية الرياضية الجزائرية وبالإتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- قلة الإمكانات المادية داخل الأندية مما يؤدي إلى عدم إستطاعة الأندية الإستمرار أو التأخر في دفع مستحقات لاعبيها المتعاقدين معها مما يتسبب في حدوث مشاكل بينهم مما يؤدي إلى هبوط مستوى اللاعب وعدم إستقراره.
- لا يوجد إحتراف لجميع عناصر لعبة كرة القدم في الجزائر من مدربين وإداريين وأجهزة طبية مما ينتج عنه عدم إلتزام تلك العناصر بالإنتماء للنادي.
- الخبرة القانونية في صياغة عقود اللاعبين المحترفين في كرة القدم وتحديد مدة التعاقد والمبلغ المحدد وكيفية توزيعها والشروط الجزائية وما إلى ذلك فهي ضعيفة وغير ناجحة مما أدى إلى ظهور مشاكل متنوعة في تلك العقود.

[1] –حجيج مولود : ، **معوقات الإحتراف في كرة القدم الجزائرية** ، نفس المرجع السابق ص ص48، 49

- الإدارة الرياضية في الجزائر من الهواة سواء بالأندية أو الإتحادية الجزائرية لا تساعد على تطبيق إحتراف حقيقي وناجح ،فيجب أن تكون تلك الإدارات محترفة حتى تساعد على تطبيقه في صورة حقيقية.

4-5- نموذج دفتر الأعباء الواجب إكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة:

قرار مؤرخ في 18 رجب 1431 هـ الموافق لـ01 جويلية 2010 [1].

4-5-1- أحكام عامة:

المادة 01: "يهدف دفتر الأعباء هذا إلى تحديد الشروط والإلتزامات التقنية الواجب إكتتابها من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة للمشاركة والإندماج في أنظمة التظاهرات والمنافسات الرياضية الإحترافية التي تنظمها الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة تحت إشراف الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية ،طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم264-06 المؤرخ فى 13رجب عام 1427 الموافق 08-أوت2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة علي النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

المادة02-تلتزم النوادي الرياضية المحترفة بتطبيق الشروط والإلتزامات المنصوص عليها في دفتر الأعباء تحت طائلة الحرمان من المشاركة في البطولات الإحترافية.

المادة3-يلتزم النادي الرياضي المحترف بإكتتاب دفتر الأعباء بعد إجراءات الموافقة الداخلية ضمن هياكلها ويوقع الممثل الشرعي للنادي علي دفتر لأعباء.

4-5-2 الشروط والإلتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين :

المادة 04: يتعين على النادي الرياضي المحترف في مجال المدربين والتأطير الرياضي والتقني :

- أن يتوفر على مكونين مؤهلين طبقا للتنظيم الساري المفعول .

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية 21 جويلية 2010 العدد 44 ص 24

- أن يتوفر على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لا سيما بالنسبة للفريق الأول أكابر للنادي .
- أن يصرح بالأشخاص المكلفين بالتأطير التقني والطبي لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد .
- أن يعرض عقود المدربين على مصادقة الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية.
- أن يتوفر على مستخدمين طبيين وشبه طبيين متخصصين.
- أن يكتتب تأمينات للتأطير الرياضي والتقني والطبي .
- أن يتوفر على نفسانيين عند الاقتضاء .
- أن يضمن التكوين المستمر لمستخدمين في التأطير الرياضي.

المادة 05: يتعين على النادي الرياضي المحترف في ما يخص اللاعبين.

- تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول لاسيما في مجال العمال الأجانب.
- تطبيق التنظيمات في مجالي تشغيل اللاعبين وتحويلهم.
- إحترام القوانين التي تحكم مراقبة تعاطي المنشطات .
- تطبيق الأنظمة التي تسنها الإتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة .
- عرض عقود لاعبيه على مصادقة الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة حسب الشروط الشكلية المحددة من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية .
- إكتتاب تأمينات لفائدة لاعبيه .
- تطبيق القانون الأساسي للاعب المحدد من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية.
- تقديم إجازة اللاعب التي توفرها مسبقا الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.
- توفر الحد الأدنى من فرق شباب وفرق اللاعبين الهواة واللاعبين المحترفين كما هي محددة في تنظيمات الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية.
- التصريح بلاعبيه لدى الإدارة الجنائية وهيئات التأمينات الإجتماعية والتقاعد وأن يرسل إليها طبقا للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها التصريحات الخاصة بالأجور وكذا إلى الإتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة .

- يجب أن يكون توظيف اللاعبين المحترفين مطابقا للأحكام المحددة من قبل الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية .

المادة 06: يجب أن يدرج في عقود اللاعبين شرطا إلزاميا خاصا بالرد الإيجابي الإجباري لإستدعاء مختلف الفرق الوطنية. ويكون التكفل وتعويض اللاعبين المدعوين من إختصاصات الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

المادة 07: يجب على كل مسير ناد رياضي محترف أن يكون حائزا على إجازة مسير تسلمها الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية وأن يكون إما مساهما أو شريكا أو أجيرا وبهذه الصفة يجب عليه:

- إحترام أنظمة الإتحادية الرياضية والقوانين الأساسية للرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا النادي.
- عدم القيام بتصرفات مخالفة للقوانين والأنظمة وأخلاقيات الرياضة وإحترام النظام الداخلي للنادي.
- السهر على إحترام القوانين والأنظمة السارية المفعول من قبل المستخدمين واللاعبين والتأطير الموضوعين تحت سلطته، لاسيما التنظيمات التي تسنها الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة.

المادة08: المسيرون الذين يمارسون ضمن النادي الرياضي المحترف المذكورون في المادة (7) أعلاه هم :

- الرئيس المدير العام
- المدير العام أو المسير
- رئيس الهيئة المديرة.
- رئيس مجلس الإدارة
- رئيس مجلس المراقبة
- المتصرفون.
- أعضاء الهيئة المدبرة أو مجلس المراقبة
- مسير الشركة

4-5-3- الشروط والإلتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين :

المادة09: يتعين على النادي الرياضي المحترف:

- إثبات بكل وثيقة قانونية (سند إيجار أو إتفاقية،...) إنتفاعه الدائم أو الجزئي لمنشأة رياضية مطابقة للمقاييس التقنية والخاصة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 184-09 المؤرخ في17 جمادى الأولى 1430هـ الموافق لـ12ماي 2009م الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كيفيات تطبيقها .
- إكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور.
- توفر جهاز مراقبة عن طريق الفيديو وفق كيفيات يتم إعدادها مع الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

المادة10: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 97-09 المؤرخ في 26 صفر 1430هـ الموافق لـ 22 فيفري 2009م الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها وإعتمادها ومراقبتها. وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل3 سنوات إبتداء من تاريخ تأسيس النادي.

المادة 11: يلتزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقاته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة وضمان تبعا لذلك إنتاج أداءات على مستوى جميع فئات السن.

المادة 12: يلتزم النادي الرياضي المحترف بتسهيل مشاركة لاعبيه في تربصات التكوين في مجال الرياضة وفي مجال التكوين المهني.

المادة 13: يلتزم النادي الرياضي المحترف على عدم التنازل على مركز التكوين أو التدريب المنجز بأموال عمومية والمستفيد منه.

4-5-4- الشروط والإلتزامات في مجال المالية والمحاسبة :

المادة 14: يتعين على النادي الرياضي المحترف:

- إمتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطة.
- ضمان مسك المحاسبة طبقا للقوانين والأنظمة السارية المفعول.
- تسوية كل العمليات المالية عن طريق الشيك أو التحويل.
- الإمتناع عن إستعمال الأوراق النقدية ما عدا حالة الوكالات الضرورية للنفقات البسيطة طبقا للقوانين البسيطة طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في هذا المجال.

المادة 15: يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقا للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول بتقديم لمديرية المراقبة والتسيير المالي الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية وللرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا مديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية الوثائق التالية :

- نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهريا .
- نسخة من التصريح بالأجور والمرتبات الأخرى لدى الإدارة الجبائية وهيئات الضمان الإجتماعي المعنية.
- الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المسيرة.
- مخطط مفصل لتمويل البرامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية .
- الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ حسابات معتمد.
- حساب الإستغلال وكذا كل الوثائق المحاسبية المنصوص عليها في القانون التجاري.
- تبيان الموارد المتحصل عليها بعنوان الرعاية والإشهار والأعمال الخيرية والهبات والوصايا.
- دفاتر الجرد والسجلات القانونية التي يشترطها القانون التجاري عند الإقتضاء .

المادة 16: يلتزم النادي الرياضي المحترف بإعداد ورقة للإيرادات بمناسبة كل لقاء (تبين هذه الوثيقة كل الأماكن التي بيعت والإيرادات الإجمالية).

يجب أن ترسل ورقة الإيرادات إلى الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية إلى الرابطة الرياضية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية وكذا إدارة الضرائب المختصة إقليميا.

المادة 17: يتعين على النادي الرياضي المحترف عند بداية كل موسم إعلام الإتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية المحترفة ومسير المنشآة الرياضية وإدارة الضرائب المختصة ومديرية الشباب والرياضة بسعر الأماكن لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات (يجب إلصاق هذا السعر وإعلام الجمهور)

المادة 18: يلتزم النادي الرياضي المحترف بإحترام عدد أو بنية الأماكن المخصصة للنوادي الزائرة والشخصيات المهمة جدا وكيفيات منح البطاقات للمسيرين والإشتراكات المحددة من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجري بها المنافسة ملكا تاما للنادي الرياضي المحترف.

4-5-5- الشروط والإلتزامات في المجال الأمني :

المادة 19: يتعين على كل ناد رياضي محترف تعيين مسؤول عن الأمن يزود بالصلاحيات الضرورية ويتوفر لهذا الغرض على كل الوسائل التي تسمح له ضم بصفة تامة المهام المسندة إليه لاسيما في ما يخص تأطير المناصرين ومكافحة العنف في المنشآت الرياضية .

المادة 20: يجب على مسؤول الأمن قبل كل لقاء وبالعلاقة مع رئيس النادي :

- تقدير على أحسن وجه المخاطر التي يمثلها اللقاء وإعلام مسيري ناديه الذين يتعين عليهم إخطار مسؤول مصلحة الأمن على المستوى المحلي.
- تنظيم الإتصال مع رئيس النادي ومسؤول لجنة المناصرين ومع كل الأطراف الأخرى المعنية تشاور حول كل المسائل المتعلقة بتنظيم وأمن اللقاء
- إتخاذ تدابير المرافقة والتأطير الملائمة للمناصرين لتفادي كل حادث يعيق إجراء اللقاء .
- السهر بالإصال مع مسؤول بيع التذاكر على الفصل الإجباري لشبابيك بيع التذاكر بين مناصري الفريقين المتنافسين .
- ضمان مراقبة المستخدمين المكلفين بتفتيش المداخل وإحتمالا القيام مع المسؤول على الشبابيك والتذاكر بتعديل أو تعزيز الترتيب الموضوع في هذا الميدان .
- تنظيم موقع مناصري النوادي الحاضرين في المدرجات المتفرقة التي خصصت لهم ومراقبتهم بالإتصال مع ممثلي لجان المناصرين كل التدابير الملائمة في هذا المجال في ظل إحترام الترتيب الأمني للموضوع.

المادة 21: يعد النادي الرياضي المحترف المنظم مسؤولا عن الأحداث التي يمكن أن تقع داخل المنشأة الرياضية أو بجوارها بفعل تصرفات لاعبيه ومدربيه ومسيريه والمناصرين أو بسبب النقص في التنظيم الموكل إليه.

المادة 22: يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال في غضون (48) ساعة على الأكثر التقرير الأمني الذي يعده مسؤول الأمن والمتعلق بكل لقاء في الرابطة الوطنية المحترفة والإتحادية الرياضية الوطنية والسلطات المعنية.

4-5-6- الشروط والإلتزامات في مجال تأطير المناصرين :

المادة 23: يلتزم النادي الرياضي المحترف بإحداث لجنة للمناصرين ضمن أعضائه تكلف بما يلي:

- وضع ترتيب لتأطير المناصرين .
- المشاركة في ضبط ووضع حيز التنفيذ كل التأطير التي من شأنها الرقابة من العنف ومكافحته في المنشآت الرياضية ،لاسيما تلك التي تسهل النظام وإستقبال ومراقبة الفرق الزائرة ومناصريها وحمايتها.
- ترقية الروح الرياضية والمحافظة على أخلاقيات الرياضة.
- يجب إرسال قائمة مسؤولي لجان المناصرين إلى الإتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية ومصالح الأمن على المستوى المحلي.

المادة 24: يلتزم النادي الرياضي المحترف بوضع جهاز إستقبال وتنشيط ومراقبة والأمن داخل المنشأة الرياضية .

و يتعين عليه إتخاذ كل التدابير المفيدة والضرورية بالإتصال مع مسؤول مصالح الأمن على المستوى المحلي في حالة وقوع تصرفات معادية ضد الحكام والمفوضين واللاعبين ومسيري الفرق الزائر وكذا المناصرين.

4-5-7- الشروط والإلتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والإتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية :

المادة 25: علاوة عن الإلتزامات المنصوص عليها في المادة 15 من دفتر الأعباء هذا يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال إلى الإتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة ملفا كاملا يتضمن:

- نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.
- نسخة من محضر الجمعية العامة لمجلس الإدارة ومجلس المراقبة المتضمن تعيين أو إنتخاب أجهزته المسيرة مع كل المعلومات المطلوبة.
- قائمة الأشخاص المؤهلين لتوقيع الوثائق الرسمية الصادرة عن النادي .

المادة 26: يلتزم النادي الرياضي المحترف بإرسال إلى الهيئات المذكورة في المادة 25 أعلاه كل التغييرات التي تطرأ لاسيما على القوانين الأساسية للنادي وفي رأسماله وفي تشكيلة أجهزته.

المادة 27: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يكون منضما إلى الإتحادية الرياضية الوطنية وأن يكون مرخصا له من طرفها ومن طرف الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة للمشاركة في البطولات الإحترافية وغيرها من المنافسات الدولية ولإستعمال اللاعبين المحترفين .

المادة 28: يلتزم النادي الرياضي المحترف للخضوع إلى المراقبة الإدارية والتقنية والمالية للاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة وكذا جميع السلطات المؤهلة قانونا.

4-5-8- الشروط والإلتزامات في مجال التنظيم الهيكلي :

المادة 34: يتعين على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته.

المادة 35: يجب أن يتضمن التنظيم الهيكلي المنصوص عليه في المادة 34 أعلاه ما يلي :

- مدير عام أو مسير عام.
- مدير مالي ومحاسبي .
- مدير تقني يكلف بتنسيق العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة .
- مسؤول مصلحة الإعلام الآلي .
- مسؤول مكلف بالتسويق .
- مسؤول مكلف بالأمن .
- مستخدمون طبيون، أطباء ومعالجون وكذا مدلكون ونفسانيون مؤهلون ومزودون بكل العتاد الطبي والتقني المطلوب .

المادة 36: يصرف النظر عن أحكام المادة 35 أعلاه ولمدة إنتقالية تقدر بخمس سنوات إبتداء من تاريخ نشر دفتر الأعباء هذا في الجريدة الرسمية كل تعديل التنظيم الهيكلي للنادي الرياضي المحترف حسب حجمه وموارده.

المادة 37: توضح تنظيمات الإتحادية الرياضية الوطنية المعنية عند الحاجة شروط دفتر الأعباء هذا .

خلاصة :

إن إرتباط الرياضة بالإحتراف تعد من أهم الظواهر الإجتماعية التي تهتم بها معظم الدول من خلال التحول من المفهوم الذي كان تنظر إليه الرياضة المنحصرة في كونها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية أي من فكرة الترويح والفرجة إلى مفهوم آخر يرى في الرياضة وسيلة لكسب الأموال والطابع التجاري القانوني الذي نقصد به الخضوع إلى القوانين واللوائح فتحولت في العصر الحديث إلى أهم المحركات الإقتصادية والتجارية في العالم من خلال حجم الإستثمارات في هذا المجال لما وجد فيه من نشاط إقتصادي هام وحيوي شأنه شأن القطاعات الأخرى، ولعل أحسن دليل على الوجه التجاري الذي منحه الإحتراف للرياضة ذلك التحول الذي عرفته الطبيعة القانونية للنادي المحترف الذي أصبح شركة تجارية تتضمن أنشطة تجارية بحتة تخضع إلى قوانين التجارة المحلية والدولية، فالإحتراف هو عملية الهدف منها هو الرقي بالفرد أو الرياضي في مجال تخصصه وتطوير مستواه من خلال الوصول إلى قمة الإتقان والإنجاز الرياضي .

الفصل الثاني:

التسيير الإداري

في

المجال الرياضي

تمهيد:

تعتبر التربية البدنية والرياضية أداة تأطير وتوجيه سلوك الرياضيين في مختلف التخصصات الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية، والتسيير هو أداة لتخطيط وتنظيم وتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد وفقا لشعار تقسيم العمل وإنتهاجها والتخصص مع تحديد صلاحيات محددة وتحميل صاحبها مسؤوليات يقدرها وتوجيه ومراقبة وتقويم هذا السلوك وتقديم النصح والإرشاد من أجل تفادي الأخطاء والمشاكل من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة هذه المبادئ تعتبر الوسيلة لرقي المجتمعات بنجاح مؤسساتها ومشروعاتها، وذلك بمسايرتها التغيرات المعاصرة في ظل العولمة والتكنولوجية من أجل الوصول لأرقى المستويات ومواكبة التطور الحاصل.

و من هذا المنطلق سوف يتضمن هذا الفصل تحديد مفهوم التسيير بشكل عام من خلال توضيح المفاهيم المختلفة وشرح المبادئ الأساسية للتسيير لتوضيح مدى أهمية هذه الوظائف الإدارية في نجاح المنظمات والمؤسسات الرياضية.

1-ماهية التسيير:

إن مصطلح التسيير واسع وله عدة تعاريف لذا نبرز منها مايلي:

- عرفه الإداري الأمريكي (جونسن jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الإنسجام في توحيد جهود الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة الكافية لتحقيق أبسط الإحتمالات في النجاح [1].
- التسيير هو أن نتنبأ وأن نخطط وأن ننظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب [2].
- التسيير هو نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون على إستخدام ماهو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة [3].
- من خلال التعاريف يمكننا القول أنه هو عملية يشترك فيها العلم والفن وهو تقنية تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال وتستعين به في حركة تطويرها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

2-التطور التاريخي لعلوم التسيير:

مع التطور الإقتصادي والشركات التجارية التي ظهرت خاصة في إيطاليا وذلك في القرن الخامس عشر وإنتشارها في أوروبا وتطور مفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد إستعمال الوسائل الكمية كالمحاسبة في مراقبة المؤسسات وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك ويعتبر أدم سميث أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم وتواصلت هذه المحاولات بأعمال فريديريك تيلور في الولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه إلى أعمال فايول بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات في المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها وقد تعينت عدة هيئات ذات تنظيم إجتماعي وتقني من أجل متابعة البحوث والأعمال، الأمر الذي أد إلى تكوين عدة إتجاهات ومدارس وتنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل واسع وإنطلقت من التنظيم بمعناه العام وصولا إلى معنى الإدارة الحديثة وكان هذا التطور كالتالي:

---

(1) – مروان عبد المجيد إبراهيم :**إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، مرجع سبق ذكره، ص 52

(2)– ضرار العتيبي وأخرون :العملية الإدارية (مبادئ وأصول علم وفن)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ،2007،ص 16

(3)– طلحة حسام الدين ،عدلة عيسى مطر،مقدمة في الإدارة الرياضية،مرجع سبق ذكره ،ص 8

2-1- الفكر التقليدي[1]:

و تعني به ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية من نظريات ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة.

2-1-1- نظرية الإدارة العلمية: وأهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- البحث العلمي.
- القواعد والأصول.
- تقسيم العمل والتخصص به.

2-1-2- النظرية البيروقراطية: تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة ومع تعدد ما يذكر من خصائص البيروقراطية إلا أنه ما يمكن إجمالها في ما يلي:

- عدم التحيز.
- تقسيم الأعمال وتنظيمها.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- إستخدام الخبراء.
- التدوين الكتابي.
- القواعد والتعليمات.
- وجود نظام الخدمة.
- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- السرية.

[1]-قارح مبروك: **الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر**،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 54،55.

2-1-3- نظرية المبادئ الإدارية: وتتخلص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ:

- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة المبدأ والهدف.
- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.
- المبدأ الوظيفي الذي يمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.
- مبدأ المشاورة الذي الذي يعني الإستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.

و تشترك هذه النظريات الثلاثة في الأتي:

- تنظر نظرة محدودة للإنسان.
- تنظر أن هناك طريقة مثلى لأداء أي عمل إداري.
- تؤكد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة.
- تعتبر أن كل إتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية وهو غير صالح للتنظيم.
- يتركز إهتمامها على البنيان أو الهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج.

ومن أهم أعلام المدرسة الكلاسيكية نذكر منهم " فريديريك تايلور" و"ماكس ويبر" و"هنري فايول"

2-**2- الفكر الإنساني:** ويتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية، ومن بين المدارس التي كانت في هذا الإتجاه نذكر[1]:

2-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمة إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة. إلا أن بدايتها كانت إثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت إهتمامها بالعلاقات الإنسانية وعقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 في نيويورك ويعتبر كتاب "واتينخ وليمز" بعنوان " ماذا يدور في ذهن العامل " أول تعبير عن الإتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920. وأبرز رواد هذه المدرسة " ألتون مايو،ماري باركر فولت".

[1] قارح مبروك، **الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر** نفس المرجع السابق، ص 56

2-2-2 مدرسة تنمية التنظيمات:

ركزت أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري بإتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيتها وأساليب القيادة الإدارية المناسبة.ـ

وتندرج تحت هذه الدراسة نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية ونظرية "ماجوجر" x-y ونظرية العاملين "لفدريك هيزبرغ".

2-2-3- المدرسة الكمية للإدارة:

يطلق هذا الإسم أو إسم مدرسة القرارات على أولئك الذين رأوا في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة وكان "تشستر برنارد" من أوائل الذين أكدوا على فكرة كون الإدارة والتنظيم نظاما للمعلومات ونمطا من إتخاذ القرارات.

2-3- الفكر الحديث: ولقد جاءت نتيجة لتطورات في فن الإدارة فظهرت عدة مدارس إدارية حديثة هي: [1]

2-3-1-المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن ليس هناك طريقة مثلى، إذ أن الطريقة المثلى تعتمد على طبيعة الهدف الذي يتوخى التنظيم تحقيقه ولا يستطيع المدير أو المسير تحقيق هذه المهام إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل والأهداف، وأن هذا الفهم سيسهل عليه إختيار التنظيم الإداري المناسب ودرجة تحديد الوظائف وإستعمال المكافآت ووسائل الرقابة المختلفة وأساليب التدريب والقيادة المناسبين ومن واجب المدير أو المسير أن يفهم طبيعة حاجات العاملين النفسية.

[1] قارح مبروك، **الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر** ،نفس المرجع السابق، ص 57

2-3-2- الإدارة الأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الإدارة بالمشاركة أي إشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل، ومن ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة.

3- التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي:

الإداري أو المسير معنى محدد في نطاق الإدارة يقتصر على أولئك الذين يختصون في توجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين، وحتى يعد المسير مديرا ناجحا يجب أن يقوم بأدواره على أكمل وجه في حدود الوظائف الخاصة به.

3-1- المسير: بإختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطت للمسير:

- المسير هو ذلك الشخص الذي تستند إليه العملية الإدارية وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح وهو المسؤول عنهم ز عن إنجازاتهم وعن نجاحهم أو فشلهم وعليه أن يوجههم ويصحح أخطائهم وإنحرافاتهم [1].
- المسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة [2].

وحسب علماء الإدارة فيرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بالأعمال الموكلة إليه من خلال الأخرين إذ انه مخطط ومنسق وموجه وكذلك مراقب لجهود الأخرين لتحقيق هدف مشتركو مخطط له.

---

[1] – ضرار العتيبي وأخرون :**العملية الإدارية (مبادئ وأصول علم وفن)**،مرجع سبق ذكره ص 34

[2] إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة وتطبيقاتها**، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص20

3-2- طبيعة عمل المسير:

يتضمن عمل المسير الجهود الآتية [1]:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الأخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقدم النتائج.
- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- تفسير السياسات وتبليغها.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبئ الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة.
- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم.

كل هذه التعريفات تختلف فيما بينها لكنها غير متناقصة حيث كل تعريف تناول جانبا من جوانب المسير الحديث أو المدير ومما لابد من الإشارة إليه أن للمسير سلطة إتخاذ القرارات وإلا سيفقد سلطته كمسير.

3-3 صفات المسير الناجح:

إنه كثيرا ما يثار جدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين الناجحين في تسيير المنظمات،لكن واقع الأمر ينفي وجود أمر مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات، وعليه فالذي يحدد الصفات اللازمة للمدير الفعال هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، وطبيعة عملها وظروفها من جانب آخر.

ونظرا للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية، فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديموقراطي، وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات إختبار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

---

[1] – إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة وتطبيقاتها**، ط1، نفس المرجع السابق، ص20 .

إن صفات المسير الناجح هي خليط للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص من إختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف.

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر مكمن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد: [1] .

3-3-1- القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير أنه يتميز بحسن الإدراك، الذكاء، الفطنة، الإشراف، والفكر الإشرافي، وكذلك قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي، وكذا هدوءه، ومما يمكن الإشارة إليه أن هناك إختلاف في الطرق والمنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية، وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم، أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم،و هناك من له طباع حادة وعصبي...إلخ

3-3-2-المهارات الإجتماعية:

أ-تأكيد الذات: حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن أرائه وإن اختلفت عن غير، والإفصاح عن إنتقاداته للغير وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.

ب- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين: تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الأخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء...) وكذلك أنهائها في الوقت المناسب حين تصبح عبئا عليه.

ج- القدرة على الإقتناع: يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المؤسسة وبين العاملين فالمسير يسخر كل ما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمؤسسته وذلك من خلال تحقيق الأهداف كما يجب عليه إقناع مرؤوسيه بخطة العمل وضرورة الإلتزام بالقواعد والنظم.

[1] قارح مبرك :الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر مرجع سبق ذكرة ،ص 67

3-3-3- السمات المزاجية:

أ-الإتزان الإنفعالي: هو قدرة الفرد على التحكم في إنفعالاته أو عدم المغالاة في الإستجابة للمواقف الإنفعالية.

ب-تحمل المشقة: يتعرض الإنسان من خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يواجه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الإستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر.

ج-المثابرة: هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو إستمرت فترة طويلة، مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه.

3-4-المهارات الإدارية للمسيرين:

وفقا لرأي **كونتز** فإن المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في المسيرين والتي تتطلب مهارة خاصة ذات أبعاد ثلاثة وهي: المهارات الفنية المتعلقة بطبيعة العمل ذاته المهارات عقلية فكرية، المهارات الإنسانية،بالإضافة للقيم الأخلاقية الأساسية وهي كالتالي .[1]

ب-المهارات العقلية: من بين المهارات الفكرية الخاصة بالمسيرين نذكر ما يلي:

- القدرة على التحليل والتفكير المرتب.
- القدرة على الإبتكار والتصور.
- القدرة على الإتصال.
- القدرة على الحسم

ج- **مهارات السلوكية :** وهي كما يلي:

- قدرة التأثير في الناس.
- القدرة على التكيف مع الناس

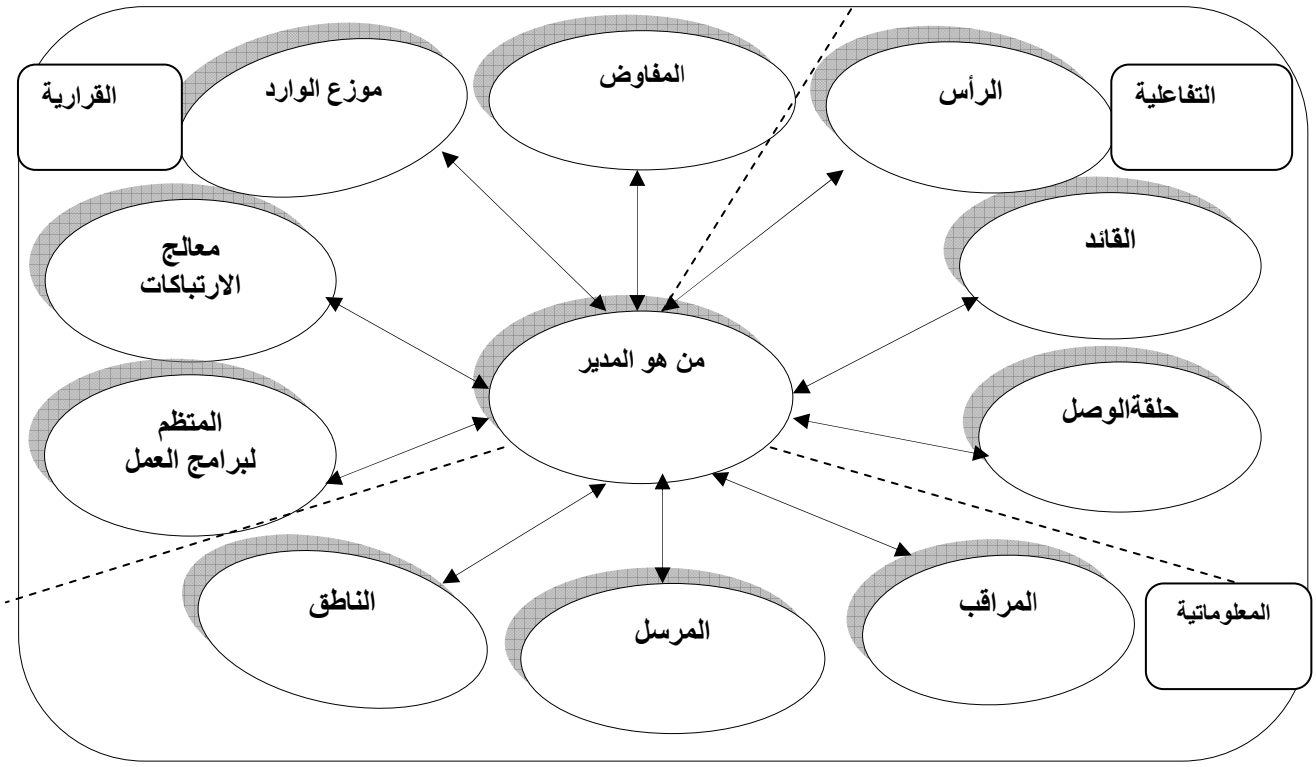
[1]- طلحة حسم الدين، عدلة عيسى مطر: مرجع سبق ذكره، ص 72

- القيم الأخلاقية والصدق.
- الشجاعة .

هذه المهارات هامة جدا لجميع المستويات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات الرياضية فهي الأساس الذي من خلاله يقوم المديرون بوضع السياسات وتنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة.

3-5- أدوار المسيرين:

من أجل تحقيق الفعالية في التسيير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب على المسيرين أن يؤدوا أدوارهم وظائفهم تأدية منظمة وجيدة أي بأكمل وجه بإحساس بالمسؤولية.



شكل رقم(02) أدوار المدير[1]

3-5-1-الأدوار التفاعلية: فالمدير يعتبر كقائد وحلقة وصل لضمان سير العمل بإنتظام وإطراد.

3-5-2-الأدوار المعلوماتية: إذ أن المسير هو المراقب، المراسل الناطق بإسم المنظمة.

[1] -خليل حسن الشماع: **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص 24

3-5-3-الأدوار القرارية: فيقوم المسير بمعالجة المشاكل وتوزيع الموارد والتفاوض

إن هذه الأدوار تختلف حسب إختصاص كل مسير لهذا يحدد إختصاص المسير الدور الذي يجب أن يأديه، فمسؤول الإنتاج يركز على الدور التقريري، أما مسؤول المبيعات ويركز على الدور التفاعلي.

ويختلف تركيز الإهتمام عليها فقد يكون على وظيفة التنظيم أو ينتقل إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة والتوجيه فالهيئات الرياضية يجب أن يتوفر لديها تخطيط مدروس.

4- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور مهنة التسيير تأخذ إتجاها غير لائق لا يساير متطلبات الإدارة الحديثة خاصة الرياضية منها، وهذا نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها [1]:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الإقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الإجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الإقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسيير متميزة ذات إستقلالية مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من إستغلالها.

5-الوظائف الأساسية لعملية التسيير الإداري في التربية البدنية والرياضية:

5-1-التخطيط في التربية البدنية والرياضية:

5-1-1-مفهوم التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية فهو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل والتي تنتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم [1].

[1] إسماعيل مقران: **إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر**، أطروحة دكتوراه،معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2010، ص110

- يعتبر التخطيط أهم وظائف القيادة ز أول المراحل الإدارية ووفقا لأبعاده يتم تنفيذ كل عنهاصر الإدارة الأخرى،بمعنة أنه إذا لم تكن هناك واجبات وأعمال تتحدد على أساس من التخطيط العلمي فليس ثمة ما يدعو إلى التنظيم أو المتابعة.

- ويعرفه فايول بقوله " إن التخطيط في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل "[2].

- ويعرفه بعض الكتاب "يتضمن الإختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها" [3].

- التخطيط الرياضي هو الوظيفة الإدارية الذي يهتم بتوقع المستقبل وتحديد أأفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.[4]

- كما يعرف التخطيط الرياضي بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية، المادية، التقنية المتوفرة للوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه في المجال الرياضي.

5-1-2-أهمية التخطيط:

لا شك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ويمكن القول بأن أهمية التخطيط تنبع من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ومنها [5]:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا وواضحا بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

---

[1] جمال محمد علي :**التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة** ، ط1،مركز الكتاب للنشر، مصر،2008،ص15

[2] –عصام بدوي : **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية**،ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 59

[3] – بشير العلاق :**الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الاردن،2008،ص 28

[4] نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، **الإدارة الرياضية**،مرجع سبق ذكره 16

[5] – فائق أبو حليمة: **الحديث في الإدارة الرياضية**، ط1، دار وائل، عمان، 2004، ص 41

- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الأهداف من خلال التخطيط يساعد المنظمة على تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- يرتبط بما سبق، أن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظراً لأنه يساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنح التداخل والإزدواج بينها وبما يؤدي إلى سرعة ودقة الإنجاز.
- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة وللبيئة التي تتعامل معها.
- من الأهداف والفوائد الأساسية للتخطيط أن الأهداف التي يحددها تعتبر بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف.

بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها التي تعامل معها.

يمكن معرفة أهمية التخطيط في المنشأة الرياضية كما يلي [1]:

- الإبتعاد عن كل تسرع في إتخاذ القرارات.
- تسطير الإتجاهات وسياسات المنشأة من أجل بلوغ أهدافها.
- الإستغلال المنطقي للموارد المتوفرة.
- تحقيق الإتصال الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ضمان الإستمرار في العمل وضمان النجاح
- تحقيق الأمن والإرتياح النفسي والإطمئنان لدي العمال وبالتالي تحفيزهم على الخدمة وإتقان العمل.

[1] – شتوان محمد كباس:**واقع الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء وإنعكاسه على النشاط الرياضي**،مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية والرياضية ،الجزائر ،2010،ص 44

وتقودنا أهمية التخطيط إلى إستعمال مصطلح أخر هو التخطيط الإستراتيجي، الذي يهدف إلى المساعدة في تحقيق التفاعل الجيد بين المنشأة الرياضية والبيئة المحيطية بها، وهذا لا يأتي إلى بوجود إستراتيجية فعالة للإتصال الخارجي حتى تحدد وتأخذ المنشأة مكانها اللائقة، وإستقطاب الكفاءات المسيرة من جهة، وجلب أكبر عدد من الشرائح الإجتماعية لها بالإضافة إلى جلب الموردين والمتعاملين، وهذا ما تصبوا إليه المنشآت الرياضية في عصر التغيرات العالمية والمحلية الحاصلة في المجتمعات.

5-1-3- أنواع التخطيط:

تختلف المراجع في تقسيمها لأنواع التخطيط، ونحن سنذكر التقسيم الآتي:

أ- **تخطيط من حيث الزمن**[1]: ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى:

- **تخطيط طويل الأجل:** ويقصد به إعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة، تتراوح ما بين15- 20 سنة عادة، هو تخطيط يكون في المشروعات الضخمة، مثلا إعداد براعم وناشئين للوصول إلى المنتخب الوطني في أي لعبة من الألعاب الرياضية، فالنتائج تظهر بعد فترة طويلة.

- **تخطيط متوسط الأجل:** وهو تخطيط يغطي عادة فترة تتراوح بين 4 و7سنوات، غير أنه غالبا يستغرق تنفيذها 5 سنوات.

- **تخطيط قصير الأجل:** يقصد به الخطط السنوية وفيها تفصيلات عن الإجراءات والوسائل والسياسات.

ب- **التخطيط من حيث النشاط** [2]: ينقسم إلى:

- **التخطيط التنظيمي:** بهذا التخطيط يتم وضع الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات.
- **التخطيط البشري:** يهتم بدراسة الموارد البشرية وتحديد عددها وكيف يتم الحفاظ عليها.
- **التخطيط المالي:** ويقصد به الخطط المالية أي الميزانيات، الإيرادات للمنشآت.
- **التخطيط التطوري:** ويهدف لتنظيم طرق العمل، رفع الكفاءات، زيادة تقديم الخدمات.

يذكر إبراهيم عبد المقصود نوعين هما [3]:

- ✓ **التخطيط الرئيسي:** ويسمى بالخطة الرئيسية، وتكون على مستوى المشروع ككل.

---

[1]- فائق حسني أبو حليمة: مرجع سبق ذكره، ص47

[2]- شتوان محمد كباس:**واقع الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء وإنعكاسه على النشاط الرياضي**، نفس المرجع السابق،ص46.

[3]- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط، في المجال الرياضي** مرجع سبق ذكره، ص18 .

✓ **التخطيط الفرعي:** ويسمى بالخطة الفرعية وتكون على مستوى الأقسام الفرعية للمشروع.

ج- تقسيمات أخرى [1]:

- **القوانين:** إن القوانين واجبة التطبيق.
- **الإجراءات:** وهي خطط ضرورية للقيام بالواجبات المهنية.
- **السياسات:** وهي تهدف لتوجيه الفكر والعمل الإداري عند إتخاذ قرار معين، دون معارضة الأهداف النهائية للمنشآت.

د-تخطيط على حسب المستوى: يحددها حسن أحمد توفيق [2]:

- **التخطيط القومي:** يتم على مستوى الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- **التخطيط الإداري:** يتم على مستوى الوحدة الإدارية، بحيث توجد عدة خطط منها الخطط الخاصة بالأهداف، الخطط الخاصة بالسياسات، الخاصة باللوائح، الخاصة بالبرامج، الخاصة بالموازنات.

5-1-4- أهداف التخطيط:

إن النجاح الذي تحققه معظم الدول في المجال الرياضي لم يكن أبدا بفعل الطبيعة ولكن بفعل الإنسان، إن القانون العام للمنظمات والمبرر لوجودها هي أنها تقوم على نشاط لم يقم به أحدا بنفس الطريقة، لذلك لا بد وأن يستلزم التخطيط للأسلوب الذي يستحق أن يخصص له موارد قائمة فعلا وإستخدام هذه الموارد في البداية يعتبر نفقة وينبغي أن تتحول في وقت ما محسوب ومقدر إلى مصادر لعائد صافي محسوب ومقدر له حجم نوعية تبرز مخاطر التصدي له يهدف التخطيط إلى تحقيق المشاركة الجماعية، لأنه يعتمد على نوعين من البيانات بيانات عامة عن الأحوال البيئية والبيانات الخاصة المستمدة من الإدارات المختصة، وأنه ما لم تتعاون هذه الأجهزة في هذا الصدد فإن التخطيط لن يؤدي الهدف المطلوب، كما يهدف التخطيط أيضا إلى إيجاد الإتفاق العام والإنتفاع الكامل لدى المخططين والمنفذين على حد سواء، لأن التخطيط خدمة والقانون العام لمبرر أي خدمة أن تكون هذه الخدمة مطلوبة "ولكي يكون التخطيط ومن ثمة الخطة خدمة لا بد أن

---

[1]- محمد رسلان الجيوسي،جميلة جاد الله :**الإدارة علم وتطبيق** ،ط1،المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن،2000،ص 72.

[2]- عصام بدوى: **موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية** مرجع سبق ذكره، ص-ص21-22.

تصاغ بشكل يجعل ما يجد شيئا مساو وتاما لما هو ممكن ." بمعنى أن تكون الخطة أساسا للعمل والقرارات وبمعنى أخر ينبغي بكل إلحاح أن يكون التخطيط وظيفة مكملة للعملية الإدارية وتوصلها على نتائج لم تكن ممكنة بدونها وفي تحديد دقيق يهدف التخطيط إلى :

- تحديد الأهداف والنتائج التي يرمي تحقيقها في الفترة المخطط لها.
- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف.

ويرجع هدف التخطيط الرياضي إلى حصول كل فرد في المجتمع على فكر مناسب من النمو البدني والحركي والإجتماعي والعقلي في ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر، بما يجعله يساهم في خدمة مجتمعه.

5-1-5- خطوات التخطيط: تمر عملية التخطيط في المجال الإدارة الرياضية بالخطوات التالية [1]:

- **الإعداد:** جلب وجمع المعلومات والبيانات عن كافة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والوسط الداخلي للمنشأة.
- **إجراء التنبؤات:** ويقصد بالتنبؤ التعرف على النتائج محتملة الوقوع في المستقبل، مع زيادة الإدراك للبيانات والمعلومات المتوفرة.
- ترتيب أولويات الأهداف المطلوبة تحقيقها في المجال الرياضي وذلك حسب أهميتها.
- إتخاذ خطة للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة.

5-1-6 – عناصر التخطيط:

التخطيط أذن هو عمل إفتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوبة الوصول إليها والعناصر الواجب إستخدامها وكيفية إستخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل

[1] – شتوان محمد كباس:**واقع الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء وإنعكاسه على النشاط الرياضي**، نفس المرجع السابق،ص44.

المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال وعلي هذا يمكن تقسيم التخطيط إلي عناصره الخمسة الآتية [1]:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في إستخدامهم للعناصر المذكورة.
- تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية أو البشرية.
- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا.

5-1-7- عيوب التخطيط:

- عدم إعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانات الأخذ بالتخطيط.
- إفتقار الإدارات في بعض المؤسسات إلي الموافقة الصريحة علي الأهداف التي تضعها والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانات وطاقات معينة في مدي زمني محدد.
- شعر بعض رجال الأعمال بإفتقارهم إلي الوقت الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي بمشكلاته المتجددة.
- الإحباط الذي يتعرض له رجال الأعمال داخل المؤسسة نفسها خلال محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية.
- نظرة بعض رجال الأعمال للنشر بإعتباره الهدف النهائي والقيمة الفعلية.

5-1-8- مزايا التخطيط:

إن المزايا الحقيقية للتخطيط هي المساعدة في تحقيق الهدف الرئيسي بالعمل الجماعي والذي أنشئ المشروع من أجله ويتحقق كالأتي: [2]

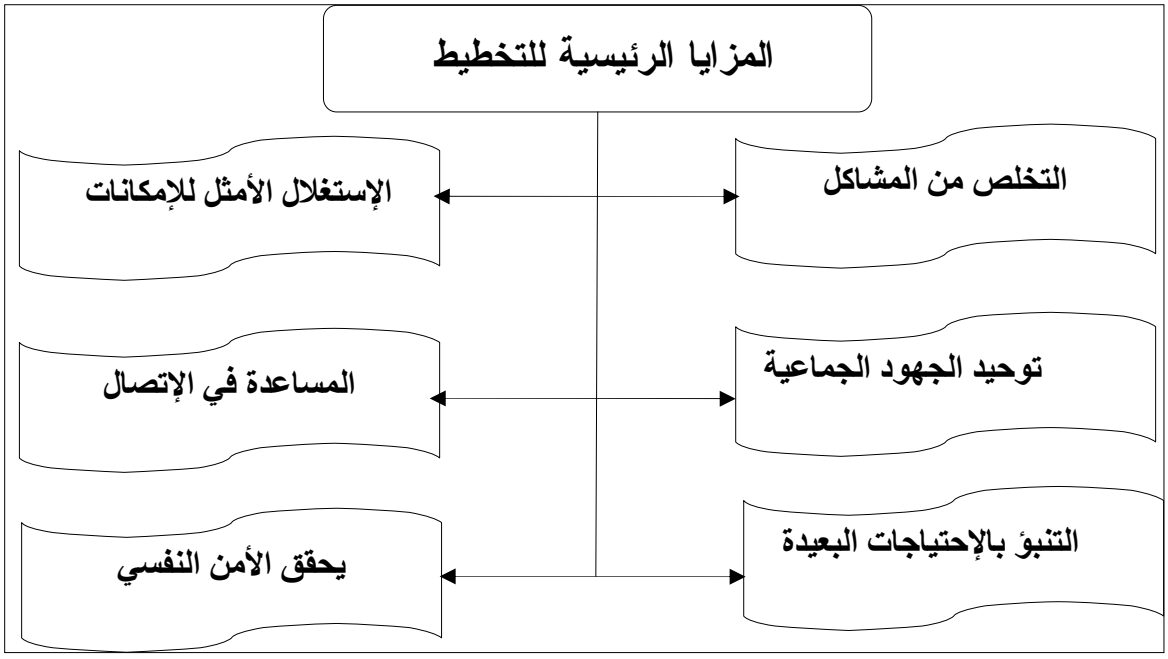
- يساعد التخطيط الإدارة على كشف المشاكل والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في وقت مبكر ومعرفة المخاطر المستقبلية والحد من وقوعها .

---

[1] عادل أحمد العقبي :**انعكاس عملية التسيير الإداري بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على تطوير النشاط الرياضي التربوي**، مذكرة الماجستير ،معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2010، ص 51

(2)- ضرار العتيبي وأخرون :**العملية الإدارية (مبادئ وأصول علم وفن** مرجع سبق ذكره ،ص 87

- يمكن المنشأة من مواجهة المنشآت المنافسة واتخاذ القرارات بطريقة موضوعية عقلانية .
- يمكن المنشأة من مواجهو التغيرات والحالات المفاجأة والطارئة وبالتالي يكفل لها وجود الحلول المناسبة قبل الحدث .
- يحدد التخطيط إطارا محددا للعمل ويساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة في المشروع .
- التخطيط يوحد الأهداف قبل عملية الإعداد الخطة فعلى ضوء الأهداف يتم تحديد الخطة .
- يساعد على الحد من مستوى الصراع داخل المنشأة وبذلك نضمن الإستقرار في العمل والعلاقات الودية بين الإدارة والعاملين .
- يساعد عملية الرقابة ويسهلها إذ أن الرقابة ماهي إلا عملية مقارنة النتائج بالخطط الموضوعة .



الشكل رقم: (03) يبين المزايا الرئيسية للتخطيط [1]

5-2 -التنظيم في التربية البدنية والرياضية:

5-2-1-مفهوم التنظيم:

هنالك تعاريف عديدة للتنظيم، ولكن تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته، وسنذكر هنا عددا من التعاريف الشائعة للتنظيم:

[1] إسماعيل مقران: **إستراتيجية الإدارة الرياضية للإتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص120

- هو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات يتم من خلالها تحقيق الأهداف "[1]
- يعتبر التنظيم من العمليات الإدارية بعد التخطيط وترجع هذه الأهمية لما تتضمنه العملية من إبراز لحقيقة الوضع القائم أمام الإداري من حيث أسلوب العمل ومن ثم يمكن التوفيق بين الأهداف الموضوعة وأهداف العاملين بها وذلك من خلال تقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات والمسؤوليات والتنسيق بينهما في إطار من التعاون .[2]
- ويعرفه التنظيم على أنه توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث توزيع الإختصاصات والواجبات والمسؤوليات لتحقيق أهداف المؤسسة "[3].
- بقصد به حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقيمها إلى إختصاصات الأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بإنسجام وتناسق لتحقيق الهدف[4].
- كما يعرفه عبد الحميد شرف: أنه أحد عناصر الإدارة، يظهر فيه خطوط المسؤولية بوضوح كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء التنظيم، وجمعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه [5].

5-2-2-أهمية التنظيم:

للعملية التنظيمية أدوار وواجبات تؤديها لنجاح العملية الإدارية، ومن خلال التحليل لمراحل عملية التنظيم تتضح أهمية تلك العملية، والتي يمكن تحديدها كالتالي: [6]

- يقسم العمل بين العاملين .
- يحدد الإختصاصات .
- يوزع المسؤوليات.

---

(1) هيثم حمود الشبلي،مروان محمد السور :**إدارة المنشآت المعاصرة** ،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009،ص 37.

(2) سمير عبد الحميد علي :**إدارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة وتطبيقها)**ط1،مركز الدلتا للجمع التصويري والطباعة ،مصر،1999 ،ص 28

(3) – حسن أحمد الشافعي،عبد اللطيف إبراهيم بخاري :**الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية)**ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،مصر،2007،ص13

(4) نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، **الإدارة الرياضية**،مرجع سبق ذكره 34

(5) – عبد الحميد شرف: **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**، ط1،مركز الكتاب للنشر ،القاهرة ،1999 ، ص107

(6) – جمال محمد علي :التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ،مرجع سبق ذكره ،ص 31

- ينسق بين الوظائف واللجان وأعمالها .
- ينقل القرارات إلى أجزاءالمنظمة على المستويين الأفقي والرأسي.
- يحدد أسلوبا نمطيا للعمل .
- يوفر نظاما معلوما للإتصالات.
- يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه.
- يسهل من عملية الرقابة .

5-2-3-أنواع التنظيم:

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم والإدارة على تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

- **التنظيم الرسمي:** هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنشأة ويشمل القوانين واللوائح المكتوبة والأوضاع التي تنظم العمل قبل التنفيذ.
- **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي يهتم بالعنصر البشري أثناء تنفيذ العمل من حيث العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد [1]

5-2-4-عناصر التنظيم:يشتمل التنظيم على عناصر تختلف من مجال لآخر ونحن هنا نهتم بالتوفيق بين هذه الآراء وإنتقاء العناصر التي تنتمي مع طبيعة العمل في المجال الرياضي وتحقيق أهدافها، وتتحدد عناصر التنظيم في الآتي : [2]

أولاً: إقامة الهيكل التنظيمي.

ثانياً: تقسيم الواجبات .

ثالثاً: تحديد المسئوليات.

---

[1] أحمد الشافعي،عبد اللطيف إبراهيم بخاري :**الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية)** ،مرجع سبق ذكره ،ص 13

[2] -عبد الحميد شرف : **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق** مرجع سبق ذكره، ص ،ص114-117

رابعاً: تحديد السلطات.

خامساً: تحديد العلاقات.

أولاً: إقامة الهيكل التنظيمي:

يتم تصميم الهيكل التنظيمي ويلزم أن يظهر فيه بصفة خاصة وبوضوح تام خطوط السلطة والمسئولية واللجان وطبيعتها سواء كانت تنفيذية أو إستشارية، وأيضاً معرفة حجم وطبيعة الأعمال المطلوبة، وذلك عن طريق تحديد الإدارات والأقسام التابعة لها ونطاق الإشراف وحدوده وكذلك قنوات الإتصال والتسلسل الرئاسي. وبهذا الشكل يمكن أن يفي الهيكل التنظيمي للهيئة الرياضية بالمتطلبات المرجوة منه.

ولقد توصل الباحث من خلال تحليله للمراجع العلمية إلى خطوات يمر بها:

- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية.
- تحديد الهدف الرئيسي للمؤسسة وتحديد الأهداف الفرعية.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تجميع أوجه النشاط الرئيسية Major والفرعية Minor شكل وحدات أو تقسيمات تنظيمية علمية.
- تحديد علاقات السلطة بين مختلف الوحدات أو التقسيمات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية.
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة سواء الإشرافية أو التنفيذية.

ثانيا: تقسيم الواجبات:

يلزم تحديد الواجبات تقسيم الأعمال التي يتضمنها التنظيم على جميع الأفراد الذي يشملهم هذا التنظيم طبقاً للقواعد والأسس السالف ذكرها بعد توصيف هذه الوظائف ومعرفة متطلبات كل وظيفة.

ويشمل هذا التحديد الأعمال والواجبات بكافة صورها سواء كانت أساسية أو ثانوية وتتم عملية التقسيم بشكل متناسق خال من التضاد أو الازدواجية أو التداخل ويؤدى تحديد الأعمال بوضوح إلى سرعة تحقيق الأهداف دون الدخول في مشكلات إدارية ينتج عنها ضياع هذه الأهداف.

ثالثا: تحديد المسئولية:

العنصر الثالث من عناصر التنظيم هو تحديد المسئوليات ويتوقف حجم المسئولية على تحديد الواجبات.

ويعرفها **تيري Terry** بأنها" إلتزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته، ويعتبر عنصر تحديد المسئوليات هو وضوحها صراحتها وشموليتها ضروري، ويلزم أن تكون مكتوبة ومدونة في وثائق يمكن الرجوع إليها.

رابعا: تحديد السلطات:

يتم تحديد المسئولية أولاً وبعد ذلك يتم تخويل السلطة المناسبة لحجم المسئولية التي سبق تحديدها وإلا إهتز التنظيم وتصبح معوقاً والسلطة والمسئولية متلازمان دائماً.

والسلطة تعنى حق المدير في إصدار تعليمات أو قرارات قابلة للتنفيذ من قبل مرؤوسيه دون الرجوع إلى جهة أعلى، وعادة تكون السلطة محددة وواضحة وسبق الإتفاق عليها من الجهة الأعلى ويلزم أن تكون السلطة محددة كتابياً. والسلطة تصبح عنصرا هداماً وتفقد كل مقوماتها إذا منحت لرئيس لا تتوفر فيه صفات القيادة الناجحة، والسلطة من الأركان الأساسية للرياسة فهي تمكن الرئيس من ممارسة مسئولياته بكفاءة وفاعلية.

خامسا: تحديد العلاقات:

تحديد العلاقات لإحداث التنسيق والتوافق في التنظيم له أهمية كبرى حيث يحتوى الهيكل التنظيمي على عدد كبير من الوحدات الإدارية الأساسية والفرعية وقد يختلف عمل كل وحدة إدارية عن الأخرى لإختلاف المهام الموكلة لكل منهما ولكن لكي تتم هذه الوحدات الإدارية المختلفة أعمالها والتي تتجمع مع بعضها لتشكل الهدف العام للمنشأة الرياضية فهي في حاجة إلى تبادل معلومات أو بيانات أو نماذج لإتمام

هذه الأعمال وبالتالي فإننا في حاجة ماسة لوجود علاقة بين هذه الوحدات الإدارية ولابد أن تكون هذه العلاقة واضحة وصريحة وتأخذ شكلها الرسمي ولا يتم إلا عن طريف تحديد العلاقات.

5-2-4- خطوات التنظيم: [1].

الخطوة الأولى: إحترام الخطط والأهداف: الخطط تملى على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات إتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها إبتداءا بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وإنتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،...إلخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي، في بدء الإدارات الطبيعية، الغاية، المهام وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

[1] -زيد منير عيوي : **التنظيم الإداري**،دار أسامة ،عمان،2009 ، ص 27

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية في المنظمة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

وفي ما يلي نحدد خطوات وضع للتنظيم الجيد في الهيئات الرياضية المتبعة. [1]

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية.
- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية وتصنيفها.
- تخصيص الأقسام والإدارات أو الأفراد طبقا لتصنيف الأعمال.
- تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف القسم أو الإدارة أو الفرع وكذلك تجديد المواصفات الدقيقة لشكل كل وظيفة وسلطات المسؤوليات.
- وضع لوائح عمل تنظيمية.
- وضع سياسات وإجراءات الأداء في كل قسم أو إدارة أو فرع.
- وضع النظم الرقابية ومحتويات التقارير الدورية.

5-2-6- مبادئ التنظيم:

من أهم المبادئ التي يتطرق إليها التنظيم هي: [2]

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم.
- **مبدأ تحديد الهدف:** هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف.
- **مبدأ وحدة الهدف :** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم كفء إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وباقل تكلفة

---

[1] – مفتى ابراهيم حماد : **التطبيقات الإدارية الرياضية**، مرجع سبق ذكره، ص42

[2] فائق حسني أبو حليمة :**الحديث في الإدارة الرياضية** ،مرجع سبق ذكره ،ص 52

- **مبدأ تقسيم العمل:** ينبغي تقسيم انشطة المنشاة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف .
- **مبدأ التحديد الوظيفي :** لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة .
- **مبدأ نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري واحد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية.
- **مبدأ تفويض** نظرا لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من إكتساب الإسهامات لأهداف المؤسسة ،فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.
- **مبدأ التدرج :**كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسةإلة مركز كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي إتخاذ القرارات والإتصال التنظيمي.

5-3-التوجيه في التربية البدني والرياضية:

5-3-1- مفهوم التوجيه:

يعتبر التوجيه أحد عناصر العملية الإدارية وهو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف معين [1].

ويمكن تعرف التوجيه بأنه "فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر ومن يتلقى الأمر وتنمية ثقته بنفسه وبقدرته وكفاءته " [2].

كما يقصد به هو "توجيه الأشخاص في تنفيذ الأعمال ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري لقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة ومن ثم لابد من وجود التوجيه الواعي والقادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية" [3].

---

[1]-ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس : **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، مرجع سبق ذكره ، ص155.

[2]- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية" التوجيه"**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية2003، ص15.

[3] سمير عبد الحميد على :**إدارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة وتطبيقها)** ،مرجع سبق ذكره،ص32

يقصد به إرشاد وتحفيز الموظفين بإتجاه أهداف الهيئة الرياضية [1]

ويعرفه سيد الهواري بأنه: "الإتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين [2]:

- الإتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات)
- القيادة وتنمية التعاون الإختياري.

5-3-2-أهمية التوجيه: تكمن أهمية التوجيه في الآتي [3]:

- تحقيق التعاون بين أعضاء الهيئة.
- توحيد جهود المرؤوسين في خط واحد.
- خلق المناخ السليم للعمل.
- تحفيز المرؤوسين على العمل.
- تنمية روح الولاء والإنتماء للهيئة.
- رفع الروح المعنوية لمعاملين.

5-3-3- أنواع التوجيه:

إن التوجيه له عدة أنواع مختلفة بإختلاف الميادين التي يتم التوجيه بها، فمنها التوجيه الصحي التوجيه المدرسي، التوجيه المهني، التوجيه العسكري.

أ- **التوجيه المهني:** يتضمن هذا النوع توجيه العامل إلى أحد المهن التي يرغب فيها وتتماشى مع قدراته وميوله ويتطلب التوجيه المهني كما هو الشأن بالنسبة للتوجيه المدرسي دراسة العامل دراسة دقيقة من حيث ميوله وبعدها تحليل ذلك التوجيه إلى المهنة التي يرغب فيها وبعد ذلك تتم المقارنة والتوفيق بين العامل والمهنة كما نستعمل إختبارات الذكاء والميول المهنية التي توضح قدراته العقلية .

---

(1) نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، **الإدارة الرياضية**،مرجع سبق ذكره 17

(2) طلحة حسام الدين، عدلى عيسى مطر :**مقدمة في الإدارة الرياضية**، مرجع سبق ذكره، ص 83

(3) جمال محمد علي: **التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة**، مرجع سبق ذكره ، ص 41

ب- التوجيه المدرسي: يقصد بها توجيه التلميذ إلى نوعين من الدراسة التي تتوافق مع ميوله وقدراته وإستعداداته ويستعمل في هذا النوع من التوجيه عدة وسائل منها: الإختبارات النفسية وكذلك دراسة تتبعيه يقام بها لتحديد نوع التعليم المناسب له . [1]

5-3-4- أهداف التوجيه: إن التوجيه يهدف إلى عدة جوانب أساسية في حياة المجتمع، وتكمن هذه الأهداف في مايلي: [2]

- تحسين الأداء .
- تقييم عمل المؤسسة وتقديم المقترحات لتحسينها .
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.
- تحسين إستغلال وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية.

التوجيه يحتاج إلى أسلوب الإنساني بين المدير والمرؤوسين والتخاطب مع المرؤوسين بأسلوب واضح وسهل وهادف ومفهومو يترك للمرؤوسين حرية التصر وإختيار السبل المؤدية للخدمة والمفاهيم الموضوعية .

5-3-5- عناصر التوجيه:

توجد ثلاثة عناصر تقوم عليها عملية التوجيه وهي كالآتي:

أ-الإتصال: يعرف الإتصال على أنه تبادل الأراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات نسانية طيبة فهو عملية ضرورية لكي يتمكن الرؤساء من نقل أوامرهم وتعليماتهم للعاملين لكي يتم وتوجيههم وإرشادهم والتعرف على مشاكلهم في العمل وضروري أيضا للرؤساء لكي يتمكنوا من معرفة إتجاهات العاملين ومواقعهم تجاه العاملين وبتجاه المنشأة بشكل عام .[3]

ب-القيادة: تختلف وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم القيادة تبعا لمنطقاتهم الفكرية كون لا يوجد تعريف واحد يتفق عليه هؤلاء الباحثين لغرض التوصل إلى تعريف شامل للقيادة إذ لابد من فهم المصطلحات الرئيسية لها، وعرفها(**شو 1986**) بأنها: "العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة التأثير الإيجابي على باقي أعضاء الجماعة."

---

[1] -عادل احمد العقبي:**انعكاس عملية التسيير الإداري بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على تطوير النشاط الرياضي التربوي**، مرجع سبق ذكره 2010، ص 60

[2] طلحة حستم الدين ـــعدلة عيسى مطر:**مقدمة في الإدارة الرياضية**،مرجع سبق ذكره ،ص 86

[3] – فايز الزغبي ،محمد إبراهيم عبيدات:**أساسيات الإدارة الحديثة** ،ط1،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان ،1997،ص 154

ويرى"**Flumer**" بأن القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها، أما" **رنزيس ليكرت** "فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.[1]

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن القيادة هي العنصر الرئيسي المؤثر في نشاطات وأعمال المرؤوسين إذ من بين خصائص القيادي الناجح كسب ثقة من يقودهم، الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور والتصور المسبق للأهداف الآنية والبعيدة التي يعمل الجميع لتحقيقها.

ج-الحوافز: هي مجموعة الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها وإستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه [2].

5-3-6-مبادئ التوجيه وأبعاده [3]:

أ-مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف والقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوم وفي إختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

ب-الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- أنه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- أنه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

---

[1]- حسن حريم : "**السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان2004، ص193

[2] - محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله :**الإدارة علم وتطبيق**، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2000، ص149

[3] -كريم دروازي :**الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية**، مذكرة ماجستير،معهد التربية البدنية والرياضية الجزائر، 2011، ص48-49

- أنه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- أنه برنامج متكامل ومحدد هادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الإتصال المتنوعة.
- أنه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والإرتفاع بمستواه.

4-3-7-أسس التوجيه: هناك عدة أسس يستند عليها التوجيه بشكل عام: [1]

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.
- أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل انجاز المهمات.
- حفز الأفراد على الإنجاز لمقابلة ما يتوقعه المدير منهم ممن كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.
- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعر بتقدير إجتهاد وحماسه في العمل.

5-3-8-مجالات التوجيه: التي تقتضي عدد من المجالات وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة وتتمثل هذه المجالات في الآتي" [2]:

- توفير المعلومات من الخصائص العامة التي يجب أن تتوفر في الفرد.
- مراعاة الفروق الفردية التي تتطلبها عملية التوجيه.
- فهم السلوك الإجتماعي لكل فرد داخل المجال المهني.

---

[1] -بشير العلاق: **مبادئ الإدارة**، الأردن، دار اليازو ري للنشر، 2008، ص 206

[2] -جمال حمادي: **دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية د راسة متمحورة حول البعد النفسي** ،مذكرة ماجستير، معيد التربية البدنية، جامعة الجزائر، 2005، ص61

ولذا أدت هذه المجالات للربط بين التوجيه وتخصص مجالات علم النفس المهني التي درست تحقيق الأهداف بالنسبة للمنشأة ومدى توافق وتكامل بين الأفراد وحاجاته المتنوعة وذلك من قدراته وميوله وطموحه بين بيئة العمل. ومن هذا نتمكن من تحديد ثلاث مجموعات أساسية للتوجيه المهني وهي:

- **الأولى:** إكتشاف قدرات الفرد وإمكاناته ونواحي التفوق والتعرف على خصائصه وسماته الشخصية.
- **الثانية:** دراسة أنواع المهن والأعمال السائدة في البيئة والتي يعيش فيها الفرد وتحليل تلك المهن لمعرفة أنواع الإستعدادات اللازمة لنجاحه فيها.
- **الثالثة:** توجيه الفرد إلى المهن المناسبة ومتابعته في المهنة.
-

5-4-الرقابة في التربية البدنية والرياضية:

5-4-1-مفهوم الرقابة:

هي متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة والتنبؤ بها قد يظهر من المشكلات وتجنبها وكذا تقويم الأداء فيه وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر.[1]

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية كما تعتبر البداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند المدير إلى نتائجها حين إعداد الخطة الجديدة للعمل وأنها تعنى ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ بإحتمالات الإنحراف عن الخطو المحددة ومن ثم العمل على إتلافها قبل حدوثها [2].

الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف العملية الإدارية وهي عملية مقارنة النتائج بالخطط كما عرفها هنري فايول على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلىبقصد معرفة كيفية الأعمال والتاكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة [3].

يقصد بها الوظيفة الإدارية الأخيرة وهي مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت أهدافها حققت أم لا[1].

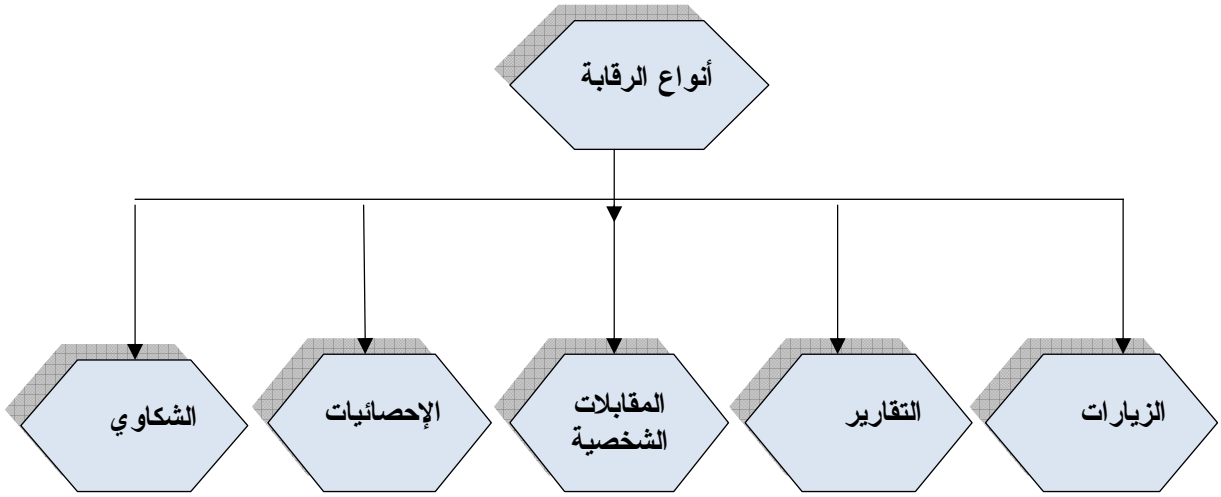
(1) – عبد الحميد شرف: **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص222

(2)–سمير عبد الحميد علي :إدارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة وتطبيقها)،مرجع سبق ذكره ،ص 32

(3)–ضرار العتبي واخروت :العملية افدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)،مرجع سبق ذكره ،ص 243

5-4-2-أهمية الرقابة: لا أحد اليوم ينكر الدور المهم الذي تلعبه الرقابة كوسيلة من وسائل قياس أداء المرؤوسين وتصحيح هذا الأداء بما يجنب المنظمة المخاطر والخسائر ،والواقه أن الرقابة لا تقوم إلا إذا وجدت أهداف وخطط ولا يمكن إجراء الرقابة إلا بعد إقرار الخطط وإعلانها فإذا ماتم ذلك فإن المهمة الرئيسية للرقابة تكون التثبت من أن الخطة تسير في مسارها المرسوم والعمل على تصحيح ذلك المسار إذا حدث إنحراف عنه [2].

4-4-3-أنواع الرقابة: هناك عدة أشكال للرقابة مثل:



الشكل رقم (04) يبين أنواع الرقابة" [3]

- **الزيارات:** زيارات المدير المسئول لمواقع العمل.
- **التقارير:** تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلي المدير.
- **المقابلات:** المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.
- **الإحصائيات:** التقارير والأرقام والإحصائيات التي ترد بها.
- **الشكاوي:** الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها.

---

(1)-نعمان عيد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، **الإدارة الرياضية**،مرجع سبق ذكره ص17

(2) – بشير العلاق :تنظيم وإدارة العلاقات العامة ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2010،ص 213

[3] -مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري: **مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة**، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، 2006 مصر ص95.

5-4-4-خطوات عملية الرقابة: [1]

أ-إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات والمعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيا كانت المعايير ويمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع.

-**المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعتبر المقاييس الإدارية عن من متى، ولماذا العمل.

-**المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية، ويجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة بأكبر درجة ممكنة، وتنقسم معايير الرقابة إلى أنواع:

- **الأهداف كمعيار رقابي:** الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها وتسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.
- **اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كمعيار رقابي:** اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الإلتزام بتنفيذها بقدر كبير ومدى النجاح في تحقيق الأهداف.
- **الزمان كمعيار رقابي:** المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة وبيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا.

-**متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي بحيث تتم فيها متابعة أداء الأداء وفقا لمهام المسندة إلى أفراد التنظيم وفقا لما سطر من أهداف.

[1] -مفتي إبراهيم حماد :تطبيقات الإدارة الرياضية،مرجع سبق ذكره،ص 126

ب- قياس الأداء وأساليبه: في هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لإتخاذ أي إجراء أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول فيجب إتخاذ الإجراء اللازم.

وتتنوع أساليب قياس الأداء كما يلي:

-**القياس الفعلي بإستخدام التقارير:** هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذلك برفع التقارير الرقابية.

-**أشكال التقرير:** هناك شكلان للتقارير هما التقارير التحريرية والتقارير الشفوية .

-**القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:** وتعني أن يقوم المراقب بالإطلاع بنفسه على الأداء ثم يسجل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة.

ج - تصحيح الإنحرافات عن المعايير: قد يتمثل الإجراء التصحيحي في إدخال بعض التعديلات في نشاط أو أكثر من أنشطة العمل الإداري كما قد يتطلب في المعايير المستخدمة لقياس الأداء فالمسألة لا تقف ’ند رصيد الإنحرافات وإنما تمتد إلى كافة جوانب العملية الرقابية فقد يكون أساس الإنحراف هو الأداء أو قد يكون من ناحية أخرى عدم تناسب المعايير المستخدمة في قياسه [1] .

4-4-5-خصائص النظام الرقابي الفعال:

لكي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي [2]:

- **الموضوعية:** وذلك حتى يستوعب المخطئ خطئه ويسعى لتصحيحه.
- **المرونة:** وتعني التواؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لابد للمرونة من حدود وظوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- **تحديد الدقيق للعناصر الرقابية:** مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.
- **الإبتعاد عن تصيد الأخطاء:** إستخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
- **مراعاة البعد الإنساني:** بث أجواء التعاون والمودة بدلا من تولد الضغوط.

---

[1] – طلحة حسام الدين عدلى عيسى مطر :**مقدمة في الإدارة الرياضية**،مرجع سبق ذكر،ص 150

[2] – مفتي إبراهيم حماد :تطبيقات الإدارة الرياضية،مرجع سبق ذكره،ص 125

- **الإستمرارية:** من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

خلاصـــة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التسيير الإداري وأهمية، مبادئ التسيير، كما تطرقنا لتعريف المسير فأوضحنا مدى أهمية خبرات المسير السابقة في مجال الرياضي كلاعب أو مدرب لنجاح العمل الإداري إضافة أن يكون مزود بالمفاهيم والنظريات والمهارات الفنية والإدارية، كما أن التسيير الإداري الجيد يعمل على التماشي مع تحقيق النشاط الرياضي، كما وضحنا العمليات الإدارية هذه التسمية التي ظهرت مع ظهور العولمة، والتي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة فهي مهمة جدا خاصة في المجال الرياضي الذي حظي بإهتمام كبير في الوقت الراهن، كما أن المنظمات تحتاج كفاءات لتطوير الأداء الإداري، وهذا بإستعمال الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك يجب الأخذ بالاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية، هذا التغيير الذي شهده العالم وما زال يشهده في ظل العولمة والتطور التكنولوجي السريع، يستلزم الإعداد له بجدية وهذا بالإهتمام ببعدين ألا وهما كيفية التكيف مع التغيير والإستفادة منه إضافة إلى الطرق والأساليب التي تضمن تحقيقة إضافة إلى ذلك يجب توفر تشريعات تسهل هذا التسيير وتتماشى مع تغيرات العصر الحالي.

الفصل الثالث:

الهيئات الرياضية المسيرة والمنظمة لكرة القدم في الجزائر

تمهيد :

جاء في هذا الفصل خدمة لهذه الدراسة و الذي نتطرق فيه للإتحادية الرياضية لكرة القدم و مهامها والتي تسهر على تنظيم المسابقات والبطولات والمباريات الدولية لكل فئات الفرق والمنتخبات الجزائرية وتضم كلمن الرابطة و أندية كرة القدم الجزائرية ، كما تفرض القوانين و الإلتزامات ترتكز خاصة على التقنين والمسيرين والمرافق الرياضية والتكوين و التسيير المالي وهذا ما يؤدي إلى وضع إستراتيجية جديد في تسير كرة القدم الجزائرية لمساعدة الأندية على تخطي العقبات وإعطائها الوسائل لمواجهة هذا التحول بخصوص تنفيذ وتجسيد الاحتراف على ارض الواقع وبغرض الإهتمام بالبطولة الوطنية للقسم الأول والثاني.

5- الهيئات التنظيمية لكرة القدم الجزائرية:

1-8- الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم :

هي جمعية تضم كل أندية كرة القدم الجزائرية وتعمل على تنظيم المنافسات الوطنية والمباريات الدولية وبغرض الإهتمام بالبطولة الوطنية للقسم الأول والثاني أنشأت الرابطة الوطنية لكرة القدم دورها هو تنظيم المنافسة الوطنية (البطولة)، مما يسهل مؤمورية الإتحادية في إعداد مخططات التنمية والإهتمام بالفرق الوطنية لجميع الأصناف.

تأسست الإتحادية الجزائرية لكرة القدم عام1962 وإنضمت إلى الإتحاد الدولي لكرة القدم عام 1963، وأصبحت عضوا رسميا في الإتحاد الأفريقي لكرة القدم عام1964 ولها مهام تنظيمية لكرة القدم، الجزائر عضو مؤسس في الإتحاد المغربي العربي عام1988 ، عضو في جامعة الدول العربية ومنظمة الأمم المتحدة من الإستقلال، وعضو في الإتحاد الإفريقي والأوبك والعديد من المؤسسات العالمية والإقليمية وتعتبر إتحادية كرة القدم المسؤولة الأولى عن كرة القدم في الجزائر، منذ الاستقلال1962، ولقد ترأس الإتحادية منذ ذلك الوقت عدة شخصيات قديرة [1].

1-1-1-شروط منح الإعانات للإتحاديات الرياضية الجزائرية :

يخضع كل منح لإعانات من الدولة والجماعات المحلية أو كل هيئة عمومية أخرى للإتحادية الرياضية الوطنية لإبرام عقد أهداف بين الإتحادية الرياضية الوطنية والهيئة المانحة للإعانة طبقا لما تنص عليه المادة (02) من المرسوم التنفيذي رقم 405/05 كما تشير المادة 03 من نفس المرسوم على أن عقد الأهداف هذا يجب أن ينص خاصة على مايلي[2]:

- مبلغ الإعانة .
- جدول توزيع الإعانة حسب العناوين .
- كيفيات دفع الإعانة وفتراتها .

---

[1] بوسنة رحيمة، **دراسة" المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 14 رمضان 1426الموافق 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام "و مدى تعارضه مع التشريعات الدولية**، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر، 2008، ص 22

[2] طوبال وسيم :**أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر (حالة الإتحاديات الرياضية الوطنية)**مذكرة ماجستير معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر، 2009، ص 124

- برنامج النشاطات والأداءات والأهداف المرجو تحقيقها .
- الأمر بصرف النفقات بعنوان الإتحادية الرياضية الوطنية المستفيدة .
- كيفيات المراقبة .
- الوثائق إدارية والمالية الواجب تقديمها من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية .
- واجب التصريح بمجموع إيرادات الإتحادية الرياضية الوطنية.
- التدابير التحفظية في حالة عدم إحترام بنود عقد الأهداف .
- شروط تعديل عقد الأهداف أو فسخه .

1-1-2- تصنيف الإتحاديات الرياضية الجزائرية :

يمكن أن تصنف الإتحاديات الرياضية الوطنية حسب عدة معايير وفقا لطبيعة نشاطها وإختصاصها الرياضي، ولقد جدد وزير الشباب والرياضة بمقتضى قرار مؤرخ في 4 شوال 1426 الموافق ل 6 نوفمبر سنة 2005 قائمة الإتحاديات الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام وهذا تطبيقا لأحكام المادة 41 من المرسوم التنفيذي 405/05 على التوالي :[1]

- الإتحادية الجزائرية لألعاب القوى .
- الإتحادية الجزائرية لكرة السلة .
- الإتحادية الجزائرية للملاكمة .
- الإتحادية الجزائرية لكرة القدم .
- الإتحادية الجزائرية لرياضة المعوقين .
- الإتحادية الجزائرية للجمباز .
- الإتحادية الجزائرية لكرة اليد .
- الإتحادية الجزائرية للجيدو .
- الإتحادية الجزائرية للسباحة .
- الإتحادية الجزائرية لكرة طائرة .
- الإتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية .
- الإتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية .

[1] طوبال وسيم :نفس المرجع السابق ،ص 130

1-1-3- مهام الإتحادية الرياضية الجزائرية :

تساهم الإتحادية الرياضي من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الإجتماعيين تتمثل مهام الإتحادية فيما يلي [1]:

- وضع نظام للمراقبة الطبية الرياضية .
- وضع نظام لترقية الأخلاقيات الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته مع السلطات العمومية .
- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية وبالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالصحة .
- تحضير وتسيير الفرق الوطنية في إطار مشاركتها في المنافسات الدولية بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن .
- تنظيم وتنشيط ومراقبة الإختصاص أو الإحتصاصات الرياضية التي تكلف بها طبقا للأهداف العامة المحددة بالتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة .
- وضع نظام المنافسات وتسييرها .
- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي المنضمة إليها ،و على الهيئات التي تنشئها .
- تحديد معايير الإلتحاق بالفرق الوطنية .
- تكوين أعوان التأطير بالإتصال مع هياكل التكوين التابعة للوزارة المنضمة إليها .
- سن التنظيمات التقنية والعامة للإختصاص الرياضي .
- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية ورياضي النخبة والمستوى العالي المقيمين بالخارج والتكفل بهم .
- تعيين الأعضاء الذين يمثلون الجزائر ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة .
- الإنظمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة .
- الإكتتاب الإلزامي لعقود التأمين التي تغطي المخاطر التي يتعرض لها منخرطوها .
- تسليم الإجازات والشهادات والرتب والأوسمة ودبلومات الإتحادية وفقا للتنظيم المعمول به

[1]- ،**قانون 04-10 المؤرخ في 10 أوت 2004** متعلق بالتربية البدنية والرياضية الفصل السادس القسم الثالث المادة 51 ص-ص30-32

1-1-4- الإطار القانوني للإتحادية الرياضية الجزائرية :

الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون 06/12 المؤرخ في 12جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات الذي عدل وألغى القانون رقم90/ 31 المؤرخ في ديسمبر1990 (المادة 73 من قانون 06/21)، فحسب النظام الداخلي للإتحادية الجزائرية لكرة القدم، فإن المادة الأولى منه تنص أن الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، تقوم بتسيير ومراقبة كرة القدم الإحترافية والهاوية.

تمارس الإتحادية الرياضية الوطنية سلطتها على الرابطات والأندية الرياضية المنضمة لها.

1-1-5- هياكل الإتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم :

تضم الإتحادية الرياضية الجزائرية على الخصوص ما يلي :

- الجمعية العامة .
- الرئيس.
- المكتب الإتحادي .
- اللجان الدائمة

- **الجمعية العامة:** وهي أعلى هيئة في الإتحادية،و تحدد أهداف الإتحادية وأنشطتها وتسهر على تحقيقها وتعتبر الجهاز السيد للإتحادية، ومن أهم ما تقوم به [1]:

تنتخب الرئيس، أعضاء المكتب، كما أنها تصادق على :القانون الأساسي للإتحادية، النظام التأديبي، الحصيلة الأدبية والمالية، كذا برنامج عمل الإتحادية والنظام الداخلي والتنظيمات بعد إقتراحها من طرف المكتب، كما أنها تصوت على النظام الداخلي والتنظيمات بعد إقتراحاتها من المكتب وتشجيع الرياضة النسوية وتجسيد التمثيل النسوي.

[1]-المادة 12 من المرسوم التنفيذي 05|405 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 **المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام** ص 15

- **المكتب الإتحادي:** هو الجهاز الذي يضمن التسيير الإداري والتقني للإتحادية، ويتشكل المكتب الإتحادي، يمكن للمكتب أن يتزود بلجان متخصصة مكلفة بمساعدته في القيام بأنشطة، ويجتمع المكتب مرتين على الأقل في الشهر باستدعاء من الرئيس، تقوم بالتصويت بالأغلبية، وفي حالة تعادل الأصوات، يرجح صوت الرئيس.

- **الرئيس:** ينتخبه المكتب الإتحادي، من بين أعضائه لعهدة 4 سنوات قابلة للتجديد (حسب المادة 6 من قانون 22/11 المعدلة للمادة11)[1] ويمثل الإتحادية في كل أعمالها ولدى الهيئات الرياضية الوطنية الدولية ويتولى على الخصوص:

- توزيع الوظائف في المكتب الإتحادي، والسهر على تطبيق قرارات أجهزة الإتحادية .
- يعد التقارير المالية والأدبية يعرضها على المكتب والجمعية تصادق عليها، كما يقوم بإعداد الحصائل والخلاصات ويبعث بالتقارير للوزارة.
- يمثل الإتحادية في القضاء.
- يعتبر الآمر بالصرف.

-**الأمانة العامة: وهي** الهيكل الإداري للاتحادية.

-**اللجان الدائمة والمختصة** :هي التي تقوم بدعم هياكل الإتحادية في ممارستها لمهامها.

1-1-7- مساعدات ومراقبة الإتحادية الرياضية الجزائرية:

تنص المادة 24 من المرسوم التنفيذي المذكور سابقا على أن الدولة والجماعات المحلية أو كل هيئة عمومية أخرى تقدم مساعدات لتمويل النشاطات المحددة في عقد الأهداف المعد بين الأطراف ولا يجب أن تستعمل لأعراض أخرى إلا إذا تحصلت الإتحادية على الموافقة من الهيئة المانحة للإعانة كما تلزم المادة 27على ضرورة نص عقود الأهداف خصوصا على شروط تتناول الآداءات الواجبة تحقيقها وكذا آليات المراقبة. وتخصص الدولة مبلغ بنسبة 20% على الأقل من كل إعانة إلى الإتحادية الرياضية الوطنية لتكوين

[1] المرسوم التنفيذي 22/11، المؤرخ في 26 جاني 2011، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 اكتوبر 2005 يحدد كيفيات تنظيم الإتحادية الرياضية الوطنية و سيرها وكذا شروط الإعتراف لها بالمنفعة العامة، الجريدة الرسمية عدد 6 الصادرة في 30 جانفي 2011، ص 14

المواهب الرياضية الشابة، كما أن الوزير المكلف بالرياضة يزود الإتحادية الرياضية الوطنية إذا اقتضى الأمر مستخدمين أو مصالح تقنية وإدارية.

مقابل هذا فإن الإتحادية الرياضية الوطنية ملزمة بمسك سجلات حسابية، سجلات الجرد والتصديق عليها عن طريق محافظ حسابات ومصادقة عليها من جمعية العامة وإرسالها بعد ذلك إلى الإدارة المكلفة بالرياضة وإلا فالإتحادية الرياضية الوطنية لا تحصل على إعانات جديدة من الدولة والجماعات المحلية.

كما أن هذه الإعانات لو استعملت لأغراض محالفة لشروط العقد فإن أصحابها إلى عدم تلبيتهم للإنتخاب في أجهزة الإتحادية الرياضية الوطنية لمدة خمس (05) سنوات.

تمنع الإتحادية القيام بأية صفقة تجارية مع أية مؤسسة فيها مصالح بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومن كل تنازع عن الأملاك العقارية للإتحادية.

1-2- الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

سنتطرق للإطار القانوني للرابطة الوطنية لكرة القدم، أي القوانين التي يخضع لها تسييرها، ثم ندرج صلاحياتها، والهيكل التنظيمي الذي تعمل به.

1-2-1- الإطار القانوني للرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم

الرابطة الوطنية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 06/12 مؤرخ في12 جانفي 2012، والقانون رقم 10/04 كذا القوانين الأساسية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم، القوانين الداخلية للرابطة الوطنية لكرة القدم.

1-2-2- صلاحيات الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

جاء في المادة 2 من القانون الأساسي للرابطة الوطنية مايلي:

-تقوم الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم بتسيير البطولة الوطنية للقسم الوطني الأول والثاني والرابطات الجهوية لكرة القدم، مكلفة بتسيير البطولات الجهوية، في إطار الشروط التي يحددها القانون، كما جاء كذلك في المادة 8 من النظام الداخلي للرابطة الوطنية أو الإتحادية الوطنية لكرة القدم.[1]

1-2-3-التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية:

حسب المرسوم التنفيذي 166/96 المؤرخ في 8 مايو1996 المادة6 منه تتكون الرابطة من[2]:

- **الجمعية العامة:** وهي الجهاز السيد للرابطة .
- **الرئيس:** وهو المسير للرابطة، ومناط بمهام عدة كتوزيع المهام، تحديد مشروع جدول أعمال دورات الجمعية العامة، استدعاء أجهزة الرابطة إلى غير ذلك، المادة 14من مرسوم96/166 .
- **المكتب التنفيذي للرابطة** :هو الذي يقوم بتنفيذ مداولات الجمعية العامة، المادة17 من مرسوم 166/96.
- **مجلس الرابطة:** وهو جهاز إستشاري، يقوم بتحضير الجمعية العامة وكيفيات تسييره التي تحدد بالنظام الداخلي واللجان المختصة، وتعمل على دعم الرابطة في ممارسة مهامها.

1-3- النوادي الرياضية الجزائرية:

1-3-1- تعريف النادي:

هو هيكل من بين هياكل التسيير لإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل ناشئ رياضي وتحديد أوقات كافية الإستعمال الأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات والتدريبات[3].

---

[1] إفروجن غنية ،**التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي)** مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر، 2008 ص 93

[2] مرسوم تنفيذي166/96 مؤرخ في8 مايو1996 بالجريدة الرسمية العدد 29يحدد كيفيات تنظيم الرابطات الرياضية، و كيفية سيرها ،ص18 .

[3] - Le Robbert, dictionnaire de français, imprime en France, 2001, p 76.

كما يعرف النادي على أنه هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من جميع النواحي الإجتماعية و النفسية و الفكرية ز الروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم[1].

إن الأندية دورها مهم وفعال فهي تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية لأفرادها في إيطار إحتياجاتم و رغباتهم مما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة [2].

حسب المادة 42 من قانون 10/04 تهدف النوادي الرياضية لتربية وتكوين الشباب.

حسب المادة 26 من النظام الداخلي للاتحادية فإن النادي هو عبارة عن جمعية رياضية، أو مؤسسة ذات طابع رياضي، معترف بها طبقا لأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وكذا قانون الرياضة والتربية البدنية والتنظيم الساري المفعول.

وإنطلاقا من الأهداف ومهام الإتحاد الرياضي العام التي يعمل النادي على تحقيقها، نستخلص الأهداف التالية [3]:

- تربية وتكوين الشباب بترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته.
- زيادة الإنتاج ومضاعفة الدخل القومي.
- العمل على رفع المستوى الفني للألعاب والعمل على نشر وتوسيع الألعاب الأولمبية.
- تكوين مواطن متكامل من الناحية الفكرية والبدنية والخلقية.
- العمل على تشجيع الهواية الرياضية والإهتمام بها، بالإضافة إلى ترسيخ المثل الرياضية العليا في حياة أفراده.

---

[1] إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي**، مرجع سبق ذكره، ص 91

[2] إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي**، مرجع سبق ذكره، ص 68

[3] إفروجن غنية، **التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي)**نفس المرجع السابق، ص 96

1-3-2- الإطار القانوني للنادي:

إن القوانين التي يسير بها النادي الرياضي هي القوانين المتعلقة بالجمعيات، التي جاء النص بها في قانون رقم 12/06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، قانون رقم 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، كذا المرسوم التنفيذي رقم 118/90 المؤرخ في 30 أفريل 1990 متمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90/284 المؤرخ في 22 سبتمبر 1990 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 94/237 المؤرخ في 10 أوت 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئية والإصلاح الإداري [1].

1-3-3- مهام النادي: من مهام النادي ما يلي:

- رفع اللياقة البدنية لمنتسبيه والإرتقاء بمستواهم الصحي.
- تحقيق شعار الرياضة الجماهيرية، بإستقطاب أكبر عدد من المواطنين لممارسة النشاطات الرياضية.
- خلق قدرات وكفاءات رياضية عالية للوصول إلى البطولات والمسابقات الدولية.
- الدفاع عن الوطن والإخلاص للأمة العربية وإحترام العمل، ترسيخ روح الجماعة والتعاون والصدق والتواضع ونبذ الظلم والغش.
- صون سمعة البلاد وتمثيلها خير تمثيل.
- تشجيع ممارسة الديمقراطية.

1-3-4- الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي الرياضي:

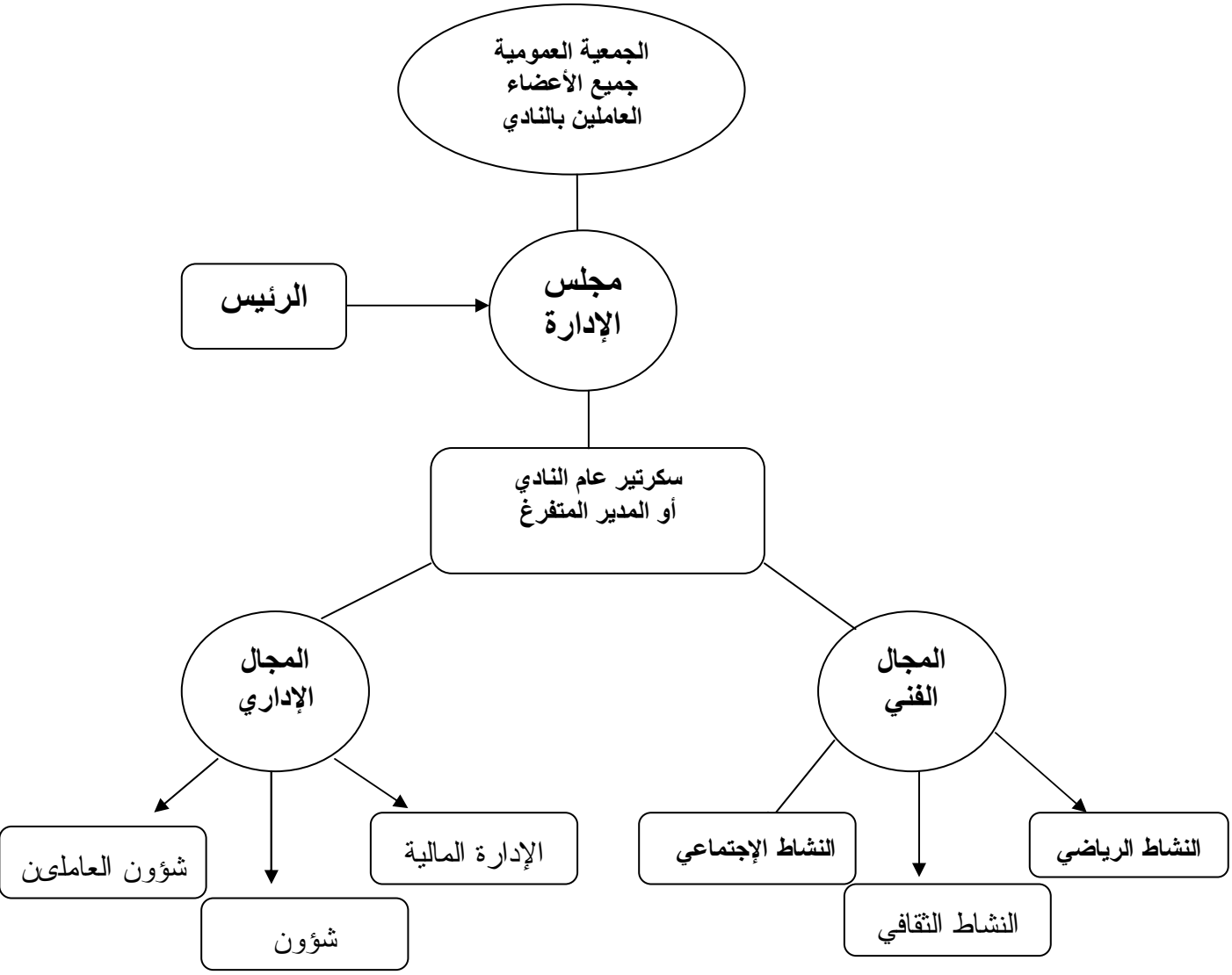
يتكون هيكل النادي إداريا من الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، المكتب التنفيذي وتتكون الجمعية العمومية من الأغلبية المطلقة لأعضاء النادي الذين لهم الحق في الحضور، فإذا لم يكتمل هذا العدد يؤجل الإجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال أسبوعين على الأكثر من التاريخ الأول ويكون الإجتماع صحيحا بحضور10% أو بحضور مائة عضو عامل أيهما أقل من أعضاء الجمعية العمومية فإذا لم تتوفر هذه الأغلبية تقوم جهة إدارية مختصة بتكليف مجلس الإدارة ممارسة سلطات الجمعية العمومية لحين عقدأول إجتماع لها.

[1] قرار وزاري مؤرخ في 6 يونيو 1990، نموذج القانون الأساسي للنادي الرياضي.

1-3-4-1- **مجلس الادارة:** يتكون مجلس إدارة النادي من أعضاء النادي المنتخبين ويتولى مجلس إدارة النادي إصدار القررات المؤدية إلى حسن سير النادي وتحقيق أهدافه، حيث يتكون المجلس من رئيس ووكيلين، أمين صندوق، سكريتير عام والباقي أعضاء عاديين، ومدة المجلس أربع سنوات و لمجلس الإدارة إختصاصات عديدة منها تكوين اللجان المختلفة لتساعد على تسيير نشاط النادي.

1-3-4-1- **المكتب التنفيذي:** يتكون من الرئيس أو أحد الوكيلين والسكريتير العام أو المدير المتفرغ، أمين الصندوق، ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة يختارهم المجلس في أول اجتماع له.[1]

1-4- الهيكل الإداري للنادي:



الشكل رقم(05): يوضح الهيكل التنظيمي للنادي:[1]

[1] إبراهيم عبد المقصود و حسن الشافعي، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي**، مرجع سبق ذكره،ص 95

1-3-5- تصنيف النوادي الرياضية الجزائرية :

تمارس النوادي الرياضية في الجزائر مهمة تربية وتكوينالشباب عن طريق تط وير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته وهي تخضع لمراقبة الرابطة أو الاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها وتكون النوادي الرياضية إما متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى ثلاثة أصناف: النوادي الرياضية الهاوية/النوادي الرياضية الشبه المحترفة/النوادي الرياضية المحترفة ذلك حسب قانون رقم: 10/04 نذكرها كالأتي :

1-3-6-1- النادي الرياضي الهاوي: تنص المادة 43 على أن النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بقانون متعلق بالجمعيات وأحكام قانون رقم: 10/04 وكذا القانون الأساسي، المعد من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية، والذي يحدد مهامه.

1-3-6-2- النادي الرياضي شبه المحترف: حسب المادة 44،45 من قانون رقم: 10/04 فإن النادي الرياضي شبه المحترف هو جمعية رياضية تهدف لتحقيق الربح، في جزء من نشاطها، خاصة تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر.

تحديد مهام هذا النادي بواسطة قانون أساسي.

إن تشكيل النادي لصندوق إحتياطات بفضل ما يتيحه من أرباح، وتطبيق أحكام القانون التجاري، على أعضاء الأجهزة المسيرة، المواد 715 مكرر و715،23مكرر25 و 71مكرر26 ، و811 و813-1.

وللنادي الرياضي شبه المحترف الإمتياز لإستغلال المنشآت الرياضية العمومية ضمن شروط حالة توفر الشروط.

إن النادي الرياضي الهاوي، والنادي الرياضي شبه المحترف يخضع إعتمادهما إلى الرأي التقني المسبق، للإتحادية الوطنية المعنية، (المادة 42 من قانون 10/04).

---

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى ممطر، **مقدمة في الإدارة الرياضية**، مرجع سبق ذكره، ص85

1-3-6-3- النادي الرياضي المحترف:

من خلال المادة 46 من قانون 10/04 مؤرخ في 14 أوت2004 ، يقوم هذا النادي ب:

تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر، وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر، وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه، فالنادي الرياضي المحترف يمكن أن يأخذ شكل الشركات التجارية التي نص عليها القانون التجاري وهي:

- المؤسسات الوحيدة الشخص رياضة ذات مسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسيير هذه الشركات يكون طبقا لقانون 10/04 المتعلق بالرياضة، القانون التجاري، والمرسوم التنفيذي رقم 264/06 مؤرخ في8 أوت 2006 يتعلق بالأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف، ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية، هذه الأخيرة التي عليها كذلك العمل بها، كما يمكن للنادي الرياضي أو الشخص الطبيعي أو الإعتباري أن يؤسسوا أو يكونوا شركاء في نادي رياضي محترف .إذا أمتلك النادي 3/1 رأسمال الشركة فأكثر، تخصص كل الأرباح لتشكيل صندوق الإحتياطات .

- إلتزامات الأندية المحترفة:

حسب المادة 2 من المرسوم التنفيذي 264/06 مؤرخ في 8 أوت 2006 [1]

والمادة 14 من دفتر الشروط فإن على الأندية تسديد الرواتب والعلاوات للاعبين بواسطة صكوك.

تلتزم الأندية بمنح اللاعبين كشف الراتب الشهري، وإستصدار الأجور والمكافآت الأخرى، كما عليها التصريح بالأجور للإتحادية والرابطة المحترفة لكرة القدم، المادة5 من دفتر الشروط.

المادة 3 من المرسوم التنفيذي 264/06 تنص على إلتزامات الأندية وحسب المادة 4 من نفس المرسوم تنص على أنها ستتعرض للعقوبات المقررة في مدونة الإنضباط للإتحاد الجزائري لكرة القدم.

---

[1] مرسوم تنفيذي رقم 264/06 مؤرخ في 8 أوت 2006، **يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف و يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية**، جريدة رسمية عدد 50 الصادرة في 9 أوت 2006 ص 4

1-3-7- الموارد المالية للنادي الرياضي:

- رسوم الالتحاق والاشتراكات حسب الفئات التي تحددها اللائحة المالية.
- حصيلة إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئة التي توافق عليها الجهة الإدارية المختصة.
- الإعانات.
- التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.
- فوائد الودائع بالبنوك إن وجدت.
- رسوم انتقال البعثات للمشاركة الخارجية.
- إعفاء أدوات وملابس المنتجات من الرسوم الجمركية.
- حصيلة النصف من المائة على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع.

ضرورة عدم إذاعة المباريات في أوقاتها وفي هذه الحالة يزداد إقبال الجماهير ويتحول دخل النادي إلى دخل قيمة كبيرة، أما عن أهمية تقديم الخدمة لمن لم يحضروا المباراة فيمكن أن يقوم التلفزيون بإعداد برامج تتضمن أهم أحداث اللقاءات أو إعادة إذاعة المباريات في أوقات أخرى.[1]

1-3-8- متطلبات النادي الرياضي:

إن النادي الرياضي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات وهذا حسب ما أشار إليه الدكتور عفاف عبد المنعم في كتابه الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية:

متطلبات مالية :تتمثل في السيولة النقدية، حيث تحصل عليها الأندية من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى المداخل الأخرى.

متطلبات مادية :يمكن الحصول عليها من المؤسسات الاقتصادية.

متطلبات معلوماتية :النادي الرياضي يحتاج إلى كل من المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية التي تحدث خارجه.

[1] إبراهيم عبد المقصود، **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي**، مرجع سبق ذكره، ، ص67

2- تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر

مرت كرة القدم في الجزائر حسب بعض المختصين والمتتبعين لهذه اللعبة بعدة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى (1895 -1962):

لقد كانت أول إنطلاقة مع تأسيس أول فريق سنة 1985 تحت إسم طليعة الحياة في الهواء الكبير وبعده تم ظهور الفرق الرسمية كمولودية الجزائر والنادي الرياضي لقسنطينة ونادي معسكر. وظهرت الفرق لجمع الجزائريين لخلق تكتل لمواجهة الإستعمار وكانت كرة القدم وسيلة لزرع روح النضال والتضحية لرفض الإستعمار وكان خير دليل على ذلك المقابلة التي جمعت مولودية الجزائر بفريق أورلي (سانت أوجين) بولوغين حاليا والتي على إثرها تم إعتقال الكثير من الجزائريين بسبب الإشتباكات العنيفة التي وقعت آنذاك في سنة 1956 وفي هذه الحالة أمر القادة الثوري ون بإعلان تجميد هذا النشاط الرياضي في 11 مارس 1956تجنبا للخسائر البشرية وفي 18 أفريل 1958 تم تأسيس فريق جبهة التحرير الوطني والذي مثل الجزائر أحسن التمثيل في مختلف المنافسات العربية منها والدولية ودافع عن القضية وحق الشعب الجزائري[1].

المرحلة الثانية (1962- 1976):

لقد عرفت كرة القدم الجزائرية مرحلة جديدة مباشرة بعد إسترجاع السيادة وإستقلال الوطن سنة 1962، والمناسبة كانت تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور محند معوش الدورة التي شاركت فيها أربع أندية وهي: مولودية الجزائر الوداد البيضاوي (المغرب) الترجي الرياضي1962 -1963 ،الإتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر الذي فاز بالدورة. وأول كأس للجزائر نظمت سنة 1963 وفاز وفاق سطيف وأجريت أول مقابلة للفريق الوطني سنة 1963 ضد المنتخب البلغاري وأنتهت ب (02-01) لصالح الفريق الجزائري وأول إنطلاقة للبطولة الوطنية كانت شهر سبتمبر1964 .

---

[1] بوصلاح النذير **مصادر التمويل في الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر**، رسالة ماجستير، قسم التربية -البدنية والرياضية معهد علوم الطبيعة والحياة، سوق اهراس، الجزائر 2011 .ص61

أما فيما يتعلق بالمنافسات الرسمية فقد شارك المنتخب الوطني وتحصل على الميدالية الذهبية سنة 1975في إطار ألعاب البحر الأبيض المتوسط التي نظمت بالجزائر ،وكان ذلك أمام المنتخب الفرنسي (03- 02) وفي سنة1976بفوز نادي مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية البطلة .

وأهم ما يمكن قوله أن كرة القدم الجزائرية خلال هذه الفترة تنفست الصعداء بفضل النتائج التي تحصلت عليها على جميع الأصعدة القارية والدولية.

المرحلة الثالثة(1976-1990):

في هذه الفترة عرفت كرة القدم الجزائرية قفزة نوعية لها منذ تاريخ ظهورها وإعتبرت بمثابة الفترة الذهبية وهذا بفضل تطور التجهيزات الرياضية المخصصة لها وتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على النهوض والرفع من مستواها، فلقد تم تشييد ملاعب عديدة على مستوى القطر الوطني منها ملعب05 جويلية وكان ذلك في جوان1972 ، وكان يعد هذا الملعب من أحدث الملاعب في إفريقيا وعرفت هذه المرحلة إدماج معظم الأندية الوطنية في مؤسسات إقتصادية وطنية كبرى مثل ضم فريق مولودية نفط العاصمة(MAB) وفريق مولودية نفط وهران(MAP) .

وفي هذه الفترة عرفت المنتخبات الوطنية والأندية الرياضية قفزات نوعية في مجال النتائج، حيث تحصل المنتخب الوطني على الميدالية الذهبية في الألعاب الإفريقية التي نظمت بالجزائر 1978 والميدالية البرونزية في ألعاب البحر الأبيض المتوسط وتحقيق التأهل إلى نهائيات كأس العالم 1982 بإسبانيا والفوز التاريخي على المنتخب الألماني نتيجة(02-01).

أما على صعيد الأندية ومن خلال الدعم الكبير الذي عرفته من قبل المؤسسات الوطنية الكبرى حيث فازت شبيبة القبائل بكأس الأندية البطلة الإفريقية سنة 1981 وبالكأس الممتازة بسنة 1983 وفوز المنتخب الوطني بكأس إفريقيا في دورة الجزائر في سنة1990 .

وأهم ما يميز هذه المرحلة هو أن كرة القدم الجزائرية إستطاعت فرض وجودها في مختلف المحافل القارية والدولية وإعتبرت بمثابة المرحلة المثالية والذهبية في تاريخ كرة القدم منذ ظهورها.

المرحلة الرابعة(1991-2008):

أما بخصوص الفترة بين 1991-2008 فإن كرة القدم الجزائرية عرفت تدهورا خطيرا أثر سلبا على سمعة المنتخب الوطني على الصعيد الدولي والقاري حيث ظهر المنتخب الوطني في نهائيات كأس إفريقيا سنة 1992 بالسنغال بمستوى متواضع والخروج بإقصاء من الدور الأول رغم التشكيلة اللامعة من اللاعبين، كما أقصي من الدورة الموالية من المشاركة في دورة تونس 1994 وكان السبب إداري حيث إدراج اللاعب يتمثل في قضية" كاروف "في المقابلة ضد السنغال وهو معاقب من طرف الكاف يوم 1993/01/10.

علاوة على ذلك خروج المنتخب الوطني من الدور الربع النهائي في دورة جنوب إفريقيا سنة1996، يليها المشاركة السلبية في دورة بوركينافاسو سنة 1998 التي تعتبر مأساة كبيرة حيث خرج المنتخب الوطني بثلاث إنهزامات أمام كل من غينيا وبوركينافاسو والكاميرون تليها خروجه من الدور الأول في دورة غانا ونيجيريا سنة 2000 ثم تليها دورة 2002 التي أقيمت في الكامرون وكانت النتائج مثل سابقتها، وفي دورة تونس 2004 كان نصيب أبناء" رابح سعدان" و"بوعلام شارف "الإقصاء من الدور الربع النهائي أمام منتخب المغرب، بعدها أتت الصدمة الكبرى حيث أقصي المنتخب الوطني من المشاركة في دورة مصر ولم يتأهل الخضر للوصول إلى نهائيات كأس العالم بكوريا واليابان سنة2002 هذا بالإضافة إلى عدم تأهله إلى نهائيات كأس إفريقيا في جانفي 2008 بغانا.

أما فيما يخص الأندية فقد عرفت هي الأخرى إقصائات عديدة منها على الخصوص إقصاء مولودية وهران من كأس الأندية العربية سنة1998، وفريق شباب قسنطينة وشباب بلوزداد من كأس إفريقيا للأندية البطلة سنة1998 و 2001 على التوالي، بالإضافة إلى فريق إتحاد العاصمة الذي أقصي من كأس كؤوس الأفريقية سنة2002 .

وما يلاحظ في هذه الفترة القفزة النوعية لفريق شبيبة القبائل الذي شرف الجزائر حقيقة في منافسة كأس الكاف بفوزه بها ثلاث مرات على التوالي 2000-2001-2002.

ولكن على العموم يمكن القول أن معظم النتائج التي سجلت سواء على مستوى الفريق الوطني أو الأندية الجزائرية على حد سواء تعتبر جد سلبية خلال هذه الفترة وهذا إن دل على شيء، إنما يدل على أن كرة القدم تعاني مشاكل بالجملة.

المرحلة الخامسة (2009-إلى يومنا هذا):

في هذه الفترة الكرة الجزائرية شهدت تقدما ملحوظا سنة 2009 أين تأهلت لنهائيات كأس أفريقيا التي أقيمت بأنغولا سنة 2010 أين احتل المنتخب الجزائري المركز الرابع، أما الحدث الأبرز فهو تأهله لنهائيات كأس العالم 2010 بعد مباراة فاصلة ضد الفريق المصري والتي انتهت بنتيجة 1-0 لصالح الجزائر بتوقيع عنتر يحيى، وكذا الوصول إلى الدور النصف النهائي لكأس أفريقيا التي أقيمت في أنغولا عام2010 بقيادة المدرب رابح سعدان وتشكيلة شابة على غرار زياني، حليش، بوقرة وأخرون، وشاركت الجزائر في بطولة إفريقيا المنظمة بدولة جنوب إفريقيا سنة2013 وأقصيت في الدور الأول رغم الأداء المميز الذي قدمه أشبال المدرب حاليلوزيتش ،كما شهد عام 2014 انجازات غير مسبوقة للرياضة الأكثر شعبية في الجزائر ببلوغ المنتخب الوطني الدور الثاني لكاس العلم بالبرازيل و تتويج وفاق سطيف بدوري أبطال أفريقيا،و شاركت الجزائر في نهائيات كأس الأمم الأفريقية لكرة القدم 2015 التي جرىت في غينيا الاستوائية .كان من ابرز المرشحين لنيل الكأس، تأهل عن دور المجموعات بعد تحقيقه إنتصارين ضد كل من منتخب جنوب أفريقيا لكرة القدم و منتخب السنغال لكرة القدم إلا انه أقصي في دور ربع النهائي بعد هزيمته أمام المنتخب الإفواري بثلاثية مقابل هدف. هذا وقد كان المنتخب الجزائري قد تأهل لهذه الدورة بعد مشوار ممتاز في التصفيات، بفوزه بخمس مباريات متتالية أولها خارج الديار أمام إثيوبيا وآخرها في الجزائر أمام مالي وانهزم في المقابلة السادسة أمام نسور مالي في باماكو.

3- الأنظمة القانونية التي تسيير الرياضة في الجزائر:

مر تطور التشريع الرياضي في الجزائر بمراحل عدة، إذ صدرت عدة تشريعات وتم إلغاء أخرى حسب النظام السائد في كل مرحلة، بحيث يحاول المشرع الجزائري مواكبة التغيرات التي تطرأ في كل مرة صدرت عدة قوانين لتسيير الرياضة وتطويرها ندرجها فيما يلي :

3-1- القوانين المسيرة للرياضة في الجزائر قبل الإستقلال :

3-1-1- قانون 1901 الخاص بالجمعيات في العهد الاستعماري: يعتبر القانون الصادر في 1901 الوثيقة الأساسية التي كانت تنظم الرياضة الجمعوية في العهد الإستعماري فقد كانت الرياضة آنذاك تمثلها السياسة الإستعمارية وسياسة الجور والإضطهاد ضد الشعب الجزائري الذي كان محروما من جميع الحقوق المدنية، الإجتماعية والسياسية الحق في الثقافة والتعليم.

قليل هو عدد الجزائريين الممارسين للرياضة ما عدا بعض الرياضات الشعبية التي كانت محبوبة عند الجزائريين لما كانت لهم فرصة القيام بها :ككرة القدم، الملاكمة، والعدو الريفي بالمدن الكبيرة.

كانت الرياضة الجزائرية وسيلة لتدعيم الرياضة الفرنسية في وقت الإستعمار.

حيث كان يحكمها قانون 1901/07/01 الفرنسي المتعلق بالجمعيات وهو يحتوي على المبادئ العامة للقانون التي تنظم العقود والإلتزامات حسب المادة "1" ويعتبر كوثيقة قانونية قاعدية لتنظيم النشاط الجمعوية.

لكن ورغم كل ذلك فقد كان تهميش الرياضيين الجزائريين من طرف الإستعمار الفرنسي حافزا لروح الوطنية والنضال من أجل القضية الوطنية في صفوف الفرق المسلمة مثل جبهة التحرير الوطني.

وبالرغم من ذلك فقد أسست فرق كرة القدم المسماة بالجمعيات الإسلامية، والتي عكست النضال ضد المستعمر، فكانت وسيلة لتوعية الشعب بضرورة النضال ضد الظلم والقهر، والاستغلال.

3-2- القوانين المسيرة للرياضة في الجزائر بعد الإستقلال :

إستعادت الجزائر سيادتها، وإستعادت بذلك أراضيها المسلوبة والتي كانت في الأصل ممتلكات الشعب الجزائري والتي تجسدت في صورة الثورة الفلاحية وتأميم الموارد الطبيعية وإتباع سياسة البناء والتشييد وفاءا منها للميثاق .الذي أقره المجلس القومي للثورة الجزائرية في طرابلس وطبقا للمبادئ الإشتراكية لقيادة حزب جبهة التحرير الوطني" من الأهداف الأساسية للجمهورية الجزائرية الشروع في إنجاز الإصلاح

الزراعي وإنشاء اقتصاد وطني ينهض العمال بتسييره وإنتهاج سياسة إجتماعية لفائدة الجماهير كي ترتفع مستوى معيشة العمال والتعديل بترقية المرأة قصد إشتراكها في تدبير الشؤون العامة وتطوير البلاد، ومحو الأمية وتنمية الثقافة القومية وتحسين السكن والحالة الصحية العامة.[1]

3-2-1. مرحلة من 1962- 1971 :

شهدت هذه المرحلة صدور قانونين من أجل تسيير الحركة الرياضية، قانون 157/62 المؤرخ في1962/12/01 الذي مدد مفعول التشريعات الفرنسية إلا ما يعارض منها مع السيادة الوطنية وما كان مناهض للعنصرية ،المرسوم التنفيذي 254/63 المؤرخ في 1963/07/10 المنظم للرياضة والجمعيات الرياضية بالإضافة إلى مجموعة التعليمات الرسمية التي حددت مكانة التربية البدنية والرياضية داخل المنظومة التربوية إضافة إلى دور تعليمات رسمية ندرجها فيمايلي :

- **قانون رقم 157/62 المؤرخ في 1962/12/01 :** وجدت الجزائر نفسها بعد الإستقلال أمام عبئ كبير يتمثل في مواجهة تدهور الأحوال في المجال الصناعي التجاري والفلاحي، هذا الأخير الذي كان أساس إقتصاد البلاد، هذا بسبب ما تركته فرنسا نتيجة تجهيل الجزائريين وحرمانهم من المشاركة في إدارة الشأن العام، فلم تتح للجزائريين فرص التكوين في وظائف مرموقة ليكون إطارا مؤهلا فحرمتهم فرنسا من فرص التعليم والتكوين، بحيث كانت الإدارة حكرا لأنفسهم وأولادهم، الأمر الذي جعل الجزائر تتخبط في مشاكل جد خطيرة، بسبب الهجرة الجماعية للمناصب الإدارية المحتكرة من طرف الجماعات الأوربة واليهود، فأمام نقص الإطارات تدخل طلاب وعسكريين الذين نزعوا البدلة وتولوا المناصب الإدارية، فكانت المهمة صعبة جدا لكن مع إرادة الشعب الجزائري فقد إتخذ مسؤولية إدارة شؤون البلاد في مختلف القطاعات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وهي مسؤولية كبيرة أمام الخسائر المادية والبشرية التي خلفها المستعمر، لهذا جاء في قانون62 /157 الذي جاء كي يفرض إستمرارية العمل بالتشريعات الفرنسية إلا ما يتعارض مع السيادة الوطنية وما كان مناهض للعنصرية.يعني العمل بقانون 1901 الفرنسي الخاص بالجمعيات، هذا الأخير في

---

[1]- بن بوسنة رحيمة **دراسة" المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 14 رمضان 1426الموافق 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام "ومدى تعارضه مع التشريعات الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 30.

محتواه تضمن مبدأ ديمقراطي: حرية التعاقد في مواده الثلاثة الأولى تحدد بوضوح الشروط اللازمة لتأسيس الجمعية [1].

- **المرسوم رقم 254/63 المؤرخ في 1963/07/10**[2]: الذي ينظم الرياضة والجمعيات الرياضية،الذي صدر طبقا لما جاء في قانون 1901/07/01 وقانون رقم 157/62 ففي الفترة بعد إستقلال الجزائر كانت المنشآت الرياضية قليلة،وكان التنظيم سيء والتأطير يكاد ينعدم، فحاولت الجزائر سن بعض التشريعات في المجال الرياضي، ذلك كان صعبا بسبب التحولات الإقتصادية والسياسية في الجزائر، هذا ما جعل المشرع الجزائري يتبع النموذج الفرنسي في المجال الرياضي القائم على اّللبرالية مع بعض التعديلات، مع العلم أن الجزائر إنتهجت النظام الإشتراكي أنذاك. فصدرت بعض القوانين، التي معظم قواعدها مقتبسة من التشريعات الفرنسية، فكان المرسوم63/ 254 يتكون من34 مادة، تحتوي كيفية تأسيس الجمعية، شروط العضوية في الجمعية، هيكلة وتسيير الجمعية، الإختصاصات المنوطة بها، الرابطات الجهوية، الفدراليات هيكلتها وإختصاصها، اللجنة الأولمبية الوطنية...إلخ.

- **صدور تعليمات رسمية في 1970:** هذه المرحلة هي مرحلة الإصلاح الثوري، أين صدرت عدة قوانين تشريعية، تنظيمية، ذلك لمحاولة وإرادة الدولة في تطوير والنهوض بالبلد، في المجال الرياضي. في هذه السنة صدرت تعليمات رسمية تشبه إلى حد بعيد سواء من حيث المصطلحات أو المضمون القوانين والمنشورات الفرنسية المتعلقة بممارسة مهنة التربية البدنية والرياضية والمتعلق بالتكوين الرسمي لأستاذة التربية البدنية والرياضية، حيث أظهرت الدولة الجزائرية من مختلف القوانين التي أصدرتها توجهها الإشتراكي، بالرغم من بعض التناقضات التي نجدها، لأنها مستوحاة من القوانين الفرنسية التي صدرت في ظل إقتصاد السوق، فجاء في هذه التعليمة التي صدرت من الوزارة الشبيبة الرياضية والسياحة، تحديد لمفهوم التربية البدنية والرياضية، فبينت أهمية التربية البدنية والرياضية للأفراد في تنمية روح الجماعة، وتأثيرها على الأفرد والجماعة من الناحية البدنية والفكرية، النفسية والإجتماعية هكذا جاءت هذه التعليمة معترفة بسحر الرياضة على الإنسان في المجتمع، بتكوين فرد متزن بدنيا، فكريا، نفسيا، إجتماعيا، كما قامت

---

[1]–افروجن غنية :**الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر** أطروحة دكتوراه معهد التربية البدنية و الرياضية ،جامعة الجزائر ،2014،ص 67

[2]–المرسوم رقم 254/63 المؤرخ في 1963/07/10 **يتعلق بتنظيم الرياضة**، جريدة رسمية عدد 47، صادرة في 1963/07/17.

بتحديد كيفيات تنظيم وتعليم التربية البدينة والرياضية، فنجد في معنى هذه الأخيرة، أهدافها، مبادئها، ميثاق التربية البدنية والرياضية.[1]

كما بدأ تكوين الإطارات في هذه المرحلة، وكانت ممارسة الرياضة بكل حرية وفي كل المستويات والقطاعات .أما بالنسبة للمنشآت فتم إنشاء مركب متعدد الرياضات ومركب 5 جويلية.

3-2-2. مرحلة السبعينيات:

تعتبر هذه المرحلة منعرجا مهما للحركة الرياضة الجزائرية حيث تتميز بصدور ميثاق1976 وميثاق 1986 ودستور1976.

-**الأمر79/71المؤرخ في 1971/12/03:** المتعلق بالجمعيات حيث يعتبر القانون الخاص بالجمعيات الأول الذي صدر بعد الإستقلال، بعد 9 سنوات التي إستمر العمل فيها بقانون عام 1901 في هذه الفترة لتنظيم الجمعيات، فاعتبرت الجمعيات الرياضية الهيئة القاعدية الأساسية التي تمارس في إطارها الرياضية، بتطبيق هذا القانون، فكان تسيير الحركة الرياضية طبقا لهذا القانون إضافة إلى اللوائح التي صدرت من أجل تسيير الرياضة في الجزائر، بالرغم من كون النموذج الفرنسي للرياضة كان قائما على اللبرالية، فتم تطبيقه على مجتمع إشتراكي رغم محاولات الإصلاح [2].

جاء الأمر 79/71 في 28 مادة (المادة 1 إلى المادة 16)جاءت على شكل أحكام عامة عن معنى الجمعية[3]، الشروط التي يجب توافرها في الأعضاء، أن ممارسة نشاطها يكون بموافقة السلطة العمومية حسب المادة 2 من هذا القانون، كيفية تأسيس الجمعية، حالات البطلان والإلغاء والحالات التي تؤدي إلى عقوبات، كإحداث جمعية غير قانونية المادة 9 تنص العقاب يتراوح بين عام إلى 3 أعوام وغرامة مالية من 3000 إلى 70000 دج، أما المادة 17 توضح إمكانية الإعتراف للجمعية بالمنفعة العمومية.المواد من 18 إلى 22 فيها أحكام خاصة بالجمعيات الأجنبية التي تتطلب الموافقة المسبقة لوزير الداخلية.المادة 22 إلى 28 جاء فيها أحكام خاصة بالجمعيات ذات الطابع السياسي، فهناك بعض الأحكام المشتركة مع الجمعيات الأخرى لكن لاتطبق عليها كل أحكام هذا القانون.

---

[1]-افروجن غنية :**الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر** ،نفس المرجع السابق،ص68

[2]-افروجن غنية :**الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر**، نفس المرجع السابق،ص 69

[3] الأمر 79/71 المؤرخ في 3 ديسمبر 1971 يتعلق بالجمعيات جريدة رسمية عدد 105 الصادرة في 24 ديسمبر 1971.

- الأمر/81 76 المؤرخ في 23 / 1976/10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية :

للمرة الأولى يصدر قانون تشريعي، يسير الرياضة في الجزائر بعد الإستقلال الذي من خلاله حاولت الجزائر الإصلاح في مجال التربية البدنية والرياضية، ويظهر ذلك في الميثاق الوطني الصادر في1976، فحسب ما جاء فيه أن الرياضة المادة (42) حق وواجب، فأصبح تنظيما إجباريا في النشاطات وحسب المادة 3 تسعى الدولة وضع سياسة تخطيطية للمنشآت وأجهزة الرياضة، وتنظيم مصالح مكلفة بترقية النشاطات الرياضية، كما جاء في المادة 67 من دستور1976 ، حق المواطنين في حماية صحتهم بترقية التربية البدنية والرياضية ووسائل الترفيه، بحيث إعتبرت ذات منفعة عامة، كما جاء في المادة 56 الحق في إنشاء الجمعيات[1].

كانت الجزائر بعد الإستقلال تحاول التطلع للتجديد ومحاولة بلوغ التقدم، فكانت ترغب في تحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية في كل المجالات لتعوض ما عاشته وتعرضت له من تخلف في المجال الإقتصادي الثقافي في المرحلة الإستعمارية، فكانت تبحث عن طريق من أجل التنمية الإقتصادية والإجتماعية بعدما تحررت سياسيا فكان إختيارها كغيرها من بلدان العالم الثالث المستقلة الطريق الإشتراكي، كأسلوب لبناء المجتمع الجزائري في المجالات المتعددة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، ويظهر هذا من خلال هذا القانون الذي أكدت فيه الدولة الجزائرية توجهها الإشتراكي صراحة، في المادة 1 الفقرة 4 منه 98 جاء هذا الأمر مشكلا من 5 أبواب، الباب الأول فيه المبادئ العامة للتربية البدنية والرياضية المتشكل من المادة 1 إلى5، جاء فيها أن التربية البدنية والرياضية حق وواجب لكل المواطنين وأنها إجبارية في جميع قطاعات النشاط الوطني. كما تنص المادة 5 صراحة على أن تنظيم الحركة الوطنية وإدارتها يخضع لمبادئ التسيير الإشتراكي للمؤسسات.كما جاء في الباب الثاني المواد من (6 إلى29) في الفصل الأول منه أن تعليم التربية البدنية والرياضية إجباري في قطاع التكوين والتعليم وفقا للمادة 6 من نفس القانون، جاء في الفصل الثاني على ضرورة تكوين إطارات لترقية التربية البدنية والرياضية، كما جاء فيه تكوين إطارات شبه رياضية طب رياضي، إعلام رياضي... المادة(21) جاء الباب الثالث منظما للحركة الرياضية الوطنية، فذكر الجمعيات في الفصل الأول منه، بحيث لكل مواطن الحق في الإنضمام إليها(المادة 35 من نفس القانون) فاعتبرها الخلية الأساسية للحركة الرياضية الوطنية، كما ذكر الرابطات، التخصصية والمتعددة التخصص في الفصل

[1] الدستور الجزائري 1976، الجريدة الرسمية عدد 94، الصادرة في 24 نوفمبر 1976.ص17

الثاني من هذا الباب، كما جاء في الفصل الثالث تسمية الإتحاديات الرياضية، التي يمكن أن تنشأ على شكلين: متعددة الإختصاص الرياضي أو متخصصة، الفصل الرابع من نفس القانون ذكر اللجنة الأولمبية الجزائرية التي تحمي الراية والرموز الأولمبية، الفصل الثالث، جاء فيه المجالس الرياضية، البلدية، الولائية، التي تتكفل بإعداد المخطط الوطني للتنمية، المجلس الوطني للرياضة، الذي يدلي برأيه في التوجيهات المتعلقة بالسياسة الرياضية. الباب الرابع يبين التجهيز والمعدات الرياضية، نلاحظ رغبة الدولة في تطوير المنشآت الرياضية أعطى المشرع في الباب الخامس حماية للممارسين الرياضيين، بتوفير رقابة طبية إجبارية (المادة69)، أجبر التأمين على الأخطار للمربين بحيث يعتبر مربين رياضيين حسب قانون81/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، الأشخاص الذين يتولون التنشيط والتنظيم والتسيير في هياكل الحركة الرياضية الوطنية،(المادة78) الباب السادس أدرج الأحكام المالية، بحيث خصصت ميزانية خاصة من طرف البلديات لتمويل النشاط الرياضي، في 1977 بدأ تطبيق الإصلاحات الرياضية، وتم إدراج الرياضة كعنصر مكون بمسعى الثورة الثقافية، وخلق نظام جديد للتربية البدنية والرياضية، يتوافق مع التوجيهات الاشتراكية للبلاد، غير أن هذا القانون لم يلقى تطبيقا في الواقع، فصدرت عدة مناشير ومذكرات لتسيير الرياضة بعدها [1].

3-2-3. مرحلة من 1988-1995 (إعادة بعث الرياضة):

- قانون رقم 03/89 مؤرخ في 14 /1989/02 متعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية :[2] الذي صدر مباشرة قبل صدور دستور 1989 وقد جاء هذ ا القانون نتيجة الفراغ الناجم عن عدم تطبيق الأمر76 /81 والتحولات الإقتصادية والسياسية للبلاد بالإضافة إلى ظهور قانون إستغلالية المؤسسات العمومية 01/88 وتخلي المؤسسات العمومية عن تمويل النشاطات الرياضية، وأصبحت المؤسسات الرياضية عبارة عن جمعيات رياضية منها الإتحاديات، الرابطات، النوادي ...إلخ

إن القانون 03/89 جاء ليبنى علاقة الرياضة والمحيط الخارجي وإرتباطها مع جميع مجالات الحياة، حيث تعرف المادة 2 منه مصطلح المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية أنها ": مجموع من الممارسات مدرجة في سياق دائم التطور، منسجم ومتجانس ومندمج في المحيط السياسي والإقتصادي والإجتماعي والثقافي ومتطابق مع القيم الإسلامية، وهذا من خلال مختلف هياكل التنظيم والتنشيط المتكونة أساسا من

---

[1]-افروجن غنية :**الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر** نفس المرجع السابق ص70،71.

[2]-قانون رقم 03/89 مؤرخ في 1989/02/14 **يتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية الرياضية**، جريدة رسمية عدد 07 صادرة في 1989/02/15.

جمعيات رياضية، رابطات، إتحاديات ولجان أولمبية كما تسجل أيضا بعض المفاهيم الجديدة من بينها أعمال الإشهار والرعاية للأنشطة الرياضية وتحول الجمعيات إلى مؤسسات أو شركات تجارية ذات الهدف الرياضي وبالتالي خضوعها للقانون التجاري وليس لقانون الجمعيات.

بالإضافة إلى إحداث صندوق لتطوير الأنشطة الرياضية مهمته تكملة دور الدولة والمساهمة في عملية التمويل وبما أن دستور 89 لم يأتي بجديد في المجال الرياضي فيبقى قانون 03/89 القاعدة التشريعية الأساسية إلى غاية1995، والذي ألغي بموجب الأمر رقم95/09 المؤرخ في25 /1995/02 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.

- الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 1995/02/25 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها: صدور هذا القانون راجع لعدة أسباب منها :التغير والتطور السريع في شتى المجالات، وعدم مسايرة القانون السابق للواقع مع نقص الدقة فيه، بحيث يعتبر هذا القانون القاعدة التشريعية الأساسية التي تنظم المجال الرياضي، فمقارنة بقانون 03/89 نلاحظ أن المشرع أضاف كلمتين تنظيمها وتطويرها هذا ما يدل على أن الجزائر لم تهمل النشاط الرياضي، وتحاول تنظيم الرياضة أكثر وتطويرها فيظهر أنها أعطت أهمية لهذا القطاع، نفهم ذلك من خلال الأهداف التي جاء بها هذا القانون، حيث جاء فيه 132مادة موزعة في 8 أبواب، حيث جاء هذا القانون ليوضح مبادئ توجيه وتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ووسائل تطويرها حسب الباب الأول منه، في الباب الثاني يوضح المشرع كيفية تنظيم الممارسات البدنية والرياضية وهياكل المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، حيث قسم هذه الممارسات حسب الهدف والطبيعة وفقا للمادة4: التربية البدنية والرياضية، النشاط البدني والرياضي الترفيهي، رياضة المنافسة، رياضة النخبة وذات المستوى العالي.

المادة/9 ف 3 ينص القانون فيها على وجود النوادي الرياضية التي يتم تنظيم المنافسات على مستواها، فذكر هذا القانون الأندية الرياضية للهواة، والأندية الرياضية المحترفة، الرابطات، نلاحظ أن هذه الأخيرة لم يذكرها القانون السابق، إذا هذا القانون ولأول مرة في الجزائر جاء الذكر في القانون على الإحتراف، فتعد نوادي محترفة حسب قانون95/09 تلك التي تجعل الرياضة نشاط دائم لها، بواسطة إشتراكات أشخاص معنويين أو طبيعيين بحصص، يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجر[1]، كما جاء

[1] المادة 20 من الأمر 09/95 المؤرخ ي 25 فيفري 1995، **يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها و تطويرها،** الجريدة الرسمية عدد 17 الصادرة في 29 مارس 1995 ص 11.

فيه أحكام على الجمعيات الرياضية الوطنية، التي يمكنها ان تتحول إلى إتحادية رياضية وطنية حسب المادة 30من نفس القانون، أما الباب الثالث جاء فيه النص على الموارد البشرية، التكوين والبحث، أدرجت مجموعة من الحقوق والواجبات، بهذا يستفيد الرياضيين الذين حققوا أداءات ذات مستوى دولي من تدابير خاصة تتعلق بتحضيرهم التقني، تكوينهم، مسارهم المهني، وغيرها من الحقوق التي جاءت في المواد من (67 إلى74) كما جاء فيه أحكام حول التأطير، أخرى تتعلق بالتقديرات والمكافآت، قواعد خاصة بالتجهيزات والعتاد الرياضين، قواعد تتعلق بالتمويل، إلى أن صدر تعديل لهذا القانون بموجب القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 متعلق بالتربية البدنية والرياضية، وهو القانون الساري المفعول حاليا.

3-2-4. المرحلة من 2004 إلى يومنا هذا :

إن القوانين التي تسير الرياضة في هذه المرحلة هي قانون 10/04 المؤرخ في 16 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، فالحركة الرياضية يحكمها هذا القانون وكذا المرسوم التنفيذي05-405 المؤرخ في17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الإتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الإعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام إضافة إلى قانون الجمعيات 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات الذي ألغى القانون 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات.

3-2-4-1- قانون 10/04 المؤرخ في 14 أوت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدينة والرياضية: جاء هذا القانون ليحدد القواعد العامة التي تسير بها التربية البدنية والرياضية، فيه 113 مادة تتوزع في 7فصول، جاء هذا القانون ليؤكد دور التربية البدنية والرياضة في التربية والتفتح الفكري للمواطنين وتدعيم قيم التماسك الإجتماعي وترقية الشباب إجتماعيا وثقافيا وهذا حسب المادة 2 من قانون 10/04 كما تعتبر التربية البدنية والرياضية حسب المادة 3 حقا معترفا به لكل المواطنين، ودور الدولة في ديمقراطية الرياضة دون تميز وإعتبارها من الصالح العام، تتولى سياسة تطويرها وتنظيمها ومراقبتها.

يوضح هذا القانون أن مسؤولية ترقية التربية البدنية والرياضية، تعود إلى الدولة التي ستقوم بتوفير الوسائل الضرورية، مثلا المنشآت، تمويل الرياضة، فتقع مسؤولية تنمية هذا القطاع وتطويره على اللجنة الأولمبية، الإتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا كل شخص خاضع للقانون العام أو الخاص، كالنوادي الرياضية، الشركات التجارية الرياضية أي النوادي المحترفة [1].

[1] قانون 10/04 المؤرخ في 14اوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية .

فجاء فيه كل ما يتعلق بالمجال الرياضي، كما جاءت فيه نصوص خاصة بالرياضة الترويحية والرياضة التنافسية، إضافة إلى توفير كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية،كما تناول كيفية ممارسة النوادي الرياضية الهاوية منها والمحترفة مهمة تربية وتكوين الشباب وهذا بمراقبة الرابطة والإتحاد الرياضي الوطني المنضمة إليها،و تناول المشرع الرابطات الرياضية بإعتبارها جمعية تخضع للقوانين الأساسية للإتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها، والتي قد توجد على شكل رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة وقد تكون وطنية، جهوية، ولائية أو بلدية مهمتها التنسيق بين النوادي والرابطات الرياضية المنظمة إليها.

وكذلك في تناول الإتحادية الرياضية الوطنية وهي كما تعرفها المادة50 "جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام القانون10/04 تمارس نشاطاتها بكل إستقلالية، كما أكد على الدور المهم الذي تلعبه الإتحادية الرياضية الوطنية في تنفيذ مهمة الخدمة العمومية بمساهمتها من خلال أنشطتها وبرامجها في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الإجتماعيين من خلال تحضير وتسيير الفرق الوطنية للمشاركة في المنافسات الدولية والتنسيق مع الوزير المكلف بالرياضة قصد التمثيل المشرف للوطن.

ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات والنوادي المنظمة إليها وعلى الهيئات التي تنشأها.

إن الإتحادية الرياضية الوطنية تمارس نشاطاتها عن طريق التفويض، عندما يعترف لها الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية والصالح العام، حيث تحدد شروط الإعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام للإتحاديات الرياضية الوطنية وكذا قوانينها الأساسية، عن طريق التنظيم مما يسمح لها بالحصول على مساعدات وإعانات مالية من طرف الدولة والجماعات المحلية وهذا وفق أسس تعاقدية وشروط إستعمالها ومراقبتها وهذا ما جاءت به المواد 59 إلى64 بالإضافة إلى ذكر مختلف الأجهزة الإستشارية للتربية البدنية والرياضية المتمثلة في:

-المرصد الوطني للرياضة.

-المجلس البلدية للرياضة.

-اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين القطاعات من أجل الوقاية من العنف داخل المنشآت الرياضية، وهي محددة بالتنظيم، وبالإتصال مع المؤسسات وهيئات في مجالات لها علاقة بالرياضة تقوم حسب المادة 66 بـــ:

- التكفل بطب الرياضة من خلال إحداث مركز وطني ومراكز جهوية للطب الرياضي.
- البحث وتطوير العلوم والتكنولوجيات المطبقة على الرياضة.
- الإعلام والتوثيق في مجال الرياضة.
- تسير وتفعيل مردودية المنشآت الرياضة.
- دعم إمداد الإتحاديات للرابطات الرياضية.
- التكوين والتأطير.
- تمثيل الهيئات الدولية.
- تكوين النخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وتحضيرها.
- الدعم المالي خارج موارد الدولة.
- كشف تعاطي المنشطات ومكافحته.

كما تتكلف الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة المساهمة في تمويل الأنشطة الرياضية من تعليم، تكوين إطارات، والرياضيين، الوقاية والحماية الطبية الرياضية ومكافحة المنشطات، تشجيع البحث العلمي والممارسة الرياضة الإحترافية والشبه الإحترافية والتمثيل الدولي.

علما أن المادة 75 من نفس الأمر تسمح للمتعاملين العموميين أو الخواص التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والإتحاديات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية على شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والهيئات السالفة الذكر.

تنظم المواد94 –97 الإستراتيجية الوطنية في ميدان العلاقات مع الهيئات الرياضية الدولية، وهذا بتحديد من الوزير المكلف بالرياضة بمساهمة اللجنة الوطنية وهذا بخصوص:

–إنضمام الإتحاديات الرياضية الوطنية إلى الهيئات الرياضية الدولية.

–الإلتحاق الوظائف الإنتخابية ضمن هيئة رياضية دولية، وممارستها من طرف عضو تابع للإتحادية رياضية وطنية. وكذا شروط إستقبال وإنشاء مقرات الهيئات الرياضية الجهوية والقارية و /أو الدولية على التراب الوطني.

كما تتحدد كيفيات دعم الدولة للهيئات الرياضية الدولية و/أو القارية المتواجدة في أرض الوطن في شكل إتفاقي بين الوزير المكلف بالرياضة والهيئة و/أو الهيئات الرياضية المعينة أي أن كل تظاهرة رياضية ينظمها متعامل أجنبي يخضع للمراقبة المسبقة للوزير المكلف بالرياضة بالتنسيق مع الوزراء المعنيين.

كما تسير المادة 96 إلى أنه يمكن للمسيرين الأعضاء المنتخبين الذين لهم صفة العضوية في الأجهزة التنفيذية للهيئات الرياضية الدولية الإستفادة من إنتداب خلال عهدة إنتخابهم حيث يتولى الوزير المكلف بالرياضة متابعة الإجراءات المتعلقة بالإنتداب لدى الهيئات والمؤسسات التي ينتمون إليها ويعاد إدماجهم في سلكهم الأصلي عند إنتهاء فترة إنتخابهم.

إنتقد هذا القانون رغم حداثته من بعض المختصين، والخبيرين في المجال الرياضي، حيث توصلوا بأن هذا النص يحمل بعض التناقضات والنقائص، يجب إدراكها وتعديلها، في 16مادة على الأقل، فكانت هناك إقتراحات ملموسة خضعت لتقديرات وقرارات الجهات المعنية حسب الإجراءات المعمول بها .فتوصلت إلى ضرورة تعديل بعض النصوص التطبيقية لقانون 10/04 منها المتعلقة بتنظيم وسير الإتحاديات الرياضية وشروط الإعتراف لها بالمنفعة العمومية من بين هذه النصوص :

المرسوم رقم 405/05 المؤرخ في 17 أكتوبر2005 يجب تعديل المواد11،13،14 والمواد 6،7،19،47،63، المتعلقة بفتح عهدة إنتخابية، إلغاء العهدة الإنتخابية، وتقليص عدد الخبراء إلى 10%كدعم يمكنه المساهمة في تحديد تركيبة الجمعية العامة مع العلم أن هذا القانون عدل وتمم في 2011 بالقانون 22/11 المؤرخ في 26 جانفي2011 [1].

يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كيفيات تنظيم الإتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الإعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام هو صادر عن السلطة التنفيذية والمتمثلة في الوزير المكلف بالرياضة والشباب. يتكون هذا المرسوم من خمسة (05) فصول:

الفصل الأول: يتضمن الأحكام العامة

الفصل الثاني: كيفيات التنظيم والسير

الفصل الثالث: أحكام مالية

الفصل الرابع :المساعدات والمراقبة

[1]–افروجن غنية :**الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر** مرجع سبث ذكره،ص 75

الفصل الخامس: شروط إعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام وينقسم إلى:

- **الفرع الأول:** المنفعة العمومية والصالح العام
- **الفرع الثاني** :التفويض

ويحتوي المرسوم على ملحق يتضمن القانون الأساسي النموذجي للإتحادية الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام وهو يحتوي على خمسة (05)فصول:

-**الفصل الأول** :أحكام عامة

-**الفصل الثاني** :الجمعية العامة

-**الفصل الثالث** :الرئيس

-**الفصل الرابع** :المكتب الإتحادي

-**الفصل الخامس** :الإنتخاب وقابلية الإنتخاب

تؤسس الإتحادية الرياضية الوطنية على أساس معايير يحددها الوزير المكلف بالرياضة بحيث لا يمكن إعتماد أكثر من إتحادية واحدة على الصعيد الوطني هذا حسب النشاط الرياضي.

تنص المادة 4 من المرسوم على مهمة الخدمة العمومية المنصوص عليها في المادة 51 من القانون10/04 لما لها من دور كبير في تربية الشباب وترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقيات الرياضة وتدعيم التماسك والتضامن الإجتماعيين.

ومن هنا يتجلى لنا صلاحيات وزير الشباب والرياضة حسب هذا المرسوم والمتمثلة في:

- تحديد معايير تأسيس وإعتماد الإتحاديات الرياضة الوطنية بقرار وزاري.

-الموافقة القانون الأساسي والنظام الداخلي للإتحادية الرياضية الوطنية.

-يوافق الوزير المكلف بالرياضة على القوانين الأساسية والنموذجية للنوادي الرياضية الهاوية والرابطات الرياضية والتي يحددها الإتحادية الرياضة الوطنية طبقا لأحكام المواد30 ،43،49 من القانون 10/04 .

- يحدد الوزير المكلف بالرياضة عن طريق قرار وزاري ويوافق على القوانين الأساسية النموذجية للنوادي الرياضية الهاوية المتعددة الرياضة المحددة من طرف الإتحادية الرياضية الوطنية.

- يخضع كل حل للجمعية العامة حسب المادة 17 فقرة 2 للموافقة المسبقة من الوزير المكلف بالرياضة، دون الإخلال بأحكام القانون رقم31/90المؤرخ في 4 ديسمبر1990.

– يخضع كل تعديل يدرج في القانون الأساسي أو النظام الداخلي للإتحادية الرياضة الوطنية أو تشكيلة المكتب الإتحادي إلى موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

– يحدد الوزير المكلف بالرياضة شروط كيفيات منح الإعانات ومراقبتها خاصة الأقساط المخصصة لسير الإتحادية الرياضية الوطنية.

–تثبت كل سنة لدى الوزير المكلف الرياضة إستعمال الإعانات الممنوعة إلى الإتحادية الرياضة الوطنية خلال السنة المالية المنصرمة حسب المادة 30 من نفس المرسوم.

–يتناول الفصل الخامس من المرسوم التنفيذي 05–405 شروط الإعتراف بالمنفعة العمومية والصالح العام، وهذا بموجب قرار من الوزير المكلف بالرياضة ويحدد قانونها الأساسي طبقا للملحق المرفق بالمرسوم التنفيذي05 – 405 يعترف بالمنفعة العمومية والصالح العام للإتحادية الرياضة الوطنية على أساس معايير حددتها المادة 38 وهي:

- طابع الإختصاص أو الإختصاصات الرياضية.
- السمعة الوطنية والدولية لنشاط أو الأنشطة الرياضة المؤطرة
- كثافة الأنشطة
- النتائج الرياضية المتحصل عليها.
- حجم الأعداد المؤطرة وأهميتها.
- مستوى الهيكلة والتنظيم والموقع على الصعيد الوطني.
- الأثر الاجتماعي والثقافي.

وهكذا يمكن الإتحاديات الرياضة الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام أن تقر تمثيل وزارات في تشكيلة أجهزتها المداولة والمسيرة في حدود نسب يوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة وتحدد قائمة هذه الإتحاديات بموجب قرار من الوزير المكلف بالرياضة، كما يمكن للوزير المكلف بالرياضة أن يفوض هذه الإتحاديات بممارسة كل أو جزء من مهام الخدمة العمومية المنصوص عليها في المادة 51 من القانون رقم 10/04 لمدة أربعة (04) سنوات قابلة للتجديد كما يمكن سحب هذا التفويض في حالة:

- سحب الإعتماد من الإتحادية الرياضة الوطنية.
- التدابير التأديبية لا سيما المادة 100 من القانون 04/10 المذكور أعلاه .
- خرق الإتحادية للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- المساس بالنظام العام أو الآداب العامة
- عدم إحترام شروط عقد الأهداف المبرم مع السلطة العمومية.

تتحصل هذه الإتحاديات الرياضة الوطنية المعترف لها بالمنفعة العامة والصالح العام من إعانات ومساعدات ومساهمات من الدولة والجماعات المحلية وفق أسس تعاقدية تحدد الأهداف التقنية السنوية والمتعددة السنوات الواجب بلوغها وشروط إستعمال ومراقبة هذه المساعدات الممنوحة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

كما تجدر الإشارة إلى أن الوزير المكلف بالرياضة يضع تحت تصرف الإتحادية الرياضة الوطنية مستخدمين تقنيين وإداريين لا سيما:

أ-مسئولو المديريات المنهجية والإدارية ضمن المديرية التقنية الوطنية المكلفة بما يأتي:

- الفرق الوطنية.
- التنظيم الرياضة والتكوين.
- التطوير الرياضي والتكوين.
- ترقية المواهب الشابة الرياضية والتكفل بها.

ب-الأمين العام.

ج-المدير التقني الوطني.

د-مستخدمو التأطير الرياضي.

كما يمكن لهؤلاء المستخدمين توظيفهم حسب أشكال تعاقدية من بين المستخدمين الذين يستوفون الشروط التنظيمية للممارسة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

تضع المادة 48 حد أقصاه سنة واحدة إبتداء من تاريخ نشر القرار لمطالبة قوانينها الأساسية مع أحكام هذا المرسوم.

- القرار التنفيذي 189/07 المؤرخ في 16 جوان 2007 المحدد لقانون رياضي النخبة والمستوى العالي وكذلك وضع معايير ترتيب وسلم التعويضات الممنوحة للرياضيين والمؤطرين حسب المعايير الدولية.

- القرار التنفيذي 06/297المؤرخ في 2 سبتمبر 2006 الممدد لقانون المدربين عن طريق المواد التي هي محل جدال18،16، 21 ،23، 34.

3-2-4-2-قانون 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات:

جاء هذا القانون معدلا للقانون31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 بالجمعيات، بحيث حاول المشرع الجزائري من خلال هذا القانون إدراج تعديلات تتماشى مع التطورات الحالية، فجاءت فيه كل الأحكام الخاصة بالجمعيات، مشروط الإنشاء، كيفية التأسيس، أي الخطوات المتبعة لتأسيس الجمعية الرياضية، حالات الحل والتعليق، الموارد المالية، كما جاء في هذا القانون مصطلح جديد هو المؤسسة، التي تعتبر جمعيات ذات طابع خاص، حيث أن الجمعيات الرياضية تعتبر جمعيات ذات طابع خاص، المادة 46 من قانون06/12 تنص على العقوبات التي توقع على ممثلي الجمعيات غير القانونية، وكذا التي لم تسجل بعد، فقلصت من مدة العقوبة وزادت من قيمة الغرامة مقارنة بالحكم المنصوص عليه في القانون السابق31/90 كما تغير العدد الخاص بالأعضاء مقارنة بالقانون الذي عدل، كما أن المادة 30 من قانون06/12 تحظر تلقي منح أو هبات أو مساهمات من أي تنظيم أجنبي غير حكومي. مع الحصول على إذن مسبق من السلطات المختصة، وحسب المادة 23 من القانون الجديد يمكن للجمعيات المعتمدة الإنضمام إلى الجمعيات الدولية،و في ظل إحترام القيم و الثوابت الوطنية و الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها شرط إبلاغ وزارة الداخلية عن هذا الإنضمام، وإشعار وزارة الشؤون الخارجية [1] .

3-2-4-3- قانون رقم 05\13 المؤرخ في 23\07\2013 النتعلق بتنظيم النشطة البدنية و الرياضية و تطويرها [2]

يعتبر القانون 05\13 نموذجا عن القانون المتكيف مع الظروف الجديدة التي تعرفها الرياضية في الجزائر و التي أدت إلى إلغاء القانون 04\10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية الذي أعتبر وقت صدوره قفزة نوعية في دارة التربية البدنية و الرياضية ولكنه بلغ حدوده يعد سنوات من تطبيقه بسبب عجزه عن تلبيه الإحتياجات الجديدة التي فرضتها المتغيرات الإقتصادية و

[1] الجريدة الرسمية عدد 02 الصادرة في 15 جانفي 2012 ص-ص 36-37
[2] الجريدة الرسمية العدد رقم 39 الصادرة بتاريخ 31 جويلية 2013

الإجتماعية و الثقافية التي عرفها المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة وهذا من الأسباب التي أدت إلى صدور هذا القانون .

4- مقارنة بين القانون 10/04 و القانون 05/13 الجديد فيما يخص الأندية الرياضية :

جاء القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الانشطة البدنية و الرياضية و تطويرها ،ليقرر أن تصنف الاندية الرياضية لصنفين فقط بدل ثلاث أصناف كما جاء به القانون 10/04 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية حيث تنص المادة 72 من القانون 05/13 على ما يلي :يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة و تصنف إلى فئتين :

- النوادي الرياضية الهاوية
- النوادي الرياضية المحترفة

النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية و تحسين المستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداءات الرياضية ..و تقابلها المادة 42 من القانون 10/04 التي تنص :

"تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية و تكوين الشباب عن طريق تطوير برنامج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الوطنية و الوقاية من العنق و محاربته .

و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها .

تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة و تصنف إلى 3 أصناف :

- النوادي الرياضية الهاوية .
- النوادي الرياضية شبه المحترفة
- النوادي الرياضية المحترفة

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية المعنية .

يمنح هذا الاعتماد طبقا للتشريع المتعلق بالجمعيات "

لقد أشار كلا القانونين في مواد السابقة إلى أن النوادي قد تكون متعددة الرياضات أو أحادية الرياضية و إكتفى القانون 10/04 بهذه الإشارة إلا أن القانون 05/13 النوعين في المواد 73 و74 على التوالي كما يلي:

المادة 73: يتوفر النادي الرياضي المتعدد الرياضات على فروع رياضية متخصصة تكلف بتسيير الاختصاصات الرياضية الممارسة فيه .

المادة 74:يكلف النادي الرياضي الاحادي الرياضية بتسيير اختصاص رياضي واحد.

هذا بالاضافة الى ان هذا القانون قد عرف النادي الرياضي على عكس القانون 10/04 وهذا في الفقرة الثانية من المادة 72 منه.

أما عن تعريف القانون الجديد قد أضاف المادة 76 بالنسبة للنادي الرياضي الهاوي. فتنص المادة 75 من القانون 05/13 على أن النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و أحكام هذا القانون، وكذا القانون الأساسي "

وهي ما يقابلها في القانون 10/04 الفقرة الأولى من المادة 43 ، فهي نفسها لم تتغير .

المادة 76 من القانون 13 -05تنص فقرتها الأولى على ما يلي :

يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده إلى الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة "

وهي الفقرة المضافة ولم يتطرق لها القانون 10/04 أما الفقرة الثانية من هذه المادة فتنص "...تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه و سيره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم"

هذه الفقرة التي تعبر هي نفسها الفقرة الثانية من المادة 43 من القانون 10/04 واكتفى هذا القانون بالنسبة للنادي الرياضي الهاوي بهذه المادة فقط(م43) في حين ان القانون 05/13 بالإضافة إلى الفقرة الثانية من المادة 76 السالفة الذكر ، فقد جاء المشرع بالمادة 77 التي تنص :" يمكن النادي الرياضي الهاوي أن ينشئ مركزا للتكوين ما قبل التحضير أو مركزا لتكوين المواهب الرياضية .

يجب على النادي الرياضي الهاوي إنشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هياكله ، لاسيما لفائدة الأصناف الشابة ..."

أما بالنسبة إلى النادي الرياضي المحترف بما إن النادي الرياضي شبه المحترف حذفه القانون 05/13 إن صح التعبير فتنص المادة 46 من القانون 10/04على ما يلي : " يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و تشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر و كذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه .

يمكن النادي الرياضي المحترف إتخاذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة
- الشركة الرياضية ذات اللأسهم

تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون وكذا قوانينها الخاصة.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم .

وتحدد لاسيما كيفيات تنظيم الشركات المذكورة أعلاه و طبيعة المساهمات "

وتقابلها المادة 78 من القانون 13-05 بالنسبة للنادي الرياضي المحترف حيث تنص : " يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات الأسهم .

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون، و كذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد لا سيما كيفيات تنظيمها و طبيعة المساهمات .

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم."

من خلال قراءة هذين النصين يتضح أن المادة 78 من القانون 05/13 تطرقت للنادي الرياضي المحترف بصفته مباشرة و عرفته أانه شركة تجارية حتى يتضح مفهوم النادي الرياضي المحترف على عكس المادة 46 من القانون 10/04 التي تركت هذا المفهوم غامضا و إتفقت المادتان سالفتي الذكر على أشكال الشركات التي يمكن أن يتخذها النادي الرياضي المحترف .

أما بالنسبة لهدف النادي الرياضي المحترف ، فلم يتطرق له القانون 04-10 والذي نجده واضحا في المادة 79 من القانون 13-05 حيث تنص :" يهدف النادي الرياضي المحترف لاسيما الى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التضاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و توظيف مؤطرين و رياضيين مقابل أجرة و كذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه" ، كما أشار هذا القانون إلى تشجيع الدولة للنادي الرياضي المحترف و الذي أغفله القانون 10/04، و هذا في نص المادة 80 منه حيث تنص :" تشجع الدولة ، من خلال تدابير تحفيزية و تدابير مرافقة ، كل ناد رياضي محترف مؤسس قانونا منشئ مركزا لتكوين المواهب الراضية الشابة طبقا للقوانين والأنظمة سارية المفعول " ثم تليها المادة 81 التي يقابلها في القانون 10/04 المادة 47 و هما على التوالي :

المادة 81 من القانون 05/13:" يمكن كل ناد رياضي هاو وكل شخص طبيعي أو معنوي أن يؤسس ناديا رياضيا محترفا أو يكون مساهما أو شريكا فيه .

ويمكن الشركات الأجنبية أن تكون مساهمة أو شريكة في النادي الرياضي المحترف، طبقا للتشريع المعمول به ..."

المادة 47 من القانون 10/04: " يمكن كل ناد رياضي أو كل 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 أكثر من ثلث 3/1 هذه الشركة "

أول ملاحظة يمكن استنباطها هي في الفقرة الأولى من المادة 81 حيث نصت :" كل ناد رياضي هاو" فهذه العبارة محددة جدا المقصود بها النادي الرياضي الهاوي ، أما الفقرة الأولى من المادة 47 فلم تحدد نوع النادي، و هذا راجع للاختلاف في تصنيف الأندية الرياضية لكل من القانونين 13-05 والقانون 04-10

هذا الأخير لم يحدد صنف النادي الرياضي في الفقرة الأولى من المادة 47 منه لأنه بالإضافة للنادي الرياضي المحترف يوجد حسب هذا القانون النادي الهاوي و هناك النادي الرياضي شبه المحترف،فعدم التحديد هنا يقصد به يمكن لكل ناد سواء كان هاويا أو شبه محترف، أما في القانون 13-05 فلا يوجد تقسيم آخر غير النادي الرياضي المحترف و النادي الرياضي الهاوي.

أما بالنسبة للفقرة الثانية من المادة 47 من القانون 04-10 فالمقصود هو النادي الرياضي المحترف والتي يقابلها المادة 83 من القانون 13-05 حيث تنص:"عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة ، تخصص مجمل الأرباح المحققة في هذه الشركة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات»

نلاحظ أن هذه المادة تكلمت عن النادي الرياضي الهاوي كما نلحظ أن القانون 10/04 قد أشار إلى نوعين من الشركات الرياضية وهي المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية الوحيدة وهذا في الفقرة الثانية من المادة 47، والشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة في الفقرة الثالثة من نفس المادة وهذا بالنسبة لتشكيل صندوق الاحتياطات بينما القانون الجديد 05/13 لم يشر إلى النوع الثاني من الشركات الرياضية و اكتفى فقط بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة و هذا في المادة 83 منه، وعلى العموم فقد أضاف القانون الجديد 13-05 بعض المواد المتعلقة بالنادي الرياضي الهاوي على أساس أن هذا الأخير أصبح لديه بعض الميزات لم تكن له في السابق كما أصبح له مهام جديدة كالمهام التي كانت منوطة بالنادي الرياضي شبه المحترف وهذه المواد هي المادة 82، 84 ، فمن خلال قراءة نصوص هذه المواد يتضح ذلك وهي على التوالي :المادة 82 تتضمن على « يمكن لكل نادي رياضي هاو يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات و الأحداث الرياضية المدفوعة الأجر، الذي يكون إيراداته وكذا أجور المؤطرين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة مبلغا يفوق سقفا يحدد عن طريق التنظيم، تأسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في القانون ».

أما المادة 84 فتنص على ما يلي :

« مع مراعاة التشريع ساري المفعول ،وفي حالة الزيادة في الرأسمال الاجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو الحصص اجتماعية وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية فانه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو

للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه ، أما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص اجتماعية جديدة وأما عن طريق الزيادة في طريقة الأسهم أو الحصص الاجتماعية فإنه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو الشركاء في الشركات المذكورة أعلاه قبول الاكتتابات الجديدة أو الابنية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات و ضمان إستمراريتها».

والمغزى من هذا كله أن المشرع عند حذفه للنادي الرياضي شبه المحترف في القانون 05/13 أنه قام بضمه للنادي الرياضي الهاوي ثم أضاف لهذا الأخير بعض المهام والصلاحيات التي كانت تنطبق أو من صلاحيات النادي الرياضي شبه محترف ،كما أعطى له بعض الحقوق كالحق في تنظيم المظاهرات المدفوعة الأجر وذلك بشروط محددة حسب التنظيم .

وفي الأخير أرى أن المشرع قد وفق في هذا التقسيم وتصنيف النوادي الرياضية إلى صنفين اثنين فقط وهما، النادي الرياضي المحترف والنادي الرياضي الهاوي ،وهذا بإزالة كل الغموض حيث أن الصنفين مختلفين عن بعظهما وأن تشابها في الكثير من الحالات.

خلاصة :

تطرنا في هذا الفصل بالتفصيل إلى التعريف والأهمية والأهداف سواء كانت إجتماعية أو ثقافية أو رياضية. للإتحادية والرابطة والأندية الرياضية لكرة القدم وشروط الدخول إلى النادي والإطارات الفنية والإدارية للنادي وأهدافه ثم الهيكل التنظيمي إلى القانون الأساسي للأندية،وبعد أن تناولنا الأندية الرياضية وأهميتها بالنسبة للأفراد والمجتمع وأهدافها ،يتضح لنا جليا من خلال هذا الفصل الدور البارز والفعال للأندية الرياضية الوطنية في صقل المواهب الرياضية وتطوير الفكر الرياضي والثقافي والاجتماعي في المجتمع الرياضي بشكل خاص، وفي المجتمع بشكل عام ونستنتج أيضا أن هذه الأندية الرياضية تسيرها قوانين ونظم ولوائح تنظيمية منصوص عليها في القانون الأساسي له وهذا بعد ما تطرقنا لتاريخ كرة القدم والأنظمة القانونية المسيرة لهذه الرياضة بالجزائر، إلا أن ما نراه في واقعنا الرياضي هو تدني مستويات الإنجاز وضعف النتائج خاصة في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم التي تعاني من أزمات في ظل الإحتراف، والتي تعجز الإدارة عن حلها وخاصة في ظل التحولات التي طرأت. وهذا يتطلب منها توضيح المبادئ والأسس العلمية التي تناسب النظم الدولية ويجب إنتشار الفكر الإحترافي وتربية النشء على أسلوب الحياة الإحتراف مع ضرورة تغير فكرة المنظومة الكروية بأكملها إستنادا على سياسات تخطيط إستراتيجية بغية النهوض بالرياضة وتصبح قطاعا تنمويا كباقي القطاعات .

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

منهجية البحث

والإجراءات الميدانية

تمهيد :

جاء هذا الفصل تنسيقًا بين الجانب النظري للبحث والجانب التطبيقي منه، وتناولنا فيه منهجية البحث والإجراءات الميدانية المختلفة، التي ساعدتنا على الوصول إلى نتائج البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية ثم الدراسة الأساسية التي إحتوت على المنهج المستخدم، أدوات البحث وأداة القياس، حدود البحث وأخيرًا طرق المعالجة الإحصائية.

1. الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها كما تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة، لذلك قمنا بإجرائها قبل الشروع في الدراسة الميدانية وذلك لضمان السير الحسن للدراسة وكان الهدف منها التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الأداة المستعملة(الإستمارة) لجمع المعلومات حول الموضوع والإطلاع أكثر على الأندية الرياضية المحترفة والإقتراب من مسيري هذه الأندية من خلال معرفة أوضاعها المالية والإدارية ومدى فهم المبحوثين لأسئلة الإستمارة، وكذلك الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا.

فالبحوث الإستطلاعية هي تلك البحوث التي تمكننا من إكتشاف محتوى المشاكل و أبعاد عناصره كما يمكن أن ترشدنا إلى معرفة بعض العلاقات الإتراضية بين المتغيرات ،فهي مهمة في أخذ قرارات تخص ميدانا معينا كما تكون مفيدة أيضا في بلورة بعض الفروض و التنبؤات من الأهداف المفيدة أيضا للدراسات الإستطلاعية يمكن أن تستهدف لتقييم ودراسة أداة من أدةات القياس كالإستبيانات أو الإختبارات و التأكد من صلاحيتها بل إستعمالها في الدراسات الأساسية كأن تسمح له بالتعرف على الفقرات أو الأسئلة من غيرها و التأكد من صدقها وثباتها [1].

فقمنا بتوزيع بعض الإستمارات الأولية، ومن خلال فرز هذه الإستمارات الموزعة تمكنا من معرفة الأسئلة التي كانت غير مفهومة وغير واضحة حيث ألغينا بعض الأسئلة من الإستمارة الأولية وتمكنا من صياغة بعض الأسئلة بشكل واضح ومفهوم حتى توصلنا إلى تصميم إستبيان على شكله النهائي لتوزيعه على عينة الدراسة .

2. المجال المكاني والزماني:

2-1- المجال المكاني: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث على الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الناشطة بالرابطة المحترفة الأولى والثانية .

[1] محمد مزيان :**مبادئ في البحث النفسي و التربوي** ،ط 1دار العرب للنشر و التوزيع ،الجزائر ،ص 24

2-2 -المجال الزماني: بعد الموافقة على موضوع البحث من قبل الأستاذ المشرف بدأنا الإلمام بالخلفية النظرية لهذه الدراسة، وقبل الشروع في الدراسة الميدانية قمنا بالدراسة الإستطلاعية، بعدها قامنا بالدراسة الميدانية التي إمتدت من شهر سبتمبر 2013 إلى غاية شهر أفريل 2014 حيث تمكننا من خلالهما تحضير الأسئلة الخاصة بالإستمارة الإستبيانيّة، وتوزيعها على العينة المختارة، ثم بعد ذلك قمنا بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها .

3. المنهج المستخدم:

تهدف البحوث العلميّة عموما إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث أهميتها في التحكم في المنهجيّة المتبعة فيها وهذه الأخيرة تعني مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها[1].

وتماشيا مع طبيعة الدراسة الحالية فقد إتبعنا المنهج الوصفي والمتمثل في البحث عن الوضع الدائم وعما هو موجود ليدون ويسجل بدقة متناهية و نزاهة و أمانة بحثية و تنظيم و ترتيب الحقائق و السلوكيات بشكل بارز ،كما يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة إختبار فروض أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث"[2].

المنهج الوصفي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لإستخلاص دلالتها و الوصول إلى النتائج .

---

[1] فريدريك معتوق :" **معجم العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي**"، الدار القومية، بيروت، 1998، ص 231 .

[2] مروان عبد المجيد إبراهيم :**طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية** ،ط1،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع،الأردن،2002، ص-ص89-90 .

كما أنه يحاول من خلاله وصف الظاهرة "موضوع الدراسة" كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانب القوة والضعف فيها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو إجتماعية أخرى، وذلك تحت تأثير معين[1].

4. مجتمع وعينة الدراسة:

لإجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد مجتمع و عينة الدراسة .

1.4-مجتمع الدراسة:

المقصود بمجتمع الدراسة هو كل العناصر المراد دراستها [2] و المتمثلة في جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة .

و ضمن الموضوع المعالج يتكون مجتمع بحثنا من جميع أندية كرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية (32نادي محترف) وبحكم أننا لا نستطيع تغطية كل مجتمع الدراسة فقط إخترنا الأكثر فاعلية في تسيير النادي بعدد ثلاث(3) مسيرين من كل نادي.

4 -2-العينة وكيفيّة اختيارها:

إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليها اسم العينة و العملية التيي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة[3]

تعتبر عمليّة إختيار العينة من أهم المراحل وأبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على أنها عبارة عن مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معية من أفراد المجتمع الأصلي .

---

[1] خالد حامد، **منهج ابحث العلمي**، ط، 1 دار ريحانة للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2003، ص100

[2]، [2] منذر الضامن :**أساسيات البحث العلمي** ،ط2،دار السيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009،ص 160

[3] محمد حسن علاوي :**البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية**،ط2،دار الفكر العربي ،القاهرة،ص143

وتعرف أيضا على أنها جزء من الكل أو عض من جميع [1]

- ونظرا لطبيعة بحثنا وتطلعنا للموضوعيّة في النتائج وبحكم لا نستطيع الإلتحاق بكافة الأندية إرتأينا أخذ 6 أندية محترفة 3 أندية منها تنشط في الرابطة المحترفة الأولى هي (مولودية الجزائر، جمعية أولمبي الشلف، مولودية وهران) و3 أندية تنشط بالرابطة المحترفة الثانية وهي (ترجي مستغانم، إتحاد البليدة، جمعية وهران) بمعدل 3 مسيرين من كل نادي، وعليه فعينة الدراسة عشوائية بسيطة قوامها18 مسير .

5. أدوات الدراسة:

لقد أستخدم مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات التي تفيد في الوصول إلى أهداف هذا البحث و هي كالتالي :

5-1- أدوات الجانب النظري :إشتملت على الكتب و على المراسيم و الدساتير و أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير .

5-2- أدوات الجانب التطبيقي : إعتمدت على إستمارة الإستبيان

- **الإستبيان:** يعرف الإستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات يستعمل كثير من في بحوث العلوم الإجتماعية .

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد على أساس إستمارة تتكون من مجموعة الأسئلة ترسل بواسة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة به و إعادته ثانية و يتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأغراد في فهم الأسئلة او تسجيل الإجابات عليها [2]

---

[2] مروان عبد المجيد إبراهيم **:طرق ومناهج البحث العلمي** ،مرجع سبق ذكره ،ص 98

هذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي وهو عبارة عن جملة من أسئلة مغلقة وشبه مفتوحة ومفتوحة، بشرط أن تكون الأسئلة واضحة بالفاظ وكلمات بسيطة و مختصرة و مفهومة في لغتها ومضمونها و تتميز بعدم التحيز ويتجنب فيها الباحث الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحياة الفرد

إستمارة الإستبيان:تضمنت إستمارة الإستبيان 31 سؤالا موزع على ثلاث محاور كما يلي :

المحور الأول: مكون من الأسئلة(01 إلى08) التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدل على أن الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على التسيير الإداري .

المحور الثاني: مكون من الأسئلة(09 إلى 21) التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدل على أن المنشآت ومراكز التكوين المتوفرة حاليا لا تسمح بتطبيق الإحتراف الرياضي .

المحور الثالث: مكون من الأسئلة(22 إلى 31) التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدل على أن مصادر التمويل الحالية غير كفيلة للفرق بالإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي

هناك أشكالا متعددة للإستبيان إعتمدنا فيها في الغالب على الأسئلة المغلقة، المفتوحة والشبه المفتوحة.

- الأسئلة المغلقة: وتعتمد على أفكار الباحث وأغراضه من البحث، والنتائج المستوفاة منه غالبا ما تكون بـــ (نعم أو لا) أو إختيار الجواب الصحيح من طرف المستجوب من بين الإجابات المقترحة
- الأسئلة المفتوحة :هي عكس المغلقة تتميز بالحرية الكاملة للمجبين للإدلاء بأرائهم الخاصة دون حصرهم بإجابة محددة .
- الأسئلة الشبه المفتوحة: تحتوي هذه الأسئلة على فرعين أو أكثر ففرعها الأول يكون مغلق وفروعها الأخرى تتميز بالحرية الكاملة للمجيبين لإدلاء بآرائهم الخاصة.

أسلوب توزيع الإستبيان:في نهاية صياغة الإستبيان وبعد موافقة الأستاذ المشرف عليه قمنا بتوزيعه على أفراد العينة بصفة شخصيّة .

6- **الشروط العلمية للأداة:** هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الإختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في:

6 -1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

من أجل معرفة مدى التوافق بين أسئلة الإستمارة الإستبيانيّة وإشكالية وفرضيات البحث وبغية تحري الصدق وموضوعية الأداة العلمية، قمنا بعرض الإستمارة بصورتها الأولية على الأساتذة المحكمين المختصين و في مجال التربية البدنية والرياضية قصد إستطلاع أرائهم حول وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور، هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة ومدى إرتباط كل فقرة بالمحور نفسه.

كما طلب من المحكمين إسداد النصح بإدخال أي تعديلات يرونها مناسبة كالتعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا أو إضافة عبارات ليزداد الإستبيان شمولا أو حذف أي عبارة غير واضحة أو غير ضرورية .وفي ضوء الملاحضات التي قدمت لنا من طرف المحكمين قمنا بالتعديلات التي تم الإتفاق عليها و قد إرتكزت معظمها على تحسين صياغة بعضها و حذف البعض الأخر و التي لا تتماشى مع المحاور ونقل بعض العبارات من محور لأخر :

- **أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان:**

- **جدول رقم (01) يبين أسماء الأساتذة المحكمين لأداة القياس**

- الرقم	- الإسم واللقب والدرجة العلمية	- الجامعة
- 01	- أ.د. عكوش كمال	- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
- 02	- د. بورزامة رابح	- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
- 03	- د. أوس عبد العزيز	- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
- 04	- أ.د. بوسكرة أحمد	- جامعة محمد بوضياف المسيلة
- 05	- أ.د.عمريو زوهير	- جامعة محمد بوضياف المسيلة
- 06	- د. برجم أحمد	- جامعة محمد بوضياف المسيلة

07 -	د. بزيو سليم -	جامعة محمد خيضر بسكرة -
08 -	د. عيسى الهادي -	جامعة زيان عاشور الجلفة -
09 -	أ .د. أمال محمد إبراهيم بابكر -	جامعة السودان -

7-ضبط متغيرات الدراسة:

إستنادا إلى فرضيات البحث هناك متغيرين اثنين أحدهما يؤثر في الآخر .

7-1- المتغير الأول: يحدد المتغير الأول بالنسبة لموضوع الدراسة في "الإحتراف الرياضي ".

، حيث أن دراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على المتغير الثاني.

7-2 المتغير التابع: يحدد المتغير المستقل بالنسبة لموضوع الدراسة في "التسيير الإداري".

المتغير الثاني يتغير بتغير المتغير الأول أي ينعكس عليها أثار مايحدث من تغيير في المتغير الأول إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين يعني أنه كلما أجري تعديل على قيم المتغير الأول ستظهر على المتغير الثاني.

8-الأدوات الإحصائية المستعملة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور وأبعاد الدراسةالتي تضمنتها الأداة.

- اختبار " **كا^2** للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

8-1- إختبار كا^2 :

$$\text{كا}^2 = \text{مج} \frac{(\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

وفي حالة ما إذا كانت fe أقل من 5 أو درجة الحرية تساوي 1 فإنه يجب إستعمال القانون التصحيحي لياتس

$$\text{كا}^2 = \text{مج} \frac{(|\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}| - 0.5)^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

8-2 النسبة المئوية: ع ← 100 %

م ← س فإن س = $\frac{\text{م} \times 100\%}{\text{ع}}$

حيث: س: النسبة المئويّة م: عدد التكرارات ع: المجموع الكلي

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي}}$$

خلاصة :

إستعمال المنهج العلمي في الدراسات العلمية من أجل الحصول إلى المعرفة العلمية السليمة والوصول بالبحث إلى حقيقة علم من العلوم ،وفي المجال الرياضي يعتبر أداة للوصول إلى المعلومات و المعارف والحقائق التي تخص المجال حيث تناولنا في هذا الفصل منهج الدراسة الذي أستخدم للمناقشة من خلال تعيين المجتمع الإحصائي و كيفية إختيار العينة ثم يتم إستعراض الأداة المستخدمة في الدراسة وهي الإستبيان و كيفية بناءها مع تحديد إجراءات التأكد من صقها و أخيرا تطرقنا إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الثاني:

عرض و تحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد عرض منهج الدراسة و إجراءاته و الذي تم من خلاله التعرف على فرضيات الدراسة و تصميمها وكذلك الخصائص العامة للعينة التي شاركت في الدراسة نحاول في هذا الفصل التطرق إلى المعالجة الإحصائية وعرض النتائج المتحصل عليها بإستخدام الإحصاء الوصفي وأخيرا سنقوم بتحليل النتائج وتفسيرها في في ضوء الفرضيات المقترحة ثم الخروج بالإستنتاج العام للدراسة .

2. عرض وتحليل نتائج الإستبيان:

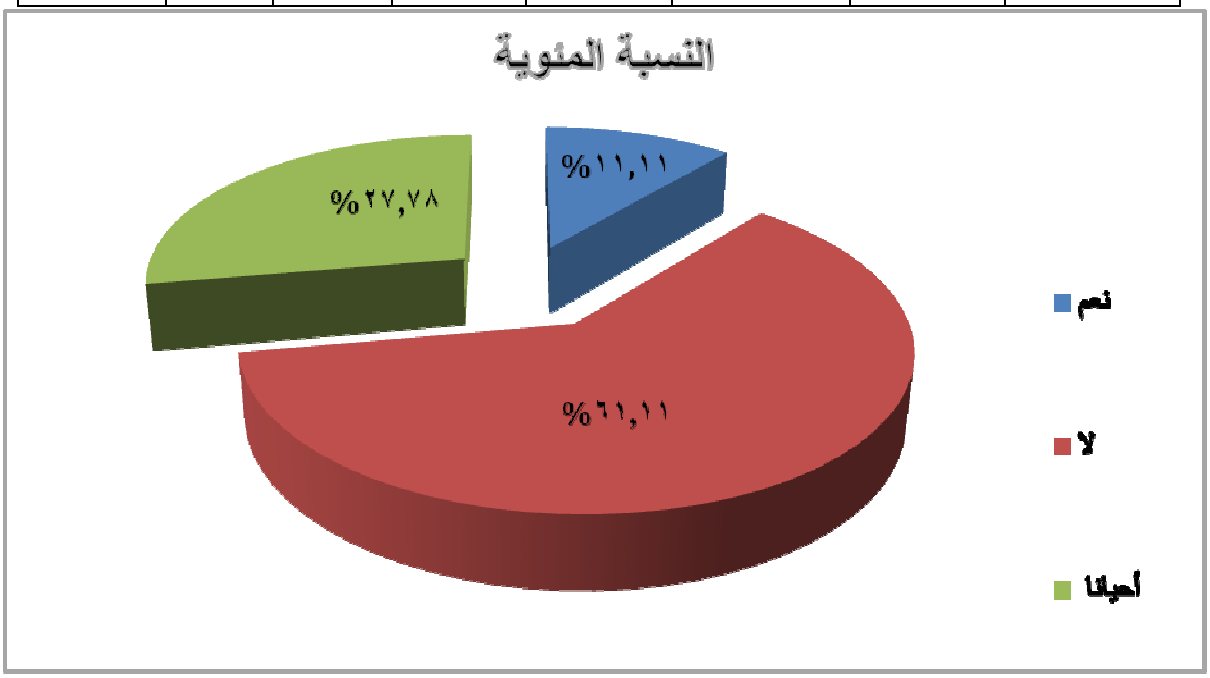
2-1- **عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى** : الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري .

السؤال(01):هل قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي؟

- **الغرض من السؤال** :.معرفة إذا كانت قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي .

الجدول رقم(02): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال الأول .

الإجابات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	02	%11,11	7	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	11	%61,11					
أحيانا	05	%27,78					
المجموع	18	%100					



الشكل (06): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثاني

تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (02) أن نسبة 61,11 %يرون أن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي لا تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي ونسبة 27,78%أجابوا بـــ أحيانا أما الإجابة بـــ نعم كانت بنسبة 11,11 %، ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (7) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5.99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي لا تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي بالشكل المطلوب وهذا لا يتماشى مع متطلبات الإحتراف أي أن القوانين المسيرة لكرة القدم في ظل الإحتراف غير ملائمة وهذا ما ينعكس على تسيير الأندية بشكل سلبي .

السؤال (02):هل التشريعات والنصوص القانونية للإحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي؟

الغر ض من السؤال: معرفة إذا كانت التشريعات والنصوص القانونية للإحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي.

الجدول رقم(03): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 2

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	03	%16,67	4,34	5,99	0,05	2	غ دال إحصائيا
لا	10	%55,55					
أحيانا	05	%27,78					
المجموع	18	%100					

الشكل (07): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثالث

-تحليل النتائج:

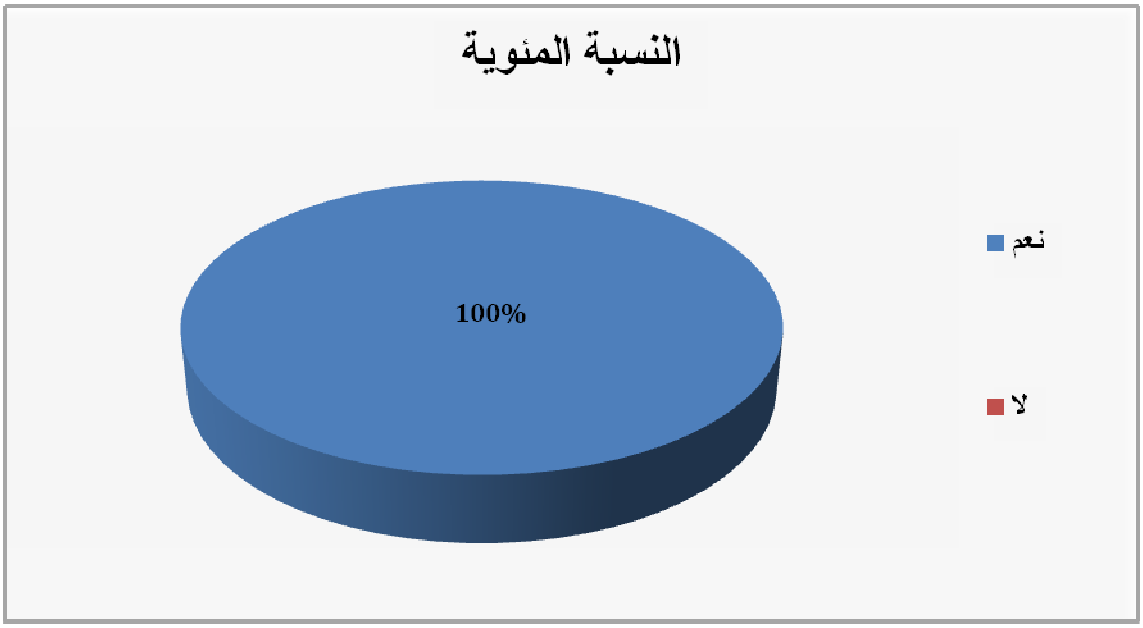
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03) أن نسبة55,55% يرون أن التشريعات والنصوص القانونية للإحتراف ليس لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي ونسبة 27,78% أجابو بـــ أحيانا ونسبة 16,67% كانت إجابتهم بـــ نعم، ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (4,34) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5.99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين ورفض الفرض البديل ومنه نستنتج أن التشريعات والنصوص القانونية للإحتراف ليس لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي وهذا راجع إلى أن قدرة المسيرين على إستعاب قوانين ومتطلبات الإحتراف لم تصل إلى درجة التطبيق بشروطه وإلتزماته .

السؤال (03):هلل الإطلاع على قوانين الإحتراف للدول الأخرى يساعد على تسيير النادي في ظل الإحتراف؟

– **الغرض من السؤال :**معرفة إذاكان الإطلاع على قوانين الإحتراف للدول الأخرى يساعد المسير على تسيير النادي .

– الجدول رقم(04): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 3

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية
نعم	18	%100
لا	00	%00
المجموع	18	%100



الشكل (08): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الرابع

-تحليل النتائج :

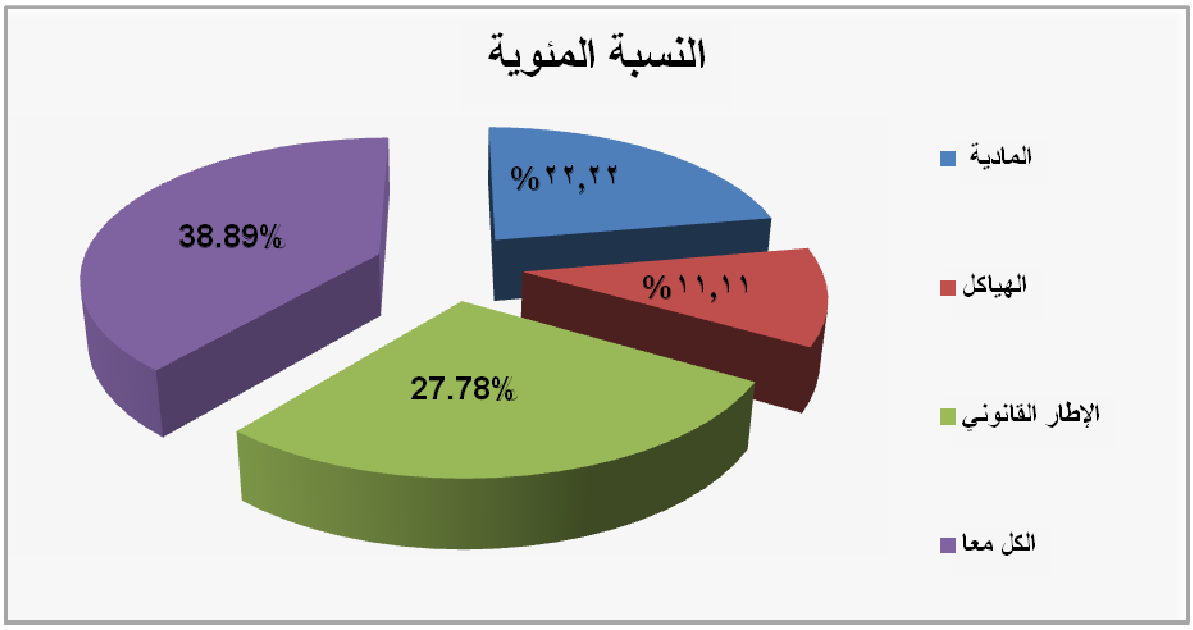
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه رقم (04) أن نسبة100% من المسيرين أجابوا بأنهم تم الإطلاع على قوانين الإحتراف في الدول الأخرى وانها تساعدهم على التسيير وفهم القوانين بسرعة، إذن لا توجد دلالة إحصائية ومعنى ذلك أن معظم المسيرين إطلعو على القوانين الخاصة بالإحتراف في الدول الأخرى والتي تمنحهم الأفكار اللازمة والتي يعملون بموجبها على التصرف بمهنية والإسهام في إنجاح مشروع الإحتراف في كرة القدم الجزائرية فمعظمهم مهتمين بمعرفة الجوانب التشريعية للإحتراف في الدول الأخرى قصد الإحتكاك بها والإستفادة من تجاربها للتحسين في تسيير الأندية.

السؤال (04): هل يمكن تلخيص صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف إلى عدم إستعداد هذه الأخيرة من الناحية

الغرض من السؤال :معرفة صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف الرياضي

الجدول رقم(05): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 4

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المادية	04	%22,22	3,66	7,815	0,05	3	غير دال إحصائيا
الهياكل	02	%11,11					
الإطار القانوني	05	%27,78					
الكل معا	07	%38,89					
المجموع	18	%100					



الشكل (09): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الخامس

-تحليل النتائج :

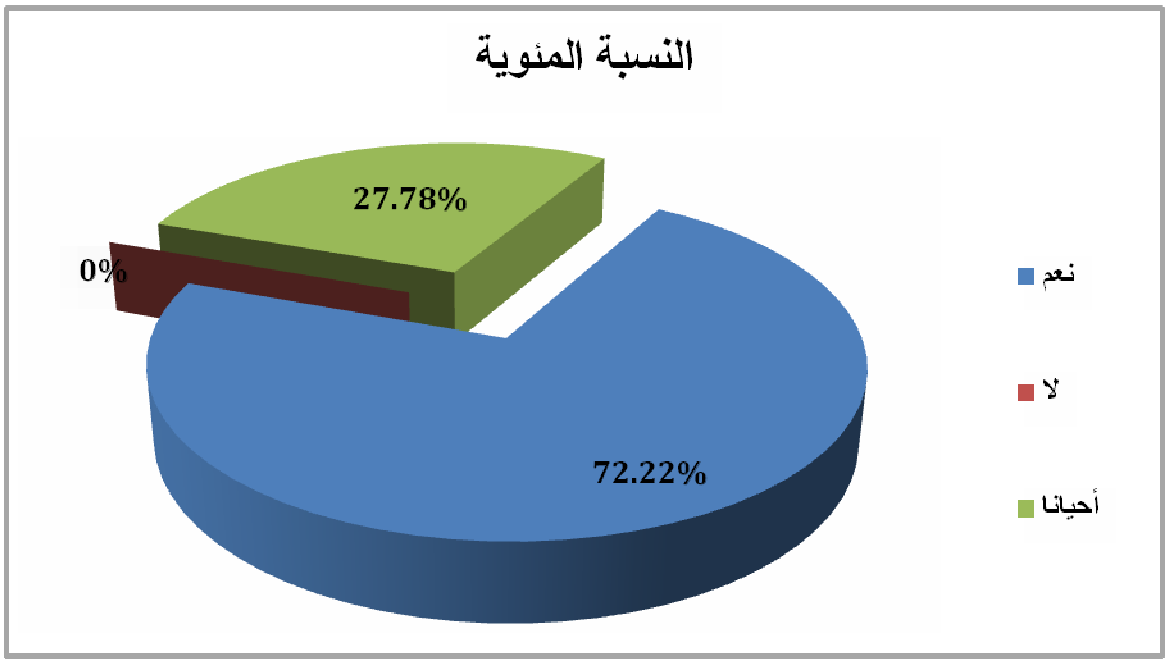
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (05) أن نسبة38,89% يرون أن صعوبات تجاوب الأندية مع الإحترف إلى عدم إستعدادهم من كل النواحي المادية والهياكل والإطار القانوني ونسبة 27,78%يرون أن صعوبات تجاوب الأندية مع الإحترف إلى عدم إستعدادهم من ناحية الإطار القانوني ونسبة22,22% من الناحية المادية ونسبة 11,11% من ناحية الهياكل، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (3,66) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (7.815)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (3) وهذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف الرياضي ورفض الفرض البديل يعني أن رؤساء الأندية الرياضية المحترفة ليس لديهم ميول لإجابة محددة حول صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف الرياضي .

السؤال (05):هل غياب مكلف بالشؤون القانونية بالنادي له تأثير سلبي على تسيير النادي المحترف ؟

الغرض من السؤال : معرفة إذا كان غياب مكلف بالشؤون القانونية بالنادي له تأثير على تسيير النادي .

الجدول رقم(06): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 5

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	13	%72,22	14,12	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	00	%00					
أحيانا	05	%27,78					
المجموع	18	%100					



الشكل (10): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول السادس

-تحليل النتائج :

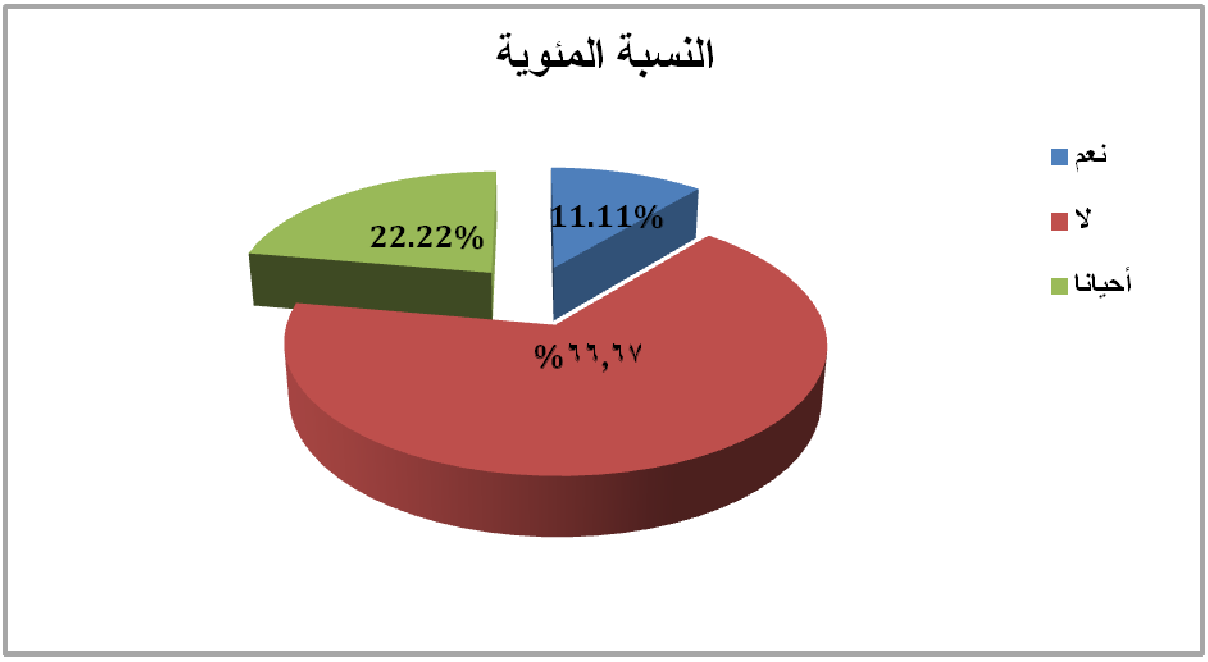
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (06) أن نسبة72,22% يرون أن وجود مكلف بالشؤون القانونية بالنادي يساهم في تفعيل الإحتراف الرياضي ونسبة 27,78%أجابوا بـــ أحيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 ،المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (14,12) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن وجود مكلف بالشؤون القانونية بالنادي يساهم في تفعيل الإحتراف الرياضي.

السؤال(06):هل يطبق مسيري النادي فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان مسيري النادي يطبق فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي.

الجدول رقم(07): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 06

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	02	%11,11	9,33	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	12	%66,67					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (11): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول السابع

-تحليل النتائج :

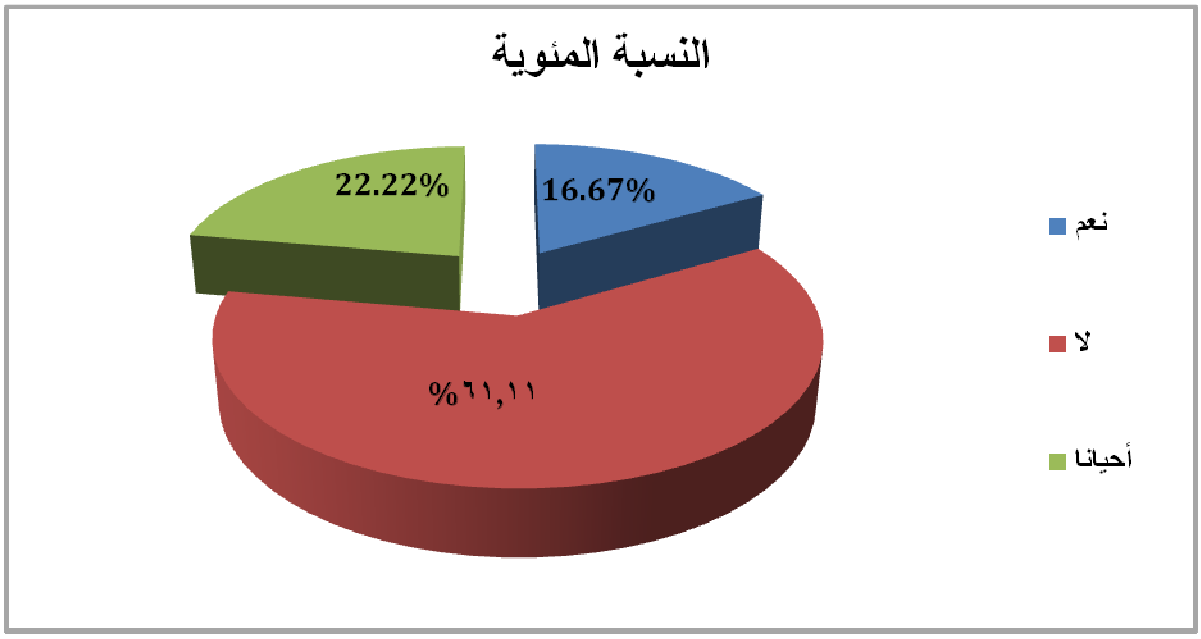
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أن نسبة 66,67% يرون أنه لا يطبق مسيري النادي فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي ونسبة 22,22% أجابو بـــ أحيانا ونسبة 11,11% كانت بـــ نعم، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 ،المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (9,33) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن مسيري النادي لا يطبقون فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي وهذا راجع لإفتقارهم للإطارات المؤهلة وأهل الإختصاص في القانون الرياضي فعدم الإلمام الكافي بالنصوص القانونية وفهمها بطرقة صحيحة يعرقل تطبيق الإحتراف وبالتالي يؤثر سلبا على التسيير .

السؤال(07): هل يوجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف على مستوى النادي ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف على مستوى النادي.

الجدول رقم(08): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 7

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	03	%16,67	6,32	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	11	%61,11					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (12): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثامن

تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (08) أن نسبة 61,11% يرون أنه لا يوجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف على مستوى النادي ونسبة 22,22%أجابو بـــ أحيانا ونسبة 16,67 % أجابوا بـــ نعم، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 ُالمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (6,32) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم الأندية لا يمتلكون أخصائيون يراقبون إذا ما كان الإحتراف يطبق أم لا وهذا ما لا يتماشى ودخول الأندية إلى عالم الإحتراف وهذا راجع لعدم وجود لجان رقابية ومؤهلة تعاقب أو تراقب ما يقوم به المسيرين .

جاءت الإجابة عن السؤال النصف المفتوح الخاص بالأسباب التي أدت إلى عدم وجود رقابة فعلية على تطبيق الإحتراف الرياضي وهي كالتالي لأنه لا توجد لجان رقابة مختصة حتى تعاقب الأطراف المسؤولة عن إختراق القوانين وكذلك عدم وجود قوانين ردعية كما يمكننا إعتبار عدم وجود رجال القانون في الميدان من بين الأسباب .

السؤال (08): ما هي نظرتكم لمستقبل الإحتراف الرياضي في ظل القوانين والشريعات الحالية ؟

الغرض من السؤال :التطلع على مستقبل الإحتراف الرياضي في ظل القوانين والشريعات الحالية.

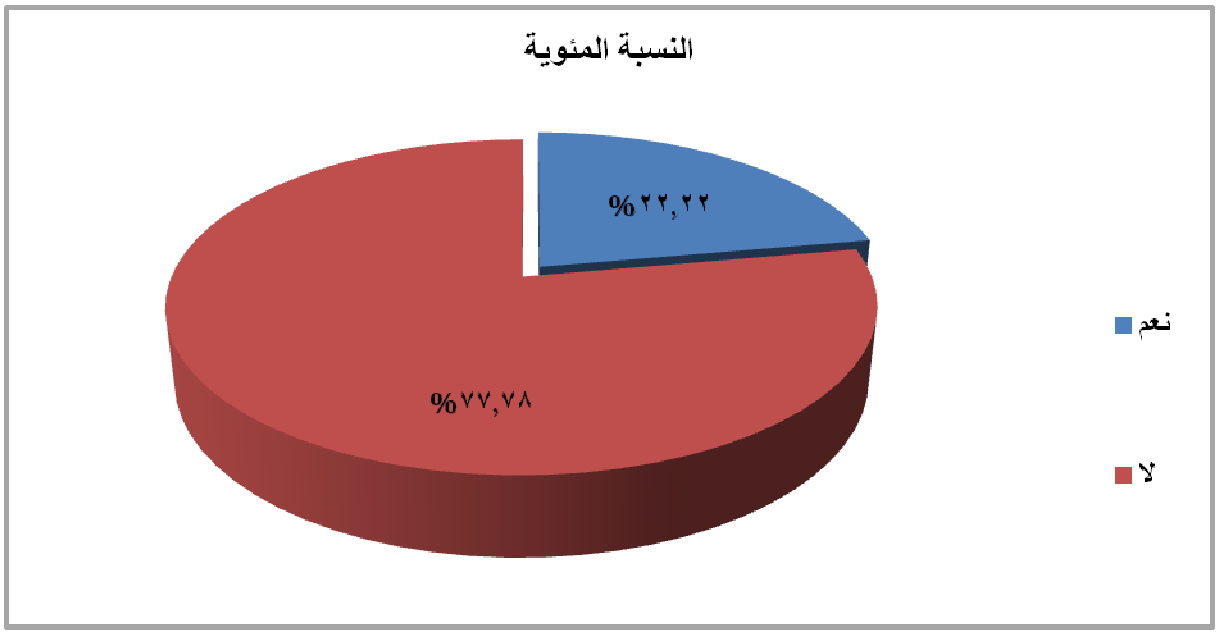
تحليل النتائج :

لقد أجمعوا المستجوبين حول نظرتهم لمستقبل الإحتراف الرياضي في ظل القوانين والتشريعات الحالية أن نحن بعيدون كل البعد عن تحقيق مشروع الإحتراف وبالتالي غير مضمون وهو معرض لأن يصبح مشروع على الورق فقط وهذا راجع إلى عدم مسايرة تطبيق القوانين وليس في ضعفها أو النقص ولكن راجع إلى مستوى المسيرين الذين لا يمكنهم تفسيرها تفسيرا صحيحا لهذا لابد أن يكون التكوين تكوينا شاملا حتى من الناحية القانونية وتوفير كل الشروط التي تسهل علينا تطبيقه بنجاح .

2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية : المنشأت ومراكز التكوين المتوفرة حاليا لا تسمح بتطبيق الإحتراف الرياضي.

- **السؤال (09):** هل يتوفر النادي المحترف على مدارس تكوينية للمواهب الشابة ؟
- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كان النادي يتوفر على مدارس تكوينية للمواهب الشابة .
- **الجدول رقم(09): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 9**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	04	%22,22	5,55	3.84	0.05	1	دال إحصائيا
لا	14	%77,78					
المجموع	18	%100					



الشكل رقم13: تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول التاسع

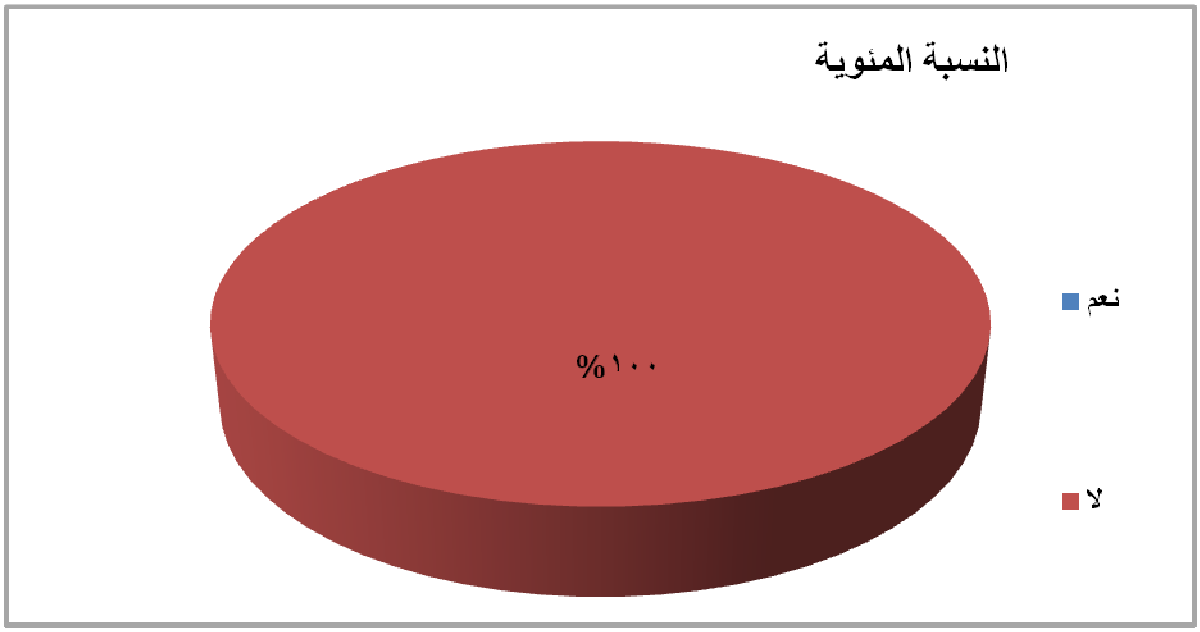
-تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (09) أن نسبة 77,78% يرون أنه لا يتوفر النادي على مدارس تكوينية للمواهب الشابة ونسبة 22,22 % أجابوا بـــ نعم، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (5,55) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (3,84)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم الأندية الرياضية المحترفة لا يمتلكون مدارس تكوينة للمواهب الشابة .

- **السؤال (10):** هل يتوفر النادي المحترف على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي ؟
- **الغرض من السؤال :** معرفة إذا كان النادي يتوفر على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي .

- الجدول رقم(10): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 10

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	18	%100
المجموع	18	%100



الشكل (14): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول العاشر

-تحليل النتائج:

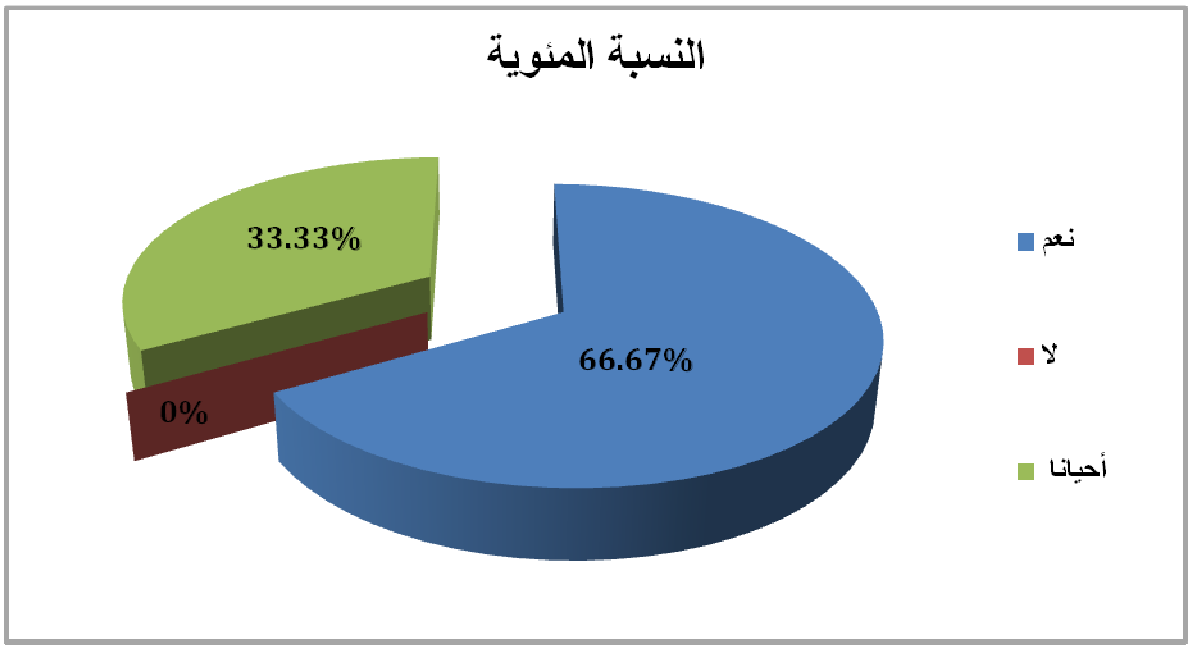
يتضح لنا من خلال النتائج المبين في الجدول أعلاه رقم (10) أن نسبة 100% من المسيرين أجابوا بأن النادي لا يتوفر على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي، إذن لا توجد دلالة إحصائية ومعنى ذلك أن معظم الأندية لا تتوفر على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي.

- **السؤال (11):** هل وجود مدارس التكوين الرياضي يساهم في تطبيق قانون الإحتراف في النادي؟

- **الغرض من السؤال:**معرفة إذا كان مدارس التكوين الرياضي تساهم في تطبيق قانون الإحتراف في النادي.

- **الجدول رقم(11): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 11**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	12	%66,67	12	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	00	%00					
أحيانا	06	%33.33					
المجموع	18	%100					



الشكل (15): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الحادي عشر

-تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (11) أن نسبة 66,67 % يرون أن وجود مدارس التكوين الرياضي يساهم في تطبيق قانون الإحتراف في النادي ونسبة 33,33 % أجابوا بـــ أحيانا، والإجابة بـــ لا كانت منعدمة ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (12) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أن توفر النادي على مدارس التكوين الرياضي يساهم في تطبيق قانون الإحتراف في النادي .

السؤال (12): هل يهتم النادي بتكوين الإداريين والأخصائيين في ظل الإحتراف الرياضي ؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كان النادي المحترف يهتم بتكوين الإداريين والأخصائيين .

- **الجدول رقم(12): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 12**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	04	%22,22	1,33	5.99	0.05	2	غير دال إحصائيا
لا	08	%44,44					
أحيانا	06	%33,33					
المجموع	18	%100					

الشكل (16): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثاني عشر

-تحليل النتائج:

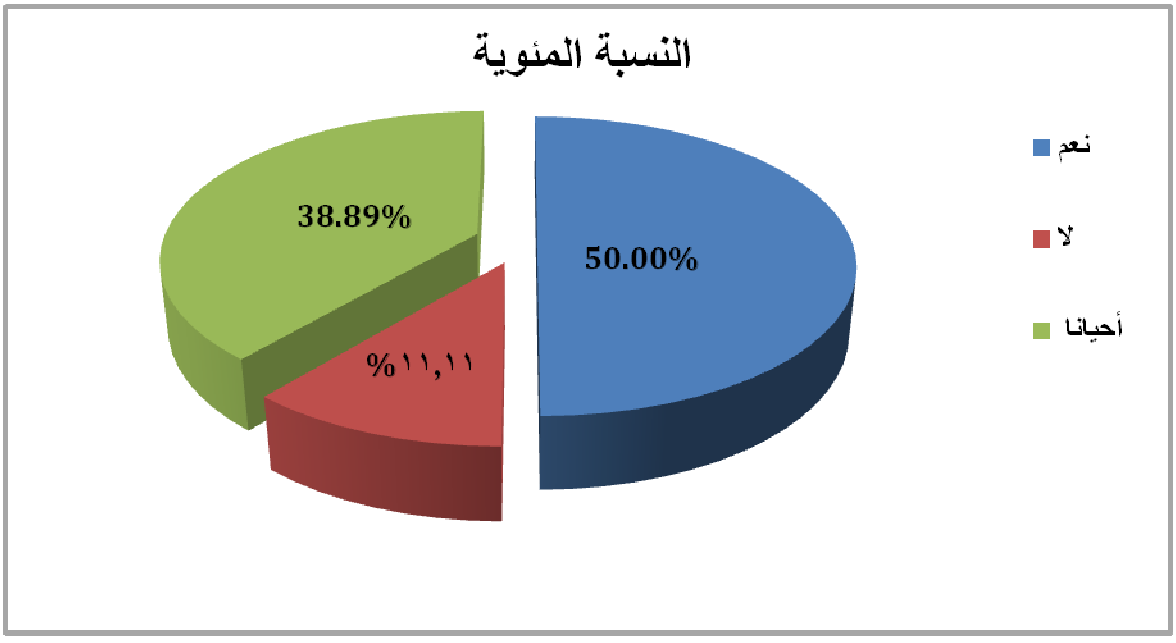
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) أن نسبة 44,44 % يرون أنه لا يهتم النادي بتكوين الإداريين ونسبة 33,33 % أجابوا بـــ أحيانا، و16,67% كانت إجابتهم بـــ نعم ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبين في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (1,33) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول إهتمام النادي بتكوين الإداريين ورفض الفرض البديل يعني أن رؤساء الأندية الرياضية المحترفة إختلفت أراؤهم حول إهتمام النادي بتكوين الإداريين وهذا يعني أن النادي لا يهتم بتكوين الإداريين والمسيرين.

- **السؤال (13):** هل يستفيد المسيرين والمؤطرين من الدورات التكوينية التي تخدم الإحتراف ؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كان المسيرين والمؤطرين يستفيدون من الدورات التكوينية التي تخدم الإحتراف الرياضي.

- **الجدول رقم(13): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 13**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	09	%50	4,33	5.99	0.05	2	غير دال إحصائيا
لا	02	%11,11					
أحيانا	07	%38,89					
المجموع	18	%100					



الشكل (17): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثالث عشر

-تحليل النتائج :

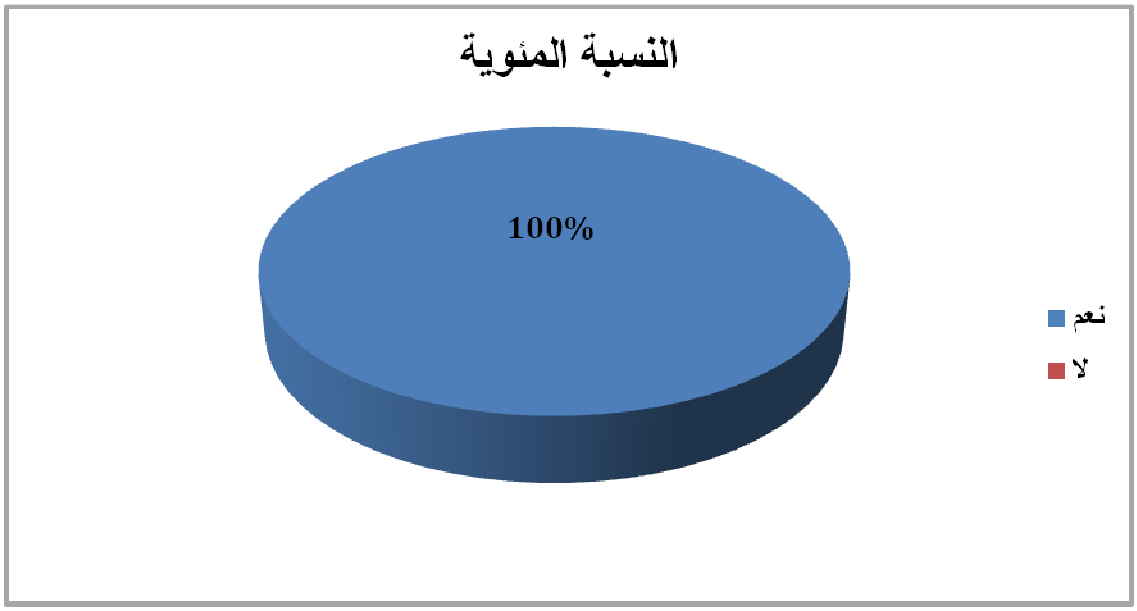
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أن نسبة 50 % يرون أنه يستفيد المسيرين والمؤطرين من الدورات التكوينية التي تعينهم على إستقاء تقنيات جديدة تمكنهم من التأقلم مع نظام الإحتراف الرياضي وتعينهم على التخلص نهائيا من التصرف بالطريقة الهاوية ونسبة38,89% أجابوا بـــ أحيانا و11,11% كانت إجابتهم بـــ لا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (4,33) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول إستفادة المسيرين والمؤطرين من الدورات التكوينية التي تخدم الإحتراف ورفض الفرض البديل أي مسيري ومؤطري النادي لا يستفيدون من الدورات التكوينية وهذا لا يتماشى مع متطلبات الإحتراف الرياضي .

السؤال (14): هل يتطلب الإحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة الإداريين ؟

- **الغرض من السؤال** :معرفة إذا كان الإحتراف يتطلب عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة الإداريين.

- **الجدول رقم(14): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 14**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية
نعم	18	%100
لا	00	%00
أحيانا	00	%00
المجموع	18	%100



الشكل (18): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الرابع عشر

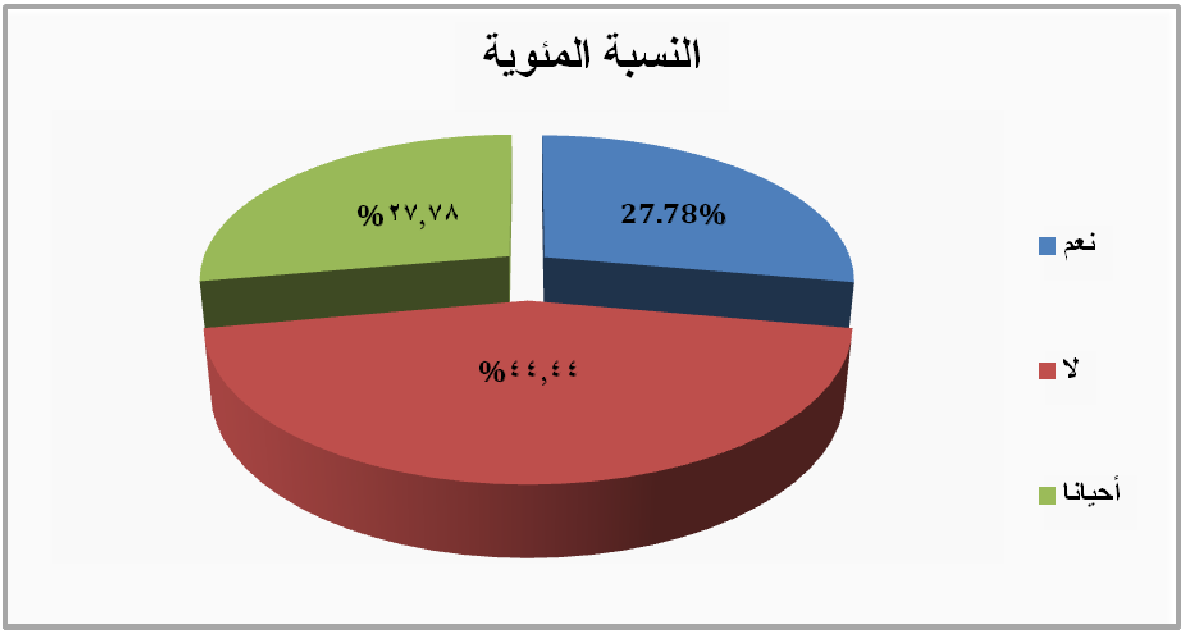
تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبين في الجدول أعلاه رقم (14) أن نسبة100% من المسيرين أجابوا بأنه نعم يتطلب الإحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة الإداريين، إذن لا توجد دلالة إحصائية ومعنى ذلك أنه حتى نتمكن من تطبيق الإحتراف بالشكل المطلوب يتطلب من المسيرين واللاعبين والمدربين من عقد دورات تدريبية حتى يتسنى لهم معرفة كل الجوانب المتعلقة به وإستعابها والتطلع على كل ما هو جديد مجال تخصصه.

- **السؤال (15):**هل نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية يعتمد على تكوين المسيرين ؟
- **الغرض من السؤال** :معرفة إذا كان نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية يتطلب تكوين المسيرين.

- الجدول رقم(15): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 15

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	05	%27,78	1	5.99	0.05	2	غير دال إحصائيا
لا	08	%44,44					
أحيانا	05	%27,78					
المجموع	18	%100					



الشكل (19): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الخامس عشر

-تحليل النتائج :

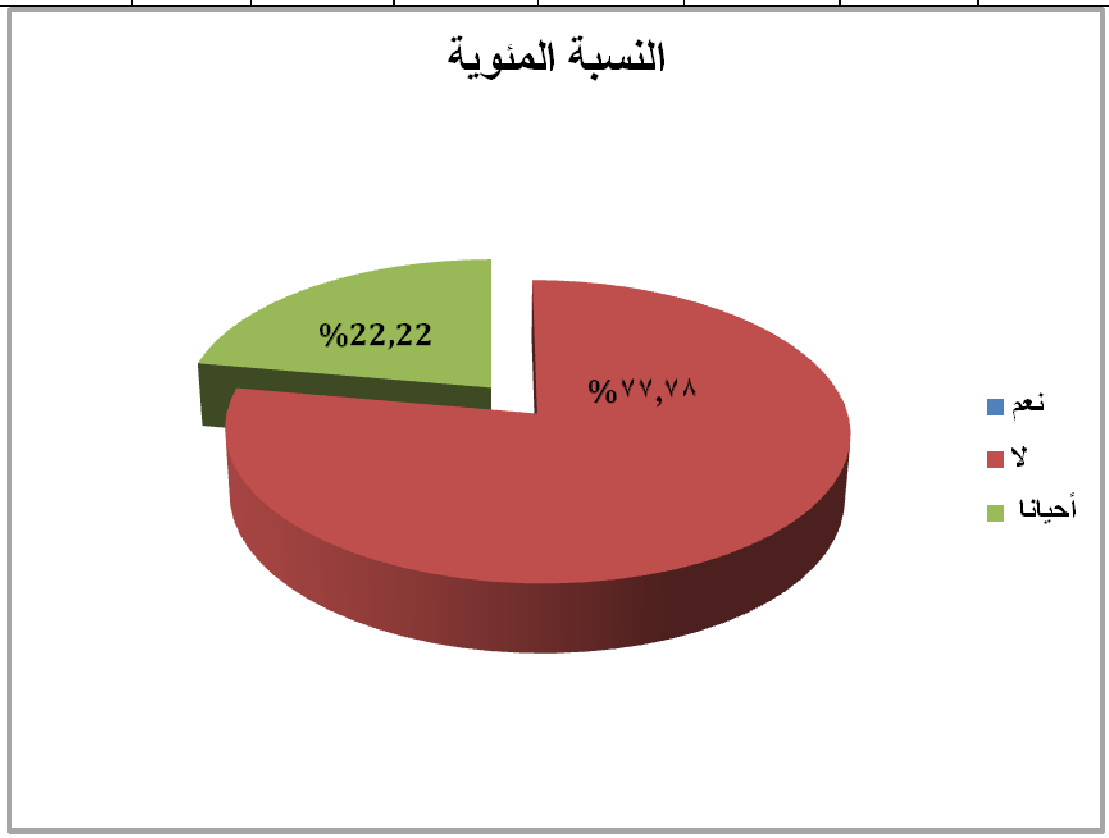
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) أن نسبة 44,44 % يرون أنه نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية لا يعتمد على تكوين المسيرين ونسبة 27,78% أجابو بـــ أحيانا والإجابة بـــ لا كانت بنسبة 27,78%، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (1) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية يعتمد على تكوين المسيرين ورفض الفرض البديل يعني أن نجاح الإحتراف لا يعتمد بالدرجة الأولى على تكوين المسيرين فقط وإنما حتى اللاعبين والمدربين .

السؤال (16):هل الموارد المالية المتوفرة للنادي تسمح للقيام بعملية التكوين الرياضي؟

- **الغرض من السؤال:** معرفة إذا كانت الموارد المالية المتوفرة للنادي تسمح للقيام بعملية التكوين الرياضي.

- **الجدول رقم(16): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 16**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	00	%00	17,34	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	14	%77,78					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل رقم (20): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول السادس عشر

-تحليل النتائج:

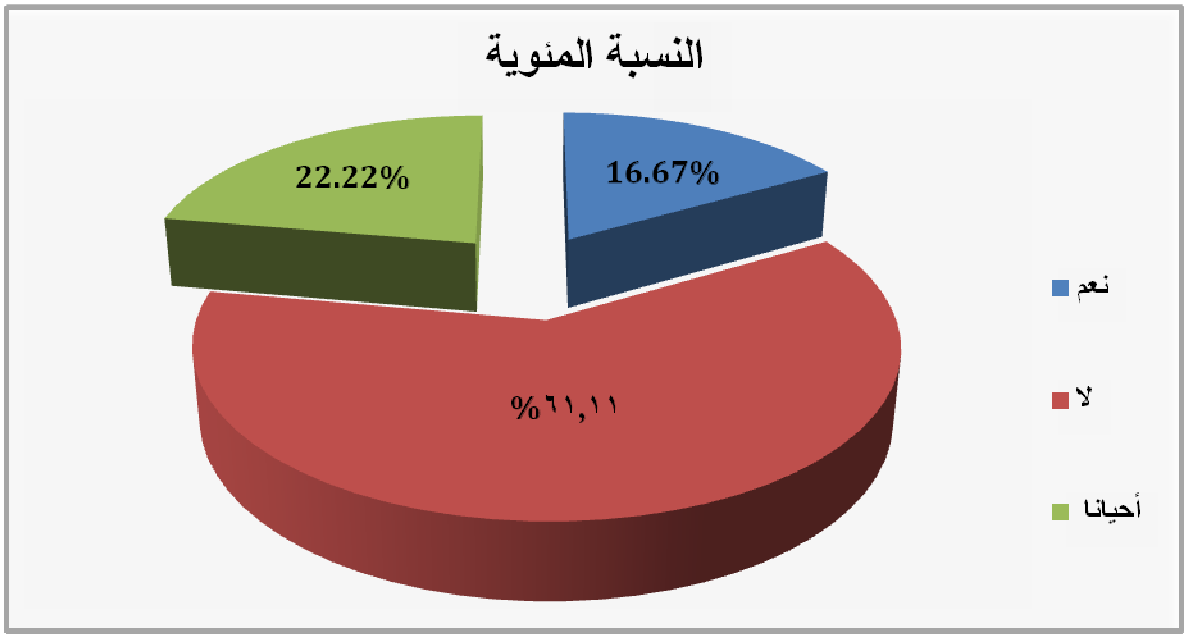
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) أن نسبة 77,78 % يرون أن الموارد المالية المتوفرة للنادي لا تسمح للقيام بعملية التكوين الرياضي الإحتراف الرياضي ونسبة 22,22% أجابوا بـــ أحيانا، والإجابة بـــ نعم كانت منعدمة ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (17,34) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أن الموارد المالية المتوفرة في النادي لا تسمح بعملية التكوين الرياضي بصفة مستمرة .

- **السؤال (17):**هل هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين ؟

- **الغرض من السؤال** :معرفة معرفة إذا كانت هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين .

- **الجدول رقم(17): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 17**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	03	%16,67	6,33	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	11	%61,11					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (21): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول السابع عشر

-تحليل النتائج:

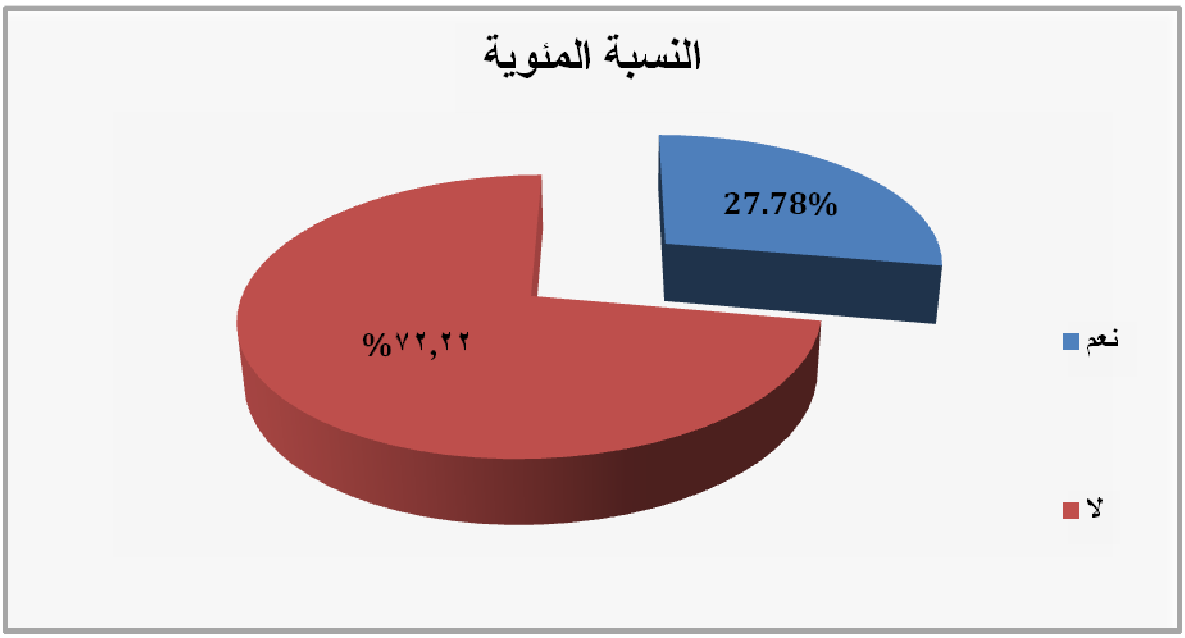
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) أن نسبة 61,11 % يرون أن لا يوجد هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين ونسبة 16,67 %أجابوا بـــ نعم ونسبة 22,22% أجابو بـــ أحيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (6,33) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أنه لا توجد هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين وهذا ما راجع لعدم إمتلاك الأندية لأخصائيين يقومون بالمراقبة وهذا من أجل الدفع بالأندية إلى التطبيق الفعلي لما تنص عليه دفتر الشروط الذي يضمن نجاح الإحتراف الرياضي .

- **السؤال (18):** هل بحوزة النادي ملعب خاص به ؟

- **الغرض من السؤال:** معرفة معرفة إذا كان للنادي ملعب خاص.

- **الجدول رقم(18): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 18**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	05	%27,78	3,55	3.84	0.05	1	غير دال إحصائيا
لا	13	%72,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (22): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثامن عشر

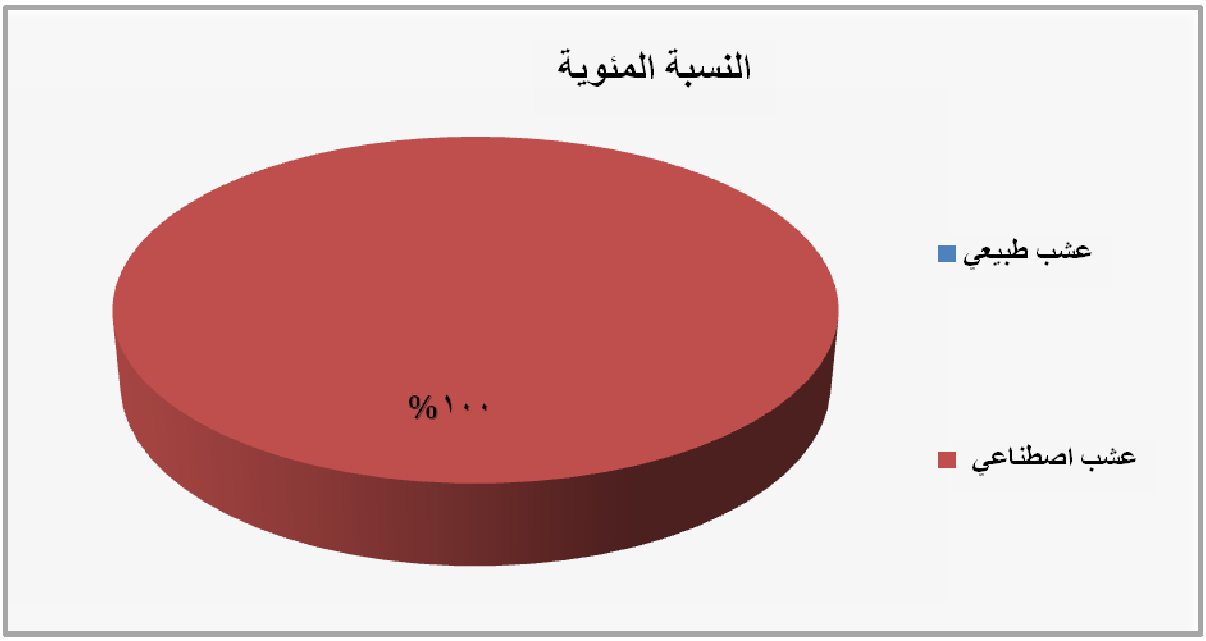
-تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) أن نسبة 72,22 % يرون أن ليس بحوزة النادي ملعب خاص به ونسبة 22,78 %يرون أن للنادي ملعب خاص به، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (3,55) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (3,84)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) وهذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول وجود بحوزة النادي ملعب خاص به ورفض الفرض البديل وهذا ما يفسر أن الأندية المحترفة تعاني من صعوبات ومشاكل خلال التدريب والتحضير وكذلك أثناء المنافسة وهذا يعتبر عائق من معوقات تطبيق الإحتراف في كرة القدم الجزائرية وهذا لا يساعد على تطوير كرة القدم الإحترافية والذي يتطلب مصاريف إضافية من خلال إستئجار الملعب لإجراء التدريبات وهذا ما يؤثر على التسيير .

- **السؤال (19):** ما طبيعة أرضية الملعب الخاص بالنادي ؟
- **الغرض من السؤال :**معرفة طبيعة أرضية الملعب الخاص بالنادي.

- الجدول رقم(19): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 19

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية
عشب طبيعي	00	%00
عشب إصطناعي	18	%100
المجموع	06	%100



الشكل (23): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول التاسع عشر

-تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبين في الجدول أعلاه رقم (19) أن نسبة100% من المسيرين أجابوا بأنه طبيعة أرضية الملعب الخاص بالنادي عشب إصطناعي، إذن لا توجد دلالة إحصائية وهذا ما يدفعنا إلى عدم القيام بالمقارنة لأن الإجابات بـــ نعم كانت منعدمة وهذا ما يفسر أن النوادي تفتقر إلى ملاعب ذات عشب طبيعي وهذا ما لا يسمح لنا بالنهوض بفكرة الإحتراف وهذا من معوقات تطبيقه لذا وجب على كل نادي إمتلاك مكان للعب من العشب الطبيعي حتى يقدم اللاعب أحسن مردود ويتجه لعبهم نحو متطلبات كرة القدم المحترفة العصرية خاصة من جانب الأداء واللعب وحتى من ناحية التسيير وهذا ما توصل إليه حجيج مولود أن قلة الإمكانيات المادية والتي تشمل الأدوات والأجهزة وملاعب رياضية ذات العشب الطبيعي والملاحق التابعة لها للتدريب وكذلك صالات لرفع الكفاءة البدنية فكل هذه العوامل تؤدي إلى عدم إرساء الإحتراف في كرة القدم الجزائرية وبالتالي فشل هذه العملية .

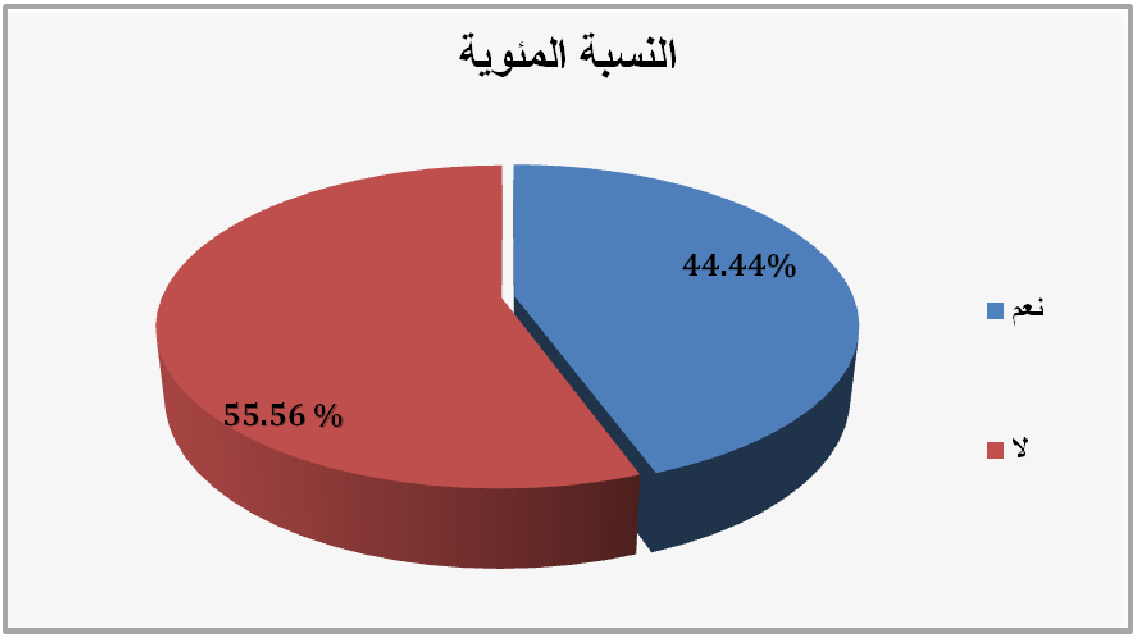
أما بالسؤال الخاص بوجود ملعب ملحق كانت إجابتهم كلها بـــ عدم وجود ملحق للملعب وتفسيرا لهذا أن النوادي تفتقر لملاحق تساعدها على التدريب والتحضير الجيد ويعتبر هذا النقص من العوامل التي تحول دون تحقيق الإحتراف في كرة القدم الجزائرية أو هذا ما لا يتطابق مع ما جاء في دفتر الشروط فيما يخص ملعب ملحق .

- **السؤال (20):**هل يحتوي الملعب على غرف تبديل الملابس وكذا المنصة الخاصة بالصحافة ؟

- **الغرض من السؤال:** معرفة معرفة إذا كان الملعب يحتوي على غرف تبديل الملابس وكذا المنصة الخاصة بالصحافة .

- **الجدول رقم(20): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 20**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	08	%44,44	0,22	3.84	0.05	1	غير دال إحصائيا
لا	10	%55,56					
المجموع	18	%100					



الشكل (24): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم عشرين

-تحليل النتائج :

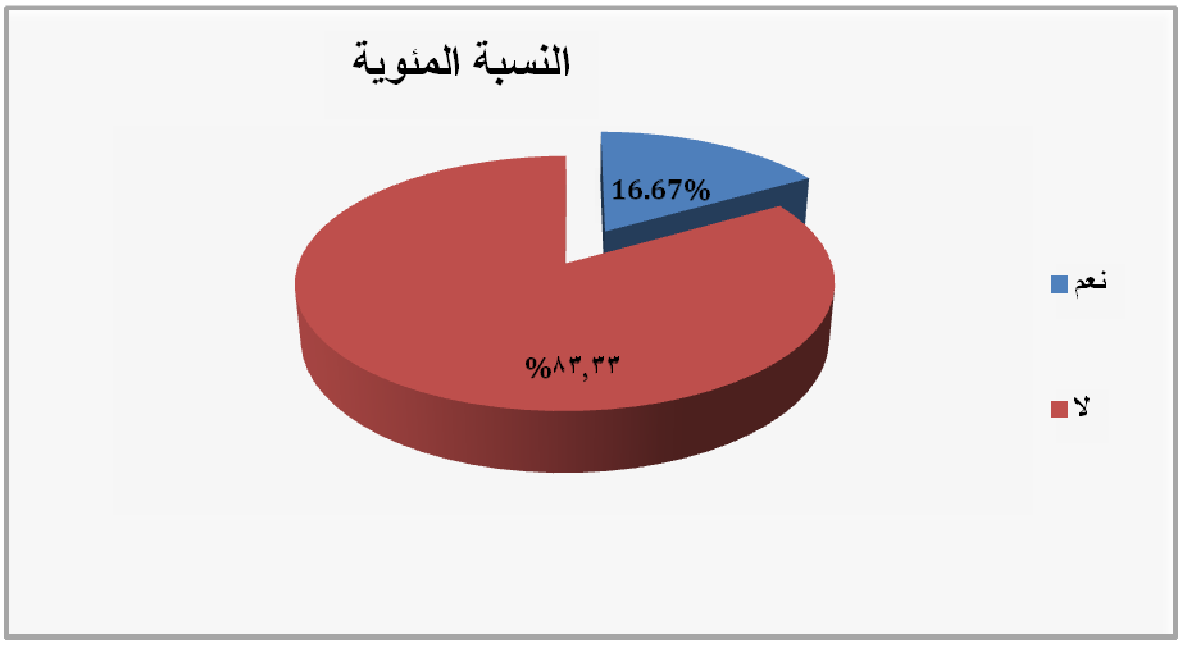
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أن نسبة 55,56 % أجابو أن الملعب يحتوي على غرف تبديل الملابس وكذا المنصة الخاصة بالصحافة ونسبة 44,44 %أجابوا بـــ لا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 ُالمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (0,22) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (3,84)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1) و هذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول احتواء الملعب على غرف تبديل الملابس وكذا المنصة الخاصة بالصحافة ورفض الفرض البديل يعني أن يعني أن معظم ملاعب الأندية لا توجد بها غرف لتبديل الملابس تتناسب مع متطلبات الإحتراف ولا منصة خاصة بالصحافة .

السؤال (21): هل يحتوي الملعب على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل؟

- **الغرض من السؤال :** معرفة إذا كان الملعب يحتوي على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل .

- **الجدول رقم(21): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 21**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	03	%16,67	8	3.84	0.05	1	دال إحصائيا
لا	15	%83,33					
المجموع	18	%100					



الشكل (25): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الواحد والعشرون

-تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (21) أن نسبة 83,33 % يرون أن الملعب لايحتوي على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل ونسبة 16,67 %أجابو بـــ نعم،ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^{2}المحسوبة التي قدرت بـــ (8) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (3,84)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1)وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار ومن خلال هذا نستنتج أن الملعب لا يحتوي على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل

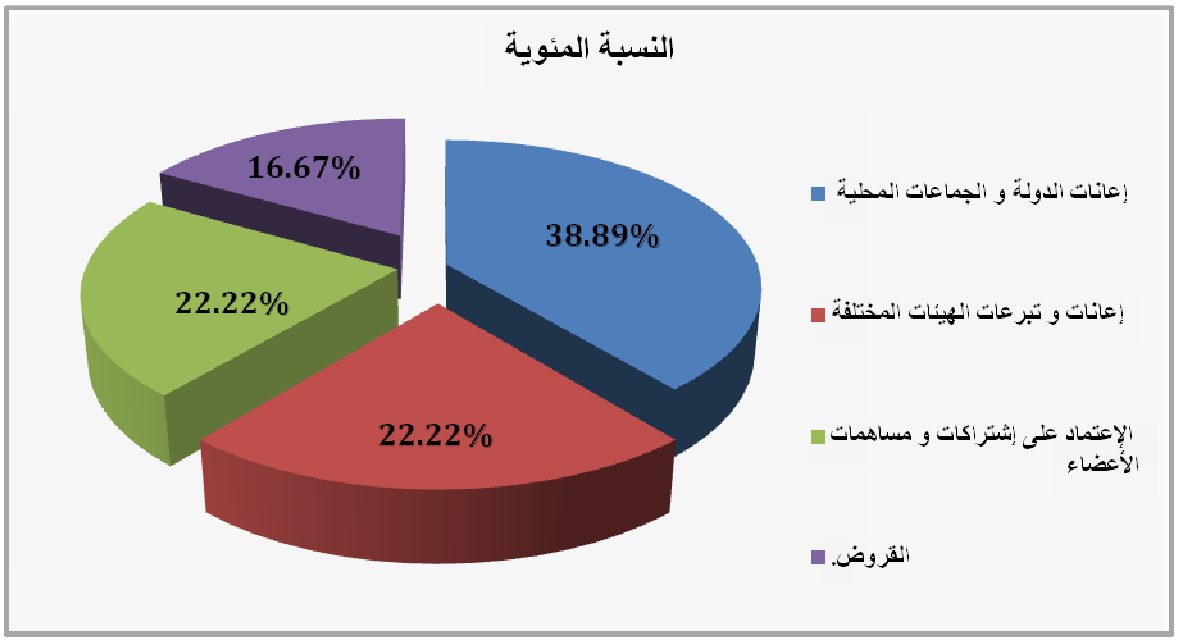
- 1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة : مصادر التمويل الحالية غير كفيلة للفرق الإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي.

- **السؤال (22):** ما هي مصادر التمويل التي تعتمدون عليها في تسيير النادي ؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة مصادر التمويل التي يعتمدون عليها في تسيير النادي .

- **الجدول رقم(22): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 22**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
إعانات الدولة والجماعات المحلية	07	%38,89	1,10	7.815	0.05	3	غير دال إحصائيا
إعانات وتبرعات الهيئات المختلفة	04	%22,22					
الإعتماد على إشتراكات ومساهمات الأعضاء	04	%22,22					
القروض	03	%16,67					
المجموع	18	%100					



الشكل (26): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول الثاني وعشرون

-تحليل النتائج :

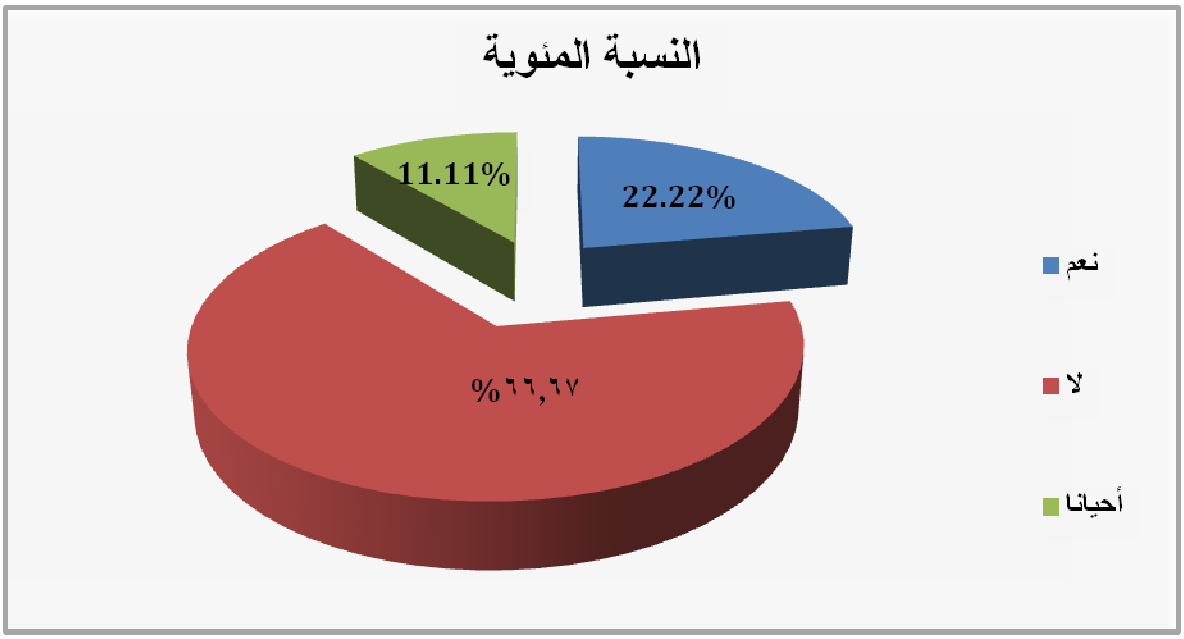
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (22) أن نسبة 38,89% يرون أن مصادر التمويل المعتمدة في تسيير النادي إعانات الدولة والجماعات المحلية ونسبة 22,22 %يرون أن إعانات وتبرعات الهيئات المختلفة، ونسبة 22,22 % الإعتماد على إشتراكات ومساهمات الأعضاء ونسبة 16,67 % القروض، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (1,10) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (7,815)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (3)و هذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول مصادر التمويل المعتمدة في تسيير النادي ورفض الفرض البديل يعني أن رؤساء الأندية الرياضية المحترفة إختلفت أراؤهم حول مصادر التمويل التي يعتمد عليها النادي في التسيير .

- **السؤال (23):** هل مصادر الدعم المالي للنادي كافية لتغطية متطلبات الإحتراف الرياضي؟

- **الغرض من السؤال** :معرفة إذا كانت مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات الإحتراف الرياضي.

- **الجدول رقم(23): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 23**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	04	%22,22	9,33	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	12	%66,67					
أحيانا	02	%11,11					
المجموع	18	%100					



الشكل (27): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم الثالث وعشرون

-تحليل النتائج :

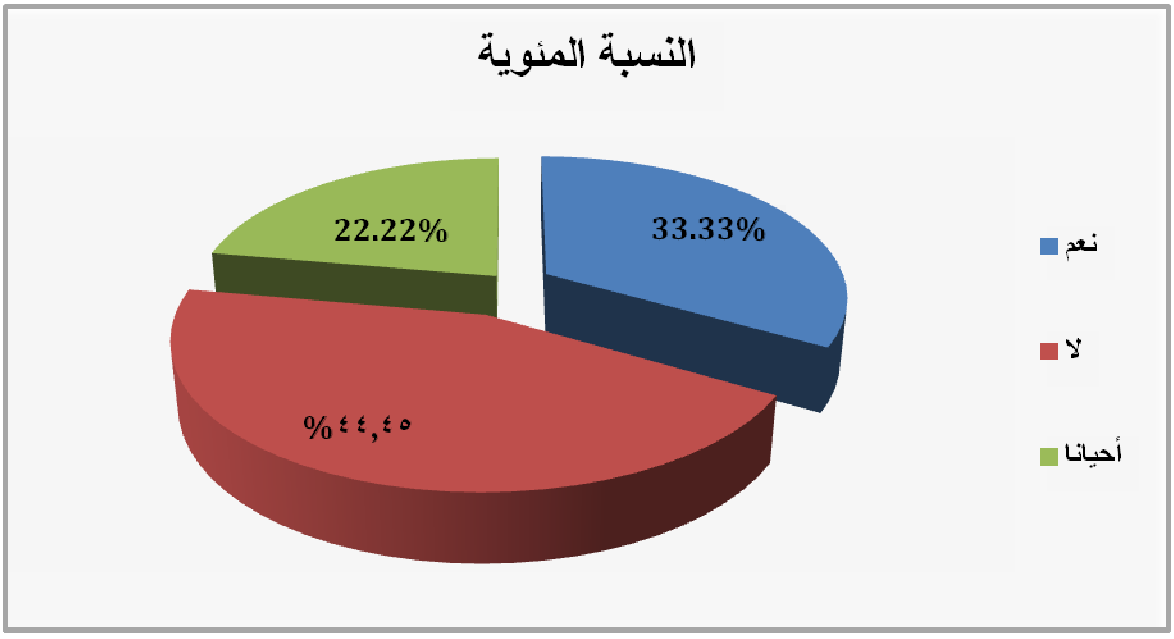
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (23) أن نسبة 66,67% يرون أن مصادر الدعم المالي غير كافية لتغطية متطلبات الإحتراف ونسبة 22,22 أجابو بـــ نعم، ونسبة 11,11 أجابو بـــ أحيانا ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 ُالمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (9,33) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أن مصادر الدعم المالي للنادي غير كافية لتغطية متطلبات الإحتراف أي سياسة التمويل المتبعة من طرف النادي لا تسمح لها بذلك وهذا ما يؤثر سلبا على تسيير النادي.

- **السؤال (24):** هل يتم تحديد الأموال اللازمة لبداية كل موسم رياضي ؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كان النادي يقوم في بداية كل موسم بتحديد الأموال اللازمة وفقا للبرنامج المسطر.

- **الجدول رقم(24): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 24**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	06	%33,33	1,33	5.99	0.05	2	غير دال إحصائيا
لا	08	%44,45					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (28): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم أربع وعشرون

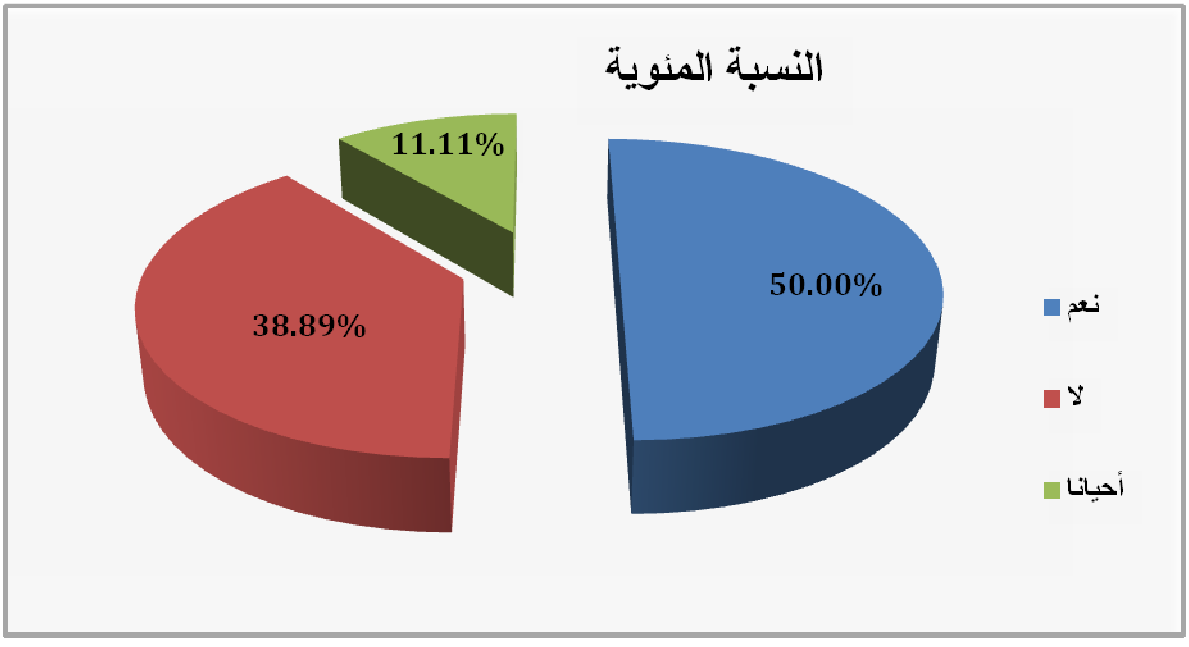
-تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (24) أن نسبة 44,45% يرون أنه لا يتم تحديد الأموال اللازمة بداية كل موسم ونسبة 33,33 % أجابو بـــ نعم أما الإجابة بـــ أحيانا فكانت بنسبة 22,22% أحيانا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 'المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (1,33) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول تحديد الأموال اللازمة بداية كل موسم وفقا للبرنامج المسطر ورفض الفرض البديل وهذا راجع إلى النقص الفادح للمصادر المالية كون هذه الأندية تعيش مرحلة إنتقالية من الهواة إلى الإحتراف وكذلك الإعتماد على إعانات الدولة الدولة بشكل كبير يعني هذا لا يتبع سياسة واضحة لتمويل النادي .

- **السؤال (25):**هل طبيعة القوانين الموجودة حاليا تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل جديدة لتحسين الوضع المالي ؟
- **الغرض من السؤال :** معرفة إذا كانت القوانين الموجودة حاليا تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل جديدة لتحسن وضعها المادي .

- الجدول رقم(25): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 25

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	09	%50	4,34	5.99	0.05	2	غير دال إحصائيا
لا	07	%38,89					
أحيانا	02	%11,11					
المجموع	18	%100					



الشكل (29): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم خمسة وعشرون

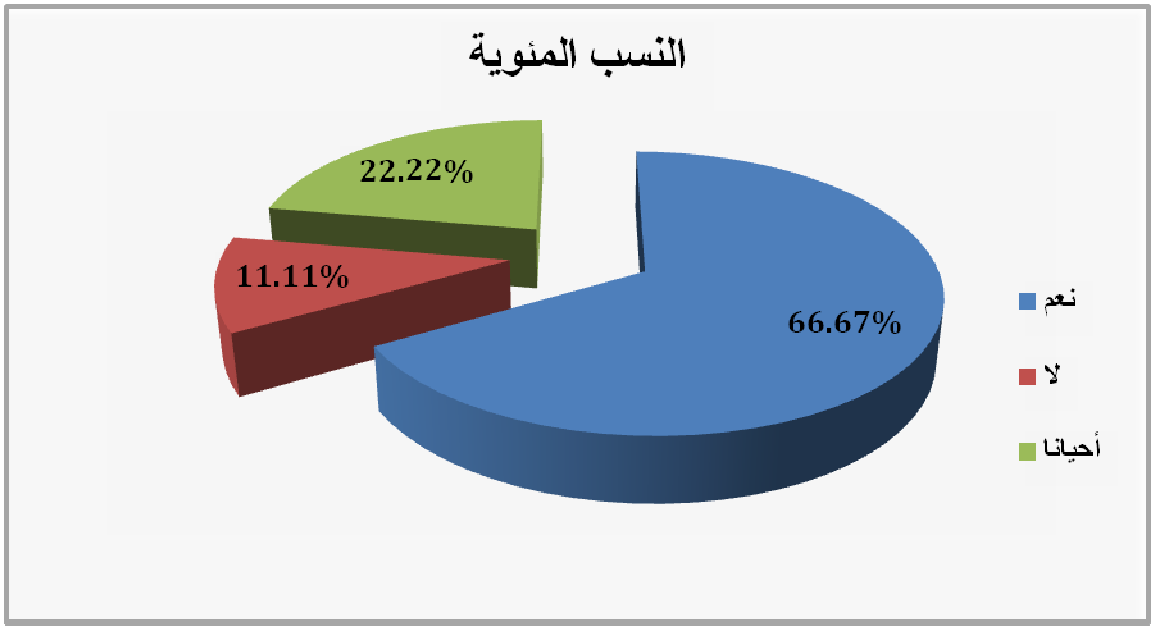
-تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (25) أن نسبة 50% يرون أن طبيعة القوانين الموجودة حاليا تسمح بالبحث عن مصادر التمويل جديدة للنادي ونسبة 38,89%أجابو بـــ لا أما الإجابة بـــ أحيانا كانت بنسبة 11,11%، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (4.34) أصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق في إجابات المسيرين حول طبيعة القوانين الموجودة حاليا إذا ما كانت تسمح بالبحث عن مصادر التمويل جديدة لتحسين الوضع المالي ورفض الفرض البديل ومنه نستنتج أن طبيعة القوانين الموجودة حاليا لا تسمح بالبحث عن مصادر التمويل جديدة لتحسين الوضع المالي .

- **السؤال (26):** في رأيكم هل عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها تأثير على التسيير الإداري ؟
- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كانت عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها دور في عملية التسيير الإداري .

- الجدول رقم(26): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 26

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	12	%66,67	9,33	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	02	%11,11					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (30): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم ستة وعشرون

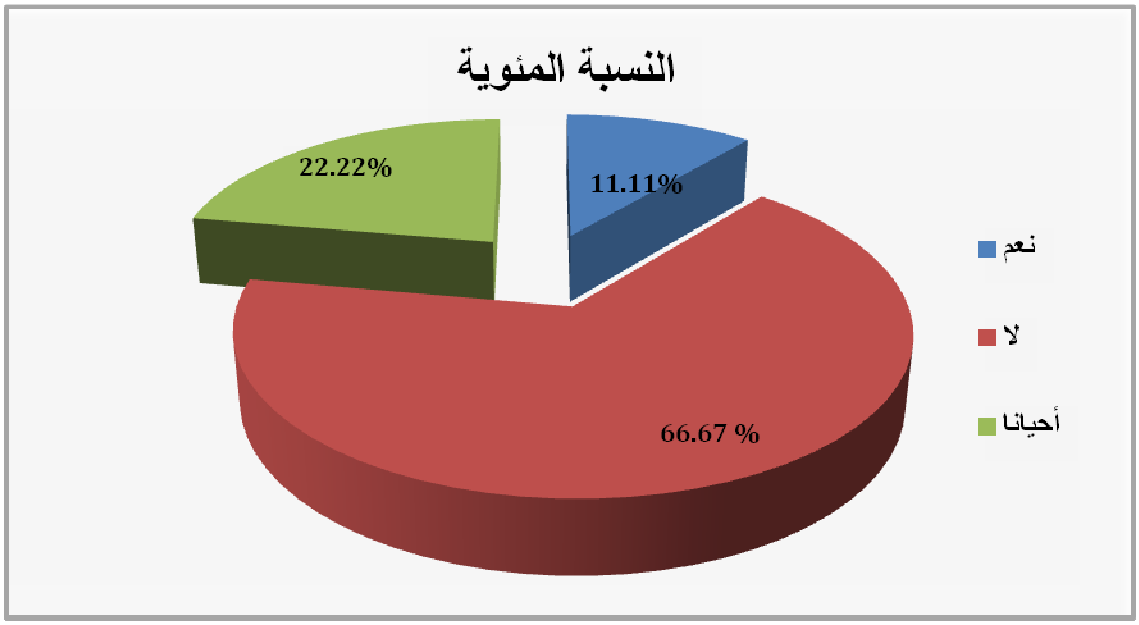
-تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (26) أن نسبة 66,67% يرون أن عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها تأثير على التسيير الإداري ونسبة 22,22 % أجابو بـــ أحيانا ونسبة 11,11% أجابو بـــ لا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (9,33) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أن عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها تأثير على التسيير الإداري لأن سياسة التمويل المنتهجة ومصادر الدعم المالي لا ترقى إلى المستوى المطلوب وهذا ما يؤثر على التسيير الإداري .

- **السؤال (27):**هل برامج التمويل المسطرة على مستوى النادي ترجع إلى أهل الإختصاص في المجال ؟
- **الغرض من السؤال** :معرفة إذا كانت برامج التمويل المسطرة على مستوى النادي ترجع إلى أهل الإختصاص في المجال .

- الجدول رقم(27): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 27

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	02	%11,11	9,33	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	12	%66,67					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (31): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم سبعة وعشرون

تحليل النتائج :

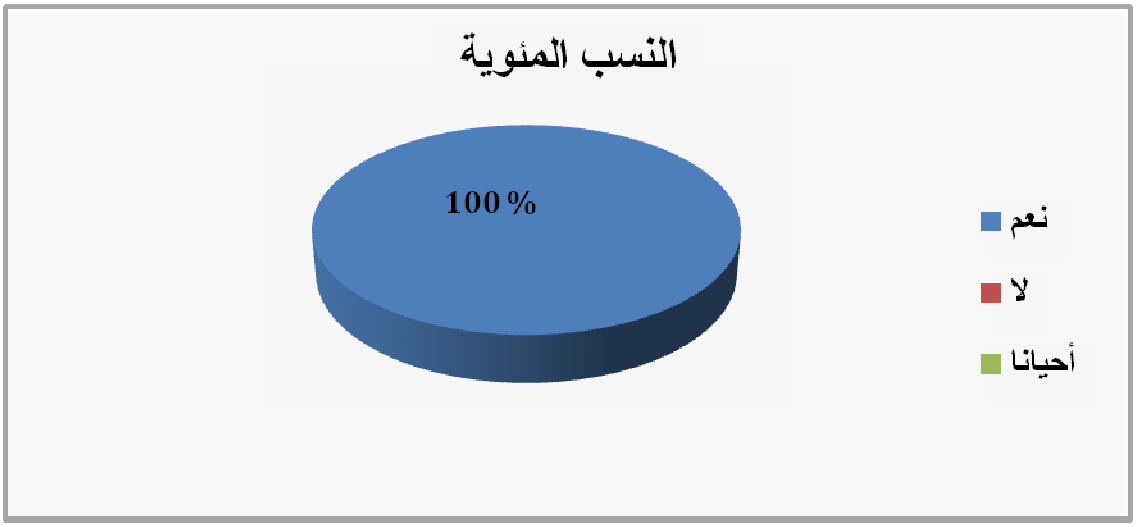
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (27) أن نسبة 66,67% يرون أن برامج التمويل المسطرة على مستوى النادي لا ترجع إلى أهل الإختصاص في المجال ونسبة 22,22% أجابة بـــ ـــأحيانا ونسبة 11,11 % أجابو بـــ نعم، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (9,33) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)و هذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج تسطير برامج التمويل من طرف إدارين ليس لديهم دراية بقوانين التمويل في ظل الإحتراف معتمدين على الخبرة فقط.

- **السؤال (28):** هل عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دور في دعم ميزانية النادي المحترف؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كانت عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دور في دعم ميزانية النادي المحترف .

- **الجدول رقم(28): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 28.**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية
نعم	18	%100
لا	00	%00
أحيانا	00	%00
المجموع	18	%100



الشكل (32): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم ثمانية وعشرون

تحليل النتائج:

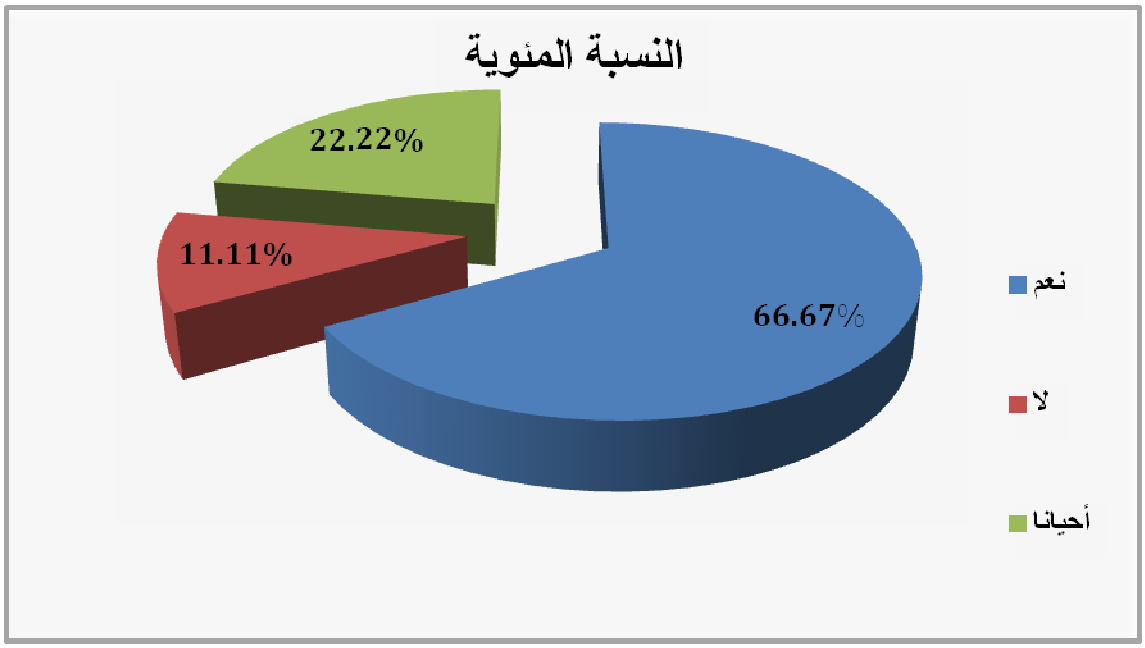
يتضح لنا من خلال النتائج المبين في الجدول أعلاه رقم (28) أن نسبة100% من المسيرين أجابوا بأنه عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دور في دعم ميزانية النادي المحترف، إذن لا توجد دلالة إحصائية وهذا ما يدفعنا إلى عدم القيام بالمقارنة لأن الإجابات بـــ لا كانت منعدمة .

السؤال (29): هل تطبيق الإحتراف الرياضي بنجاح يعتمد على التمويل ؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كان نجاح الإحتراف الرياضي يعتمد على التمويل.

- **الجدول رقم(29): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 29**

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	12	%66,67	9,34	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	02	%11,11					
أحيانا	04	%22,22					
المجموع	18	%100					



الشكل (33): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم تسعة وعشرون

-تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (29) أن نسبة 66,67% يرون أن تطبيق الإحتراف الرياضي بنجاح يعتمد على التمويل ونسبة 11,11 % أجابو بـــ لاو كانت الإجابة بـــ أحيانا بنسبة 22,22%، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (9,34) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أن حتي يطبق الإحتراف بنجاح يعتمد على توفير الأموال لأن الإحتراف جلب معه فلسفة جديدة لسياسة تمويلية للأندية والتي تعتمد على مصاريف وإحتياجات كبيرة.

- **السؤال (30):**هل بإمكان النادي الإستغناء عن الدعم الحكومي لتسيير النادي في ظل الإحتراف ؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة إذا كان النادي يستطيع الإستغناء عن الدعم الحكومي لتسيير النادي في ظل الإحتراف الرياضي .

- الجدول رقم(30): يمثل التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا^2 المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال رقم 30

الفئات	تكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	01	%5,56	8,33	5.99	0.05	2	دال إحصائيا
لا	11	%61,11					
أحيانا	06	%33,33					
المجموع	18	%100					

الشكل (34): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج الجدول رقم ثلاثون

-تحليل النتائج :

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (30) أن نسبة 61,11% يرون أن ليس بإمكان النادي الإستغناء عن الدعم الحكومي في ظل تطبيق الإحتراف الرياضي ونسبة 33,33 %أجابو بـــ أحيانا ونسبة 5,56% كانت الإجابة بـــ لا، ومن خلال المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـــ (8,33) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـــ (5,99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري يعني أنه لا يمكن الإستغناء عن الدعم الحكومي لتسيير النادي في ظل تطبيق الإحتراف الرياضي وذلك راجع إلى النقص الفادح في مصادر التمويل كون أن الأندية في مرحلة إنتقالية من الهواة للإحتراف.

- **السؤال (31):** في رأيك ما هي المعوقات المالية التي تعيق تطبيق منظومة الإحتراف في الأندية الرياضية بالجزائر؟

- **الغرض من السؤال :**معرفة المعوقات المالية التي تعيق تطبيق منظومة الإحتراف في الأندية الرياضية بالجزائر.

- إختلفت أراء المستجوبين حول المعوقات المالية التي تعيق تطبيق منظومة الإحتراف في الأندية الرياضية بالجزائر منهم من يرى أنهم يتعاملون بخلفية الهواة وبالرغم من إنتقالها إلى الإحتراف إلا أنهم يعتمدون على مساعدات الدولة والجماعات المحلية وهذا ما يجعلها غير قادرة على تطبيق الإحتراب بكل معاييره والذي يعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الذاتي وكذلك غياب الإستثمار والتسويق وعدم وجود شركات داعمة ودائمة للفرق وغياب مختصين في مجال التمويل .

3. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض النتائج من خلال تفريغ نتائج الإستبيان وإخضاعها للوسائل الإحصائية المناسبة حيث قمنا بالتحليل الإحصائي لكل البيانات من خلال جداول وتمثيلات بيانية جاء هذا الفصل لأعطاء معنى نظري للقيم الكمية ومحاولة تفسير ومناقشة النتائج بالنظر إلى الفرضيات والدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل التمهيدي وإنطلاقا من نتائج الدراسة يمكننا رفض أو قبول الفرضيات المطروحة .

1.2. تفسير ومناقشة نتائج في ضوء الفرضية الأولى:

توضح الفرضية الأولى الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية والتى لها تأثير على التسيير الإداري، فمن خلال تفحص جداول المحور الأول للإستبيان وبعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج إتضح لنا أن صعوبات تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على تسيير النادي فبعد قراءتنا للجدول رقم (2) تبين لنا أن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي لا تساعد على تطبيق الإحتراف بالشكل المطلوب وهذا ما ينعكس سلبيا على تسيير الأندية من خلال نسبة إجاباتهم المقدرة بـــ (61,11%) والتي تعود إلى عدم تناسب التشريعات والقوانين الرياضية التي تضبط الإحتراف على مستوى النادي مع غياب طرق التسيير المنتهجة من طرف النادي وأكدتها بعض الدراسات ما يلي «السبب يرجع إلى عدم وضوح القوانين لدى المسيرين مما يفسر وجود خلل في القوانين التي تسير بها كرة القدم الجزائرية مما لا يتماشى مع متطلباته الذي يدفعنا إلى النظر في قوانين التسيير وتكييفها وفق قانون الإحتراف الرياضي وإعادة ضبطها لأن الجانب القانوني يعتبر عامل أساسي في تنظيم وتسيير المنظومة الكاملة لكرة القدم لمسايرة التطور الذي شهدته إقليميا وعالميا [1] »، كما أن نتائج الجدول رقم (03) تظهر أن النصوص القانونية ليس لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي وهذا يدل على أنها لا تزال غامضة ومبهمة، لذا يواجه المسيرون صعوبات في فهمها وتطبيقها وبالتالي لها إنعكاس على شكل التسيير بالرغم من أن معظمهم قد إطلعوا على نماذج الإحتراف للدول الأخرى والتي بإمكانها أن تمنحهم أفكار لازمة يعملون بموجبها بمهنية فهم مهتمين بمعرفة الجوانب التشريعية وكيفية التعامل معها والإستفادة منها وتطبيقها على مستوى الأندية الجزائرية لكرة القدم حتى لا تصادفهم مشاكل أثناء التسيير وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (4) حيث أجمع المستجوبين على ذلك بنسبة (100%) أما من خلال الجدول رقم (5) تبين لنا أن المسيرين إختلفوا فيما بينهم حول الصعوبات

[1] رعاش كمال، **الإحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الإرتقاء بمستوى كرة القدم** ،مرجع سبق ذكره ،ص 133

التي تواجه النادي في تطبيق الإحتراف فمنهم من يرى السبب في الهياكل ومنهم من يراه من الناحية المادية والبعض الأخر من الناحية القانونية وهناك الذي يقول من كل النواحي كما تبين لنا كذلك من خلال الجدول رقم(6) أن نسبة (72,22%)من المستوجبين يرون أن غياب شخص مكلف بالشؤون القانونية على مستوى النادي يؤثر على التسيير بشكل سلبي لأن وجوده يساعد على تسهيل بعض الأمور والفكرة الموالية تؤكد ذلك « فالإستعانة بأخصائي قانوني ضروري لفهم القوانين فهما جيدا لأن النصوص القانونية أدبية ومعقدة بالنسبة للقارئ غير الملقن مما يصعب عليه فهمها وعدم وجود شخص كهذا يؤكد عدم وصول الأندية المحترفة إلى مستوى تسيير يساعد على تطبيق الإحتراف[1]» ولهذا «أجبرت الإتحادية الرياضية إلى إدراج بنود في قوانينه الأساسية على الإستعانة بمستشارين قانونيين على مستوى النادي[2] ».

وبعد تحليلنا لنتائج الجدول رقم (07) تبين لنا معظم المسيرين لا يطبقون ما تنص عليه القوانين بنسبة (66,67%) وهذا لإفتقارهم للإطارات المؤهلة وأهل الإختصاص في القانون الرياضي وفي هذا الشأن تناول الموضوع الكثير من الدارسين ومنه يؤكد ذلك « هناك فارق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحول والتطور الحاصل في النشاط الرياضي وفي القوانين إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للإجابة على هذا الإنقلاب للأوضاع وهذا ما يؤثر على التسيير في النادي بشكل واضح مما ينعكس على نتائج الفريق»، وبالعودة إلى الجدول رقم (7) يتضح لنا أن المستجوبين إختلفت أراءهم حول الإجابة على السؤال أي لا توجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف وهذا راجع إلى غياب إخصائيين في هذا المجال أي عدم كفاية الرقابة الحالية للوقوف على صرامة تطبيق القوانين[3]» وهذا كله له تأثير على التسيير لأن عدم وجود لجان مؤهلة تراقب ما يجري بالنادي سوف تعم فيه الفوضى وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة لأن الرقابة تعتبر العملية المستمرة والوظيفة الأساسية للإدارة من دونها لا يمكننا معرفة نقاط القوة والضعف كما لا يمكننا متابعة نشاط النادي فهي تساعد في الوقوف على المشكلات وحلها ومعرفة إذا ما كان المسير يسير وفق ما خطط له فالهدف منها تعديل وتصحيح الإنحرافات عن الأهداف الموضوعة لذا وجب أن يقوم بها المسؤولين طالما هناك أعمالا تؤدى، أما بالنسبة لنظرت المسيرين لمستقبل الإحتراف الرياضي في ظل القوانين والتشريعات الحالية كانت إجابتهم بأن الأندية الجزائرية معظمها بعيدة كل البعد عن تحقيق مشروع الإحتراف وبالتالي هو غير مضمون ليس بسبب ضعف أو نقص القوانين ولكن بسبب عدم مسايرة تطبيقها

---

[1] إفروجن غنية : **الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم (دراسة حالة بعض النوادي المحترفة بالجزائر)** مرجع سبق ذكره ص173

[2] عبد اليمين بوداود :**متطلبات الإحتراف الرياضي** ،الدار الوطنية للكتاب ،الجزائر ،2014 ص139

[3] افروجن غنية: **الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم (دراسة حالة بعض النوادي المحترفة بالجزائر)**نفس المرجع السابق، ص181

وهذا راجع إلى مستوى المسيرين الذين لا يمكنهم تفسيرها تفسيرا صحيحا ولا مسايرة منظومة الإحتراف التي هي بحاجة إلى رسكلة المسيرين والإداريين وحتى اللاعبين وتكييفهم مع هذا النمط الجديد من كل الجوانب وإخضاعها للدورات تكوينية داخلية وخارجية حتى من الجانب التشريعي والإداري من أجل الولوج والمساهمة في تطوير تجربة الإحتراف في كرة القدم الجزائرية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق عملية الإحتراف .

1.2. تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

تتمحور الفرضية الثانية إن المنشآت ومراكز التكوين المتوفرة حاليا لا تسمح بتطبيق الإحتراف الرياضي، فمن خلال نتائج جداول الاستبيان نحاول الإجابة على هذه الفرضية فبعد تحليلنا لنتائج الجدول رقم (09) و(10) إتضح أن معظم الأندية المحترفة لا تملك مدارس تكوينية للمواهب الشابة ولا تتوفر على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي المفروض في دفتر الشروط وذلك بسبب المشاكل المالية وإفتقار الأندية المحترفة للهياكل الضرورية لذلك[1] وبالنسبة للجدول رقم (12) تبين لنا أن أغلبهم لا يهتمون بتكوين الإداريين والمسيرين في المجال الإداري بل مهتمين فقط بتكوين اللاعبين حيث أن التكوين لا يخص اللاعب فحسب بل يخصهم أيضا لهذا نجد أن إتباع سياسة التكوين الرياضي يساعد على الإرتقاء بمستوى كرة القدم لذا وجب على النادي المحترف الإهتمام كذلك بتكوين الإداريين حتى يتمكن من مسايرة التغيرات الحاصلة كما وجب على المسيرين الإستفادة من هاته الدورات لأنها سوف تعينهم على استقاء تقنيات جديدة تمكنهم من التأقلم على نظام الإحتراف وتعينهم على التخلص نهائيا من التسيير بالطريقة الهاوية « لأن الإحتراف يحتاج إلى إستراتيجية شاملة من أهم ركائزها إتباع سياسة تكوين رياضي يساعد على الإرتقاء بمستوى كرة القدم»، وحتى يتسنى للنادي تحقيق الإحتراف بنجاح لابد من عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة الإداريين حيث جاء بوضوح في المادة 136 من القانون 05/13 «تتضمن الإتحادية الرياضية الوطنية تكوين الحكام ولجان الحكام والتحكيم والمسيرين والرياضيين والتابعين لإختصاصها الرياضي وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم» كما أن نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن الموارد المالية للنادي لا تسمح بعملية التكوين الرياضي بصفة مستمرة وهذا ما يفسر درجة التفاوت الموجودة بين الأندية المحترفة في القدرة المالية للقيام بهذه العملية وهذا من خلال نسبة إجاباتهم (77,78%)، وبالنسبة لمراقبة التكوين من طرف المسؤولين كانت

[1] خضار خالد :**مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في إنجاح الإحتراف في كرة القدم الجزائرية** ،مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية و الرياضية الجزائر 2012 ص 146

الإجابة معظمها بـــ لا بنسبة (61,67%) وهذا راجع لعدم إمتلاك الإندية أخصائيين بالمتابعة من أجل الدفع بالنادي إلى التطبيق الفعلي لما ينص عليه دفتر الشروط والفكرة التالية تؤكد ذلك « سياسة التكوين لا تحتاج إلى موارد مالية كبيرة بل تحتاج إلى رؤية مستقبلية وإهتمام ومتابعة [1]» لأن الرقابة بواسطة الإدارة العليا بإستمرار تحقق الأهداف الخاصة.

أما فيما يخص الجداول رقم (21,20,19,18) إتضح لنا أن معظم الأندية لا تملك ملاعب خاصة أو ملاحق تابعة وهذا يتطلب مصاريف إضافية من خلال إستئجار ملعب لإجراء التدريبات وحتى أرضية الملعب ذو عشب إصطناعي وكذلك بالنسبة لغرف تبديل الملابس غير مناسبة وعدم وجود منصة خاصة بالصحافة لمحاورة اللاعبين ولا حتى الإداريين أي المنشآت والملاعب لا تواكب مواصفات الملاعب العالمية كل هذا يعد من بين الأسباب الجوهرية التي تعيق الإداري في تسيير النادي ولقد أدلى الكثير من الدارسين بمساهمتهم حول الموضوع من بينهم الفكرة التالية « عدم مواكبة المنشآت الرياضية وملاعب كرة القدم وتزويدها بغرف تبديل الملابس المناسبة تعرقل نجاح الإحتراف»[2] والذي يقودنا إلى ما يسمى بالتسيب الإداري وهذا ما يؤثر على شكل التسيير .

2-3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

إنطلقت الفرضية الجزئية الثالثة من فكرة مفادها مصادر التمويل الرياضي الحالية ليست كفيلة للإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي .

لقد أشارت نتائج الجدول رقم (22) إلى أن المستجوبين إختلفت أرائهم حول مصادر التمويل التي يعتمدون عليها في تسيير النادي إلى أن ليس هناك مصدر محدد يعتمدون عليه، كما أن نتائج الجداول رقم (23)، (24) تظهر لنا أن معظم الأندية تعاني من قصور مالي يحد من مقدرتهم على مسايرة وتغطية متطلبات الإحتراف أي أن السياسة التي ينتهجونها لا ترقى إلى المستوى المطلوب وهذا ما يؤثر عليه بشكل سلبي لذا لا يمكنها تحديد الأموال اللازمة مع بداية كل موسم رياضي لذلك وجب على الأندية المحترفة انتهاج سياسة تمويل واضحة ومدروسة ومخطط لها مسبقا وفقا للبرنامج المسطر بداية كل موسم رياضي

---

[1] رعاش كمال، **الإحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الإرتقاء بمستوى كرة القدم** ،مرجع سبق ذكره،ص 134

[2] حمدادو وليد: **دور الصحافة المكتوبة في إنجاح الإحتراف في كرة القدم** الجزائرية مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية والرياضية،الجزائر، 2012، ص 155.

وتتجه إلى التمويل الذاتي الذي يعتبر مصدر أساسي للقضاء نسبيا على العجز المالي الذي تعانيه بسبب إعتمادها بدرجة كبيرة على إعانات الدولة وأكدتها بعض الدراسات كما يلي «فنظام الإحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على مصادر دائمة للتمويل حيث يعتبر جوهر عملية الإحترف فبدونها لا نستطيع تطبيقه بصورة كاملة » [1]، وبعد قرائتنا للجدول رقم (25) نرى اختلاف أراء المستجوبين حول القوانين الموجودة حاليا والتي تسمح بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعها المادي وهذا ما بينته نسبة إجاباتهم ــكما أن نتائج الجدول رقم (26) تظهر أن عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها تأثير على التسيير الإداري سواء بالسلب أو بالإيجاب حيث نجد نسبة (66، 67%)فيما أشارت نتائج الجدول رقم (27) أن برامج التمويل لا تعود إلى أهل الإختصاص فى النادي وهذا ما يفسر غياب أخصائيين والقيام ببرامج من طرف إداريين ليس لديهم دراية عن قوانين التمويل في ظل الإحتراف معتمدين في ذلك على الخبرة المكتسبة من النظام الهاوي لذلك أصبحت اليوم الأندية المحترفة في أمس الحاجة إلى مختصين في هذا المجال لإدارة الكثير من الأمور الإستثمارية لتحقق خطوات النجاح المنتظرة، ولقد أظهر نتائج الجدول رقم (28) أن عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات تعد مصدر دعم لميزانية النادي المحترف حيث نجد نسبة (100%) يرون ذلك لأنها من مصادر التمويل الذاتي الذي يعتبر من بين المجلات الهامة لتحسين ورفع ميزانية النادي من أجل تلبية حاجات وتسديد المصاريف والذي يتوقف بدوره على حسن التسيير المالي والإداري لشؤون النادي، أما بالنسبة لأهميتة في نجاحه فهو ضروري وهذا من خلال نسبة إجاباتهم (66، 67%) في الجدول رقم (29) لأنه جلب معه فلسفة جديدة للسياسة التمويلية للأندية والتي تعتمد على مصاريف وإحتياجات كبيرة، كما أن نتائج الجدول رقم (30) تظهر أن الأندية المحترفة لا يمكنها الإستغناء عن الدعم الحكومي حيث نجد نسبة (61%، 11) تؤكد ذلك وهذا راجع للنقص الفادح لمصادر التمويل بالنادي بالرغم من التنوع والتعدد في المصادر في ظل الإحتراف إلا أن هاته المصادر تتطلب معايير وأسس للوصول إليها وتطبيقها وتفعيلها، لأن التمويل يعتبر الوظيفة الإدارية في النادي الذي يختص في التخطيط للأموال والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة لتحقيق أهداف النادي وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح وإستمرار النادي إلا أن هناك عدة معوقات تعيق تطبيق الإحتراف بنجاح فمعظم الأندية رغم إنتقالها من الهواية إلى الإحتراف إلا أنها تعتمد على مساعدات الدولة

[1] كمال درويش ،إسماعيل حامد ،**التنظيمات في المجال الرياضي** ط1،كلية التربية الرياضية للبنين حلوان القاهرة ص25

والجماعات المحلية وهذا ما يجعلها غير قادرة على تطبيقه الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تمويل الذاتي وكذلك عدم وجود شركات داعمة ودائمة للفرق وعدم وجود مراكز التكوين كما لا ننسى عدم التوازن

في ميزانية النادي وبالتالي عجز في تسديد حقوق اللاعبين وحتى يتسنى لنا تخطي هذه العقبات لابد من الإداريين الإطلاع على أحدث المستجدات في الجوانب القانونية والإدارية في مجال الإحتراف والتمويل الرياضي وهذا عن طريق التكوين .

الإستنتاج العام :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وبالوقوف عند تحليل النتائج المتوصل إليها على ضوء الفرضيات المطروحة يمكن بلورة جملة من الإستنتاجات نبينها في التالي :

تحققت الفرضية الأولى التي تنص على الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية والتي لها تأثير على شكل التسيير الإداري لأن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في الأندية المحترفة لا تساعد على تطبيقه بالشكل المطلوب وهذا راجع إلى عدم تناسب التشريعات والقوانين الرياضية التي تضبط الإحتراف كما أنه لا توجد رقابة فعلية على تطبيق هاته القوانين ولا على أداء الإداريين بسبب غياب مختصين في هذا والتي حتما تكون صعبة ومعقدة بالنسبة للقارئ الملقن مما يصعب عليه تطبيقها على أرض الواقع فوجود شخص كهذا يساعد الأندية المحترفة في الوصول إلى مستوى تسيير جيد يساعد على مسايرة هذه التغيرات كما أن النصوص القانونية ليس لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي ليس بسبب ضعف القوانين أو نقصها وإنما بسبب مستوى المسيرين لذلك وجب رسكلة الإداريين وتكييفهم مع النمط الجديد وخاصة من الناحية القانونية وهذا يتم عن طريق التكوين، كما إستنتجنا أنه لا توجد علاقة إيجابية بين الإحتراف وأداء المسيرين وعدم الإلتزام بالقواعد التنظيمية للإحتراف وفقا للقوانين العالمية .

وفيما يخص المنشآت ومراكز التكوين المتوفرة حاليا والتي لا تسمح بتطبيق الإحتراف إستنتجنا أن معظم الأندية المحترفة لا تملك مدارس تكوينية للمواهب ولا مراكز خاصة لتكوين التأطير الرياضي وذلك بسبب المشاكل المالية إضافة إلى عدم إهتمام النادي بتكوين الإداريين في المجال الإداري بل أكثرهم مهتمين بتكوين اللاعبين حتى إن كان هناك تكوين لا تكون هناك متابعة أو مراقبة عليه وبالنسبة للمنشآت المتوفرة حاليا في ظل الإحتراف لا تسمح لنا بتطبيق ما يسمى بالإحتراف لأن معظمها غير مواكبة لمواصفات

الملاعب العالمية، كما استنتجنا أيضا أن مصادر التمويل الحالية لا تكفى الفرق للانتقال من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي لأن السياسة التمويلية المنتهجة من طرف الأندية المحترفة لا ترقى إلى المستوى المطلوب أي التمويل الحالي لا يفي بمتطلباته وإحتياجاته لأنها مازالت تعتمد على السياسة القديمة وهذا لا يساعد على تطبيقه بكل متطلباته ومعاييره لذا وجب على الأندية إتباع سياسة واضحة ومدروسة ومخطط لها من طرف مختصين في المجال والإعتماد على التمويل الذاتي عن طريق تشجيع الإستثمار والتسويق في المجال الرياضي عن طريق وسائله المختلفة للقضاء على العجز المالي الذي تعانيه معظم الأندية وبالرغم من تعدد مصادر التمويل في ظل الإحتراف إلا أن الأندية تعتمد فقط على إعانات الدولة وهذا لا يكفي لإدارة شؤون الأنشطة الرياضية بالنادي لأن هاته المصادر تتطلب دراسة معايرها وأرضيات للوصول إليها وتطبيقها وتفعيلها وهذا بالإستعانة بمختصين وليس بمسيرين لديهم الخبرة فقط لأن بالرغم من إنتقال الأندية من الهواية للإحتراف إلا أنها مازالت تسير الأندية بالطريقة الهاوية كما إستنتجنا أن النظام الحالي يعاني من القصور في كافة عناصره .

وعليه يمكننا تأكيد الفرضية العامة للبحث والتي مفادها التحول من النشاط الهاوي إلى الإحتراف الرياضي له تأثير على شكل التسيير الإداري، فمعظم المستجوبين يرون أن له علاقة بالتسيير الإداري لنوادي كرة القدم الجزائرية وإتضح أن هذا التحول تم من الناحية القانونية ولكن لم يكن هناك صيغة تنفيذية بصفة تامة من كل النواحي على أرض الواقع .

إقتراحات:

في ضوء الإستنتاجات التي توصلنا إليها يمكن أن نقترح ما يلي:

- الإلتزام بالقواعد التنظيمية والتسيرية للإحتراف وفقا للقوانين والبنود المتفق عليها.
- الإستفادة من الدخل في ظل الإحتراف لإنشاء الملاعب وفقا للمواصفات العالمية.
- وضع نظام رقابي مستمر على أداء الإداريين.
- ضرورة وجود مختصين ومستشارين بالنادي.
- الإهتمام بالتمويل المستمر للأندية الرياضية من خلال إقتراح وسائل التسويق والإستثمار.
- تطبيق المفهوم الحقيقي للإدارة المحترفة من خلال تطبيق مبادئ التنظيم الإداري.
- تكوين الإداريين والمسيرين عن طريق إخضاعهم لدورات تدريبية تخدم الإحتراف.
- تأهيل الإداري على قواعد علمية وثقافية سليمة حتى يكون ذو كفاءة عالية ليدركوا معنى الإحتراف لكي يمرروا الفكرة لباقي الأطراف .
- تحديد الأموال اللازمة (موازنة تقديرية) لتحقيق أهداف الإحتراف بالنادي بداية كل موسم رياضي.
- وضع خطط مالية مستقبلية من إدارة النادي في ظل الإحتراف.
- العمل على أن تكون هناك علاقة إرتباطية وإيجابية بين نظام الإحتراف وأداء المسيرين.

خاتمـــة

خاتمة :

إن الإحتراف هو الوصول إلى درجة المثالية في التطبيق فهو منظومة كاملة مبنية على أسس وإستراتيجية وفكر واحد وسياسة عمل تطبق بلوائح وقوانين لتحقيق الأهداف والوصول لقمة التطور، ففي المجال الرياضي أصبح ضرورة ملحة في عصر العولمة الذي تشهد فيه كرة القدم تطورا كبيرا كما أن له إنعكاسات إيجابية على تطوير الرياضة والإرتقاء بمستوى أداء اللاعبين والإداريين وكذا تنظيم وتسيير الأندية ولكن من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية التي سبقت وإنطلاقا من المشكلة المطروحة والمعاشة ميدانيا حول التحول من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي وتأثيره على شكل التسيير الإداري إتضح لنا أن هذا التحول الجذري في ظرف قياسي خلق معه عدة معوقات وعراقيل لتطبيقه لأن الإديولوجية الهاوية التي رسخت في عقول المسيرين خلقت مشاكل أثرت على أداء الإداريين في التسيير أي كانوا يعتمدون في عملهم على ما هو موروث مما سبقهم دون التفكير في التغيير والعمل نحو الأفضل الذي يجعل الأندية تسيير وتخدم إداراتها بإنتهاج الأسلوب القديم، فالتحول في الطبيعة القانونية هي أهم تغيير طرأ على الأندية والتي واجه المسير صعوبات في تطبيقها، كما قلنا سابق فالإحتراف في الميدان الرياضي أصبح مطلبا حيويا بين متطلبات القرن الحديث ولا يستطيع أيا كان تجاهله.

فالرياضة كانت الأكثر تحولا في معايير الإدارة والتسيير لأن تسيير الأندية سواء كانت إداريا أو ماليا لابد من إتباع الطرق العلمية للإدارة بتطبيق القوانين واللوائح بطريقة واضحة وصحيحة وهذا من خلال فهمها والتنظيم لأدارة الإحتراف وتطبيق مبادئ التنظيم والقيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الإحتراف الرياضي وبالخصوص رياضة كرة القدم التي نالت الكثير من الإهتمام والتي أصبحت تحتاج إلى ثورة إدارية لكي تنهض من كبوتها وتنطلق نحو العالمية لتصل إلى الأداء المتميز وذو جودة عالية وذلك بدراسته من كل النواحي مع توفير متطلبات نجاحة والتعامل مع الرياضة على أنها صناعة ومن المعطيات الحالية والوضع الذي يعيشه الأندية الرياضية المحترفة إتضح لنا كذلك أن الأرضية غير مهيئة للدخول إلى عالم الإحترافية وبكل متطلباته لذا نحتاج إلى تغيير العقلية والثقافة واللوائح الكروية ووضعها ملائمة كما تبين أن التصرفات الإدارية والمالية كارثة لا تساعد على تطبيقه وينتج عنه تسيب إداري الذي بلغ ذروته حتى أصبح يطلق عليه الفساد الإداري وذلك لسوء التسيير الإستراتيجي في تسيير الشؤون الإدارية الرياضية في ظل الإحتراف وهذا ما يؤثر على شكل تسيير الأندية، فنظام الإحتراف الحالي للأندية يعاني من قصور في كافة عناصره وهذا يرسم المخاوف لدى المسيرين من القدرة على تطبيقه سواء من الناحية المالية أو تطبيق التشريعات والقوانين.

إن الظروف الصعبة التي تعيشها الرابطة المحترفة لكرة القدم والمتمثلة في عدم تلائم القوانين مع قوانين الفيفا ولوائحها فيما يخص الإحتراف والإنحراف عن مبادئه لا تسعفها حتى للقيام بدورها في تسيير الأمور الرياضية وخاصة الإدارية والمالية وهذا يعرض النادي إلى إيقاف مسيرته في تطبيقه للبرامج المخطط لها في ظل الإحتراف والذي يرغمه التخلي عن بعض المشاريع والمخططات فما بالك بمتطلبات مشروع الإحتراف الذي سيحول إلى نقمة على كرتنا لو تم تطبيقه بدون تخطيط وتنظيم واضح، ومن هذا حله أمر ضروري على الإدارة الرياضية أن تسعى لتطبيق متطلباته بكل شفافية ومصداقية وهو فرض حتمي أملته العولمة صاحبة السيادة في هذا العصر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللّغة العربية :

1- **إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:** الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر 2003م.

2- **إبراهيم محمود عبد المقصود الشافعي حسن** :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "التوجيه"، ط 1، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2003 م.

3- **إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:** الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003م.

4- **ابراهيم محمود عبد المعصود ،حسن أحمد الشافعي** :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات في المنشآت الرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الإسكندرية مصر ،2004م.

5- **ابراهيم محمود عبد المعصود ،حسن أحمد الشافعي** :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة و تطبيقاتها ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الإسكندرية مصر ،2003م.

6- **بشير العلاق:** مبادئ الإدارة، الأردن، دار اليازوري للنشر، 2008م .

7- **بشير العلاق** :تنظيم وإدارة العلاقات العامة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2010 م .

8- **بشير العلاق** :الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الاردن،2008 م.

9- **بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل الجيلالي : قانون الرياضة،** ط،1دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2006م.

10- **تركي رابح:** مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس .المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984م.

11- **جمال محمد علي:** التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط1، مركز الكتاب للنشر 2008م .

12- **حسن أحمد الشافعي ،عبد الرحمان أحمد السيار:**إستراتيجية الإحتراف الرياضي ط1،دار الوفاءلدنيا الطباعة والنشر ،مصر،2009م .

13- **حسن أحمد الشافعي،عبد اللطيف إبراهيم بخاري** :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (المدخل المعاصر في إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي في التربية البدنية و الرياضية)ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،مصر،2007م .

14- **حسن حريم** : "السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 م.

15- **حليم المنيري، عصام بدوي**:الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، ج1، المكتبة الأكادمية للنشر القاهرة، 1991م.

16- **خالد حامد**:منهج ابحث العلمي، ط1 دار ريحانة للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2003م.

17- **خليل حسن الشماع** : مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999م.

18- **زيد منير عيوي**: التنظيم الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009 م.

19- **سمير عبد الحميد علي** :إدارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة و تطبيقها)ط1،مركز الدلتا للجمع التصويري و الطباعة ،مصر،1999 م,

20- **ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس**: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2007م.

21- **طريق شوقي**: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، مصر، 1993م.

22- **طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر**:مقدمة في الإدارة الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، مصر، القاهرة 1994م.

23- **عبد الحميد شرف**:التنظيم في التربية الرياضية، ط1 ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة1997 م.

24- **عبد الحميد شرف**:الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 1999 م.

25- **عبد الحميد عثمان الحنفي**: عقد إحتراف لاعب كرة قدم (مفهومه- طبيعته القانونية، نظامه القانوني)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007 م.

26- **عبد اليمين بوداود**: متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، الجزائر، 2014 م.

27- **عصام بدوي**:موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، .ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 م.

28- **فائق حسني أبو حليمة** : الحديث في الإدارة الرياضية، ط1 عمان : دار وائل، 2004 م.

29- **فايز الزغبي، احمد إبراهيم عبيدات** : سياسات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997 م.

30- **فريدريك معتوق** :" معجم العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي"، الدار القومية، بيروت، 1998م .

31- **كمال درويش، اسماعيل حامد:** التنظيمات في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية، للبنين، حلوان القاهرة .

32- **كمال درويش، السعدني خليل السعدني** :الإحتراف في كرة القدم (مفهوم – واقع – مقترح)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006م.

33- **كمال درويش وآخرون:** الأسس العلمية للإدارة الرياضية، ط1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، 2009م.

34- **محمد حسن علاوي** :البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية،ط2،دار الفكر العربي ،القاهرة.

35- **محمد رسلان الجيوسي جميلة جاد الله** :الإدارة علم وتطبيق، ط1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2000م.

36- **محمد رفيق الطيب:** مدخل للتسيير، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 م.

37- **محمد مزيان** :مبادئ في البحث النفسي و التربوي ،ط 1،دار العرب للنشر و التوزيع ،الجزائر.

38- **مروان عبد المجيد إبراهيم** :طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية ،ط1،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع،الأردن ،2002 م.

39- **مروان عبد المجيد إبراهيم** :إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية، 2001 م.

40- **مزروع السعيد:**الرياضة بين الواقع و الإحتراف ،مجلة كلية الأدابو العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،كلية الأداب و اللغات ،جامعة بسكرة،جوان 2010 م.

41- **مصطفى حسين باهي وأحمد كامل** : مهارات القيادة في المجال الرياضي، في ضوء الاتجاهات الحديثة، ط1 ، مصر:مكتبة الانجلو المصرية، 2001 م.

42- **مفتي إبراهيم حماد:** تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1 ، مركز الكتاب للنشر، 1999 م.

43- **منذر الضامن** :أساسيات البحث العلمي ،ط2،دار السيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009م.

44- **نجم الدين السهروردي:** التخطيط الإداري في التربية الرياضية، ط1،دورة التنظيم والإدارة الأولى للقيادات الرياضية بالدول العربية، الرباط، 1979 م.

45- **نعمان عيد الغني،لطيفة عبد الله شرف الدين:**الإدارة الرياضية ،ط1 ،وزارة الثقافة والإعلام للطباعة و النشر ،مملكة البحرين ،2010م .

46- **هيثم حمود الشبلي،مروان محمد النسور** :إدارة المنشآت المعاصرة ،ط1،دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009م.

القوانين والمراسيم:

1- الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 31 جويلية 2013 ،العدد 39.

2- الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 15 جلنفي 2012 ،العدد 2 .

3- المرسوم التنفيذي 22/11، المؤرخ في 26 جاني 2011، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 اكتوبر 2005يحدد كيفيات تنظيم الإتحادية الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الإعتراف لها بالمنفعة العامة، الجريدة الرسمية عدد 6 الصادرة في 30 جانفي 2011 م.

4- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية 21 جويلية 2010، العدد 44 .

5- المرسوم التنفيذي رقم 264/06 مؤرخ في 8 أوت 2006 :يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية، جريدة رسمية عدد 50 الصادرة في 9 أوت 2006 م.

6- المادة 12 من المرسوم التنفيذي 405/05 المؤرخ في 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام.

7- المرسوم التنفيذي رقم 03-504 مؤرخ في 28 ذي القعدة 1426 الموافق لـــ 2005/12/30، يحدد القانون الأساسي للمسير المتطوع.

8- قانون 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 متعلق بالتربية البدنية والرياضية.

9- قانون 04-10 لسنة 2004 الفصل السادس القسم الثالث المادة .

10- المرسوم التنفيذي 166/96 مؤرخ في8 مايو 1996يحدد كيفيات تنظيم الرابطات الرياضية، و كيفية سيرها الجريدة الرسمية العدد 29.

11- المادة 20 من الأمر 09/95 المؤرخ ي 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، الجريدة الرسمية عدد 17 الصادرة في 29 مارس 199 .

12- قرار وزاري مؤرخ في 6 يونيو 1990، نموذج القانون الأساسي للنادي الرياضي.

13- قانون رقم 03/89 مؤرخ في 1989/02/14 يتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية الرياضية، جريدة رسمية عدد 07 صادرة في 1989/02/15.

14- الدستور الجزائري 1976، الجريدة الرسمية عدد 94، الصادرة في 24 نوفمبر 1976.

15- الأمر 79/71 المؤرخ في 3 ديسمبر 1971 يتعلق بالجمعيات جريدة رسمية عدد 105 الصادرة في 24 ديسمبر 1971 .

16- المرسوم رقم 254/63 المؤرخ في 1963/07/10 يتعلق بتنظيم الرياضة، جريدة رسمية عدد 47، صادرة في 1963/07/17 .

الرسائل والمذكرات:

1- **إسماعيل مقران** : إستراتيجية الإدارة الرياضية للإتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010 م.

2- **إفروجن غنية** :التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008 م.

3- **افروجن غنية** :الجانب القانوني والتسيير الإداري لكرة القدم دراسة حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر أطروحة دكتوراه معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2014 م.

4- **أوس عبد العزيز:** نظام التربية البدنية والرياضية من خلال التشريع الرياضي الجزائري في المنظومة التربوية الوطنية، دراسة لما بعد استرجاع السيادة الوطنية(1962-2004) مذكرة الماجستير الجزائر، 2008م.

5- **بلومي عبد الحليم** ،تناول الإعلام الرياضي لمشروع الإحتراف في كرة القدم الجزائرية ،مذكرة ماجستير،معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر ،2010م.

6- **بوسنة رحيمة** : دراسة" المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق 17 أكتوبر 2005 المحدد لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها وكذا شروط

الاعتراف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام" ومدى تعارضه مع التشريعات الدولية :حالةكرة القدم الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008م.

7- **بوصلاح النذير:** مصادر التمويل في الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم التربية –البدنية والرياضية معهد علوم الطبيعة والحياة، سوق اهراس، الجزائر 2011م.

8- **تريش لحسن** :العراقيل و القانونية و المادية التي تواجه نجاح منظومة الإحتراف في كرة القدم الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،جامعة المسيلة،2014م.

9- **تومي صونيا مباركة:** عقد إحتراف لاعب كرة القدم " تمحورت حول الإطار القانوني الذي يخضع له تكوين وإنتهاء العقد في التشريع الجزائر، رسالة ماجستير بمعهد التربية البدنية بالجزائر ،2007م.

10- **جلال صلاح الدين:**اهمية التشريعات الإعلامية في تطوير منظومة الإحتراف الرياضي في الجزائر،مذكرة ماجيستير،معهدالتربية البدنة و الرياضية ،الجزائر ،2011م.

11- **جمال حمادي:** دور وظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية د راسة متمحورة حول البعد النفسي دراسة ميدانية المركب الرياضي (الاغواط)، رسالة ماجستير، معيد التربية البدنية، جامعة الجزائر، 2005م.

12- **حجيج مولود** :معوقات الإحتراف في كرة القدم الجزائرية مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية الرياضية الجزائر 2007م.

13- **حمدادو وليد،** دور الصحافة المكتوبة في انجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية الرياضية الجزائر 2012م.

14- **خضار خالد،** مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في انجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية الرياضية الجزائر 2012م.

15- **دشيشة عبد الرحمان** " دور الجهازين الإداري والقضائي الرياضيين في تسوية النزاعات الرياضية– دراسة حالة كرة القدم الرياضية الجزائرية" مذكرة الماجستير2009م.

16- **رعاش كمال:** الإحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الإرتقاء بمستوى كرة القدم مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2010م.

17- **زعبار سليم** :الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2002 م.

18- **شتوان محمد كباس**:واقع الإدارة الرياضية في جامعة صنعاء و إنعكاسه على النشاط الرياضي،مذكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر ،2010 م.

19- **طوبال وسيم** :أسباب ضعف الرعاية الرياضية في الجزائر (حالة الإتحاديات الرياضية الوطنية)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009م.

20- **عادل أحمد العقبي** :انعكاس عملية التسيير الإداري بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على تطوير النشاط الرياضي التربوي، مذكرة الماجستير جامعة الجزائر، 2010م .

21- **فؤاد خليل بدر**:دراسة تحليلية تقييمية لتجربتي الإحتراف والتسويق الرياضي في لعبة كرة القدم بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، دفعة2008م.

22- **قارح مبروك** :الإستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014م.

23- **كريم دروازي** :الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2011م.

24- **لعجال يحي** : دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية، الجزائر، 2011م.

25- **محمد أحمد علي منصر** :تسيير الاتحاديات الرياضية ومدى تطبيق الإعداد النفسي لرياضي النخبة حالة رياضي النخبة في ألعاب القوى)" مذكرة الماجستير، من معهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر 2003م.

26- **مزروع السعيد** :حالة القلق التنافسي في ضوء سياسة الإحتراف الرياضي لدى لاعبي كرة القدم"، أطروحة دكتوراه، – الجزائر، 2012م.

27- **منى عبد المنعم عبد المعبود**: نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس االطاولة، أطروحة دكتوراه –كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر، 2005م

28- **موساوي أمال** :النوادي الرياضية المؤهلة للإحتراف ودور التسويق الرياضي في إنجاح المشروع مدكرة ماجستير ،معهد التربية البدنية الجزائر ،2011م.

29- **يعقوبي أدما** : دراسة تشخيصية لوضعية الإحتراف في الجزائر – حالة كرة القدم – مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر، لسنة 2005م.

قائمة المراجع باللّغة الفرنسية:

1- **Barbusse. Béatrice**. Le mangement des professionnelles du sport M le cas d'un club de handball. Sport 168 /169 ,2006.

2- **Boudaoud Abdelyamine**: les grandes orientations du sport professionnel en Algérie (cas du football) colloque international KLEGISPORT « SPORT ET MEDITERRNEE » 25 septembre 2012 Marseille.

3- **Chantelat Pascal**, La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux debats,Paris, L'harmattan, 2001.

4- **Le Robbert**, dictionnaire de français, imprime en France, 2001.

5- **Terret Thiery** (SD) histoire des sports. Paris 1996 .

الملاحـــق

ملحق رقم (01)

الإستبيان

وزارة التعلىم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف–

معهد التربية البدنية و الرياضية الشلف

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة الإستبيان

تحية و تقدير و بعد :

في إطار إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الأعمال في الرياضة تحت عنوان " التحول من النشاط الهاوي إلى الإحتراف الرياضي و إنعكاسه على شكل التسيير الإداري "

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان و نرجو منكم التفضل بمساعدتنا، بملء هذه الاستمارة التي ستزودنا بمعلومات تساعدنا في إنجاز هذا البحث، وذلك من خلال إجاباتكم المختصرة على الأسئلة المعروضة عليكم و وضع علامة(×) في المكان المناسب ونشكركم على تعاونكم معنا.

الأسئلة:

1-هل قوانين التسيير و التنظيم المتبعة في النادي المحترف تساعد على تطبيق الإحتراف الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2-هل التشريعات و النصوص القانونية للإحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي المحترف ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3-هل الإطلاع على قوانين الإحتراف في الدول الأخرى تساعد على تسيير النادي في ظل الإحتراف الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐

4-هل يمكن تلخيص صعوبات تجاوب الأندية مع الإحتراف إلى عدم إستعداد هذه الأخيرة من الناحية :

المادية ☐ الهياكل ☐ الإطار القانوني ☐ الكل معا ☐

5- هل وجود مكلف بالشؤون القانونية بالنادي يساهم في تفعيل الإحتراف الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ لا فل لها تأثير على التسيير الإداري ؟

.....

.....

.....

.....

6- هل يطبق مسيري النادي فعليا ما تنص عليه قوانين الإحتراف الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل يوجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف على مستوى النادي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

- إذا كانت الإجابة بـــ لا:فماهي الأسباب :

.....

.....

.....

.....

8- ماهي نظرتكم لمستقبل الإحتراف الرياضي في ظل القوانين والشريعات الحالية؟

.....

.....

.....

.....

9-هل يتوفر النادي على مدارس تكوينية للمواهب الشابة ؟

نعم ☐ لا ☐

10-هل يتوفر النادي على المراكز الخاصة لتكوين التأطير الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل وجود مدارس التكوين الرياضي يساهم في تطبيق قانون الإحتراف في النادي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12-هل هناك إهتمام من طرف الإداريين و الأخصائيين بالتكوين ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13-هل يستفيد المسييرين و المؤطرين من الدورات التكوينية التي تخدم الإحتراف ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14-هل يتطلب الإحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

15- هل نجاح الإحتراف الرياضي على مستوى الأندية يعتمد على تكوين المسيرين ؟

نعم ☐ لا أحيانا

16- هل الموارد المالية المتوفرة للنادي تسمح للقيام بـ☐ التكوين الرياضي ؟ ☐

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

17-هل هناك متابعة على التكوين من طرف المسؤولين ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18- هل بحوزة النادي ملعب خاص به ؟

نعم ☐ لا ☐

19- ماطبيعة أرضية الملعب الخاص بالنادي ؟

عشب طبيعي ☐ عشب إصطناعي ☐

- وهل يوجد ملعب ملحق للنادي ؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل يحتوي الملعب على غرف تبديل الملابس و كذا المنصة الخاصة بالصحافة ؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل يحتوي الملعب على نظام الإضاءة الكافية للسماح بإجراء مباريات في الفترة المسائية أو في الليل؟

نعم ☐ لا ☐

22- ماهي مصادر التمويل المعتمدة من طرف النادي ؟

إعانات الدولة و الجماعات المحلية . ☐

إعانات و تبرعات الهيئات المختلفة . ☐

الإتماد على إشتراكات و مساهمات الأعضاء . ☐

القروض . ☐

23- هل مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات النادي المحترف ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

24-هل يتم تحديد الأموال اللازمة بداية كل موسم لتحقيق أهداف النادي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

25- هل طبيعة القوانين الموجودة حاليا تسمح بالبحث عن مصادر التمويل جديدة للنادي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26-في رأيكم هل عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها دور في عملية التسيير الإداري ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27- هل برامج التمويل على مستوى النادي ترجع إلى أهل الإختصاص في المجال؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

28- هل عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها تأثير في دعم ميزانية النادي المحترف؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

29- هل تطبيق الإحتراف الرياضي بنجاح يعتمد على مدى توفر الأموال ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

30- هل بإمكان النادي الإستغناء عن الدعم الحكومي في ظل تطبيق الإحتراف الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

31- في رأيك ما هي المعوقات المالية التي تعيق تطبيق منظومة الإحتراف في الأندية الرياضية بالجزائر؟

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (02)

جدول أسماء الأساتذة المحكمين للأستبيان

التحول من النشاط الهاوي إلى الإحتراف الرياضي و إنعكاسه على مجال التسيير الإداري

إشراف الأستاذ الدكتور :يحياوي محمد

إعداد الطالبة :فوكراش زوبيدة

الملخص باللغة العربية :

إن الهدف من الدراسة هو محاولة الكشف إذا كانت التغيرات التي طرأت على الرياضة الجزائرية نتيجة العولمة و خاصة في كرة القدم و ذلك بدخولها لعالم الإحتراف لها تأثير على تسيير الأندية ، وهذا بمعرفة إذا كانت صعوبات تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري

و إذا كانت المنشآت و مراكز التكوين و مصادر التمويل المتوفرة حاليا تساعد على تطبيقه ، حيث جاءت تحديد الإشكالية في السؤال التالي : **هل التحول من الهواية إلى الاحتراف له إنعكاس على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية** ؟ وقصد الوصول إلى مبتغى الدراسة إستخدمنا إستبيان موجه إلى رؤساء و مسيري الأندية الناشطة بالرابطة المحترفة الأولى و الثانية و البالغ عددهم 18 مسير و لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي وخلال إتباع الطرق الإحصائية المناسبة تم التأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة عن طريق تحكيمها من طرف أساتذة لهم الخبرة في هذا المجال ولقد تمت معالجة البيانات الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)،و توجت الدراسة بتوصل الباحثة إلى تأكيد الفرضيات و لقد خرجنا ببعض المقترحات و المتمثلة في الإلتزام بالقواعد التنظيمية و التسيرية للإحتراف وفقا للقوانين و البنود المتفق عليها ،الإستفادة من الدخل في ظل الإحتراف لإنشاء الملاعب وفقا للمواصفات العالمية و تأهيل الإداري على قواعد علمية و ثقافية حتى يكون ذو كفاءة عالية ليدركوا معنى الإحتراف ليمرروا الفكرة لباقي الأطراف ،تطبيق المفهوم الحقيقي للإدارة المحترفة من خلال تطبيق مبادئ التنظيم الإداري و البدء بمعالجة القصور و المعوقات التي تؤثر على التسيير الإداري للأندية في ظل الإحتراف الرياضي .

الكلمات الدالة : الإحتراف الرياضي ،التسيير الإداري ،الأندية الرياضية لكرة القدم ،التمويل الرياضي

الملخص باللغة الفرنسية :

L'objectif de l'étude pour essayer détecter Les changements qui ont eu lieu dans le sport algérien en raison de la mondialisation, surtout dans le football parce que entré dans le monde professionnel qui a des conséquences sur le gestion des clubs. Pour savoir les difficultés de l'application professionnelle en toute légalité et voir l'impact sur la forme de gestion administrative, et les centres de formation et les sources de financement disponibles Aide pour appliquer, est nous avons ’identifier les problèmes par le question suivante :

Est ce que le changement de l'amateur au professionnel J'ai Une réflexion sur la gestion administrative des clubs professionnelle pour le Football algérien et pour accès l'objectif de l'étude Nous avons utilisé un questionnaire

Envoyer a Dix-huit (18) chefs et gestionnaires qui activent dans Ligue premier et deuxième, Et nous avons basés sur la méthode descriptive à partir des méthodes statistiques acceptable, Pour La Confirmation de la validité et la stabilisation de l'outil utilisé dans l'étude par la méthode (Cronbach's Alpha) et pour le traitement des données Statistiques en utilisant Programme de paquets Statistiques (Statistical Package for the Social Sciences) « spss ».

A partir de Cette étude l'étudiant confirmé les hypothèses Et sortis avec quelques propositions Représenté dans Le respect des règles réglementation

Et gestion le professionnalisme d'après les lois convenues, Profitez par le revenu de la Professionnalisme Pour créé des terrains de jeux selon les normes internationales et la réhabilitation administrative sur des règles scientifiques et culturelles Pour être très efficace Pour avoir l’importance de la Professionnalisme pour Passer L'idée pour les autres, et application du concept vrai pour l’administration professionnelle Et commencer à traiter les obstacles affectant Sur La gestion administrative des clubs dans le Sports professionnelle

Mots clé : Sports Professionnalisme, Gestion administrative, Les clubs sportifs pour le football, le financement du sport