وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم إدارة أعمال الرياضة

أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور الثالث (ل م د)

الشعبة : الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف طور الرياضي بالجزائر.

دراسة ميدانية للرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم

من إعداد الباحث:

إبراهيم طراد

المناقشة بتاريخ: **2024/05/21** من طرف اللجنة المكونة من:

عبد القادر غزالي	أستاذ	جامعة الشلف	رئيس
عبد العزيز أوس	محاضر أ	جامعة الشلف	مقرر
عبد الحكيم لعياضي	محاضر أ	جامعة سوق أهراس	مساعد مقرر
عبد الحميد مخطاري	أستاذ	جامعة الشلف	ممتحن
رضا مخلفي	أستاذ	جامعة الشلف	ممتحن
فؤاد العيداني	أستاذ	جامعة سوق أهراس	ممتحن

شكر وعرفان

عملا بقوله تعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

(الآية: (07) من سورة إبراهيم)

الحمد الله تعالى حمدا كثيرا بمنه وإنعامه وتوفيقه عظيم فضله في إتمام هذا العمل

الحمد لله حمدا كثيرا والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم **"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"**.(رواه أحمد والترمذي وحسنه).

أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى الدكتور الفاضل المشرف الرسمي على هذا البحث

الدكتور"**عبد العزيز أوس**" الذي أفادني كثيرا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته القيمة السليمة طيلة مسيرتي بالمعهد

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى الدكتور الفاضل "**لعياضي عبد الحكيم**" بصفته مشرفا مساعدا والذي أكن له كل الاحترام والتقدير

كما أتقدم أيضا بالشكر الخاص إلى أساتذتي والدكاترة الأفاضل بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة الشلف الذين أكن لهم كل الاحترام والتقدير وأخص بالذكر أ.د مخلفي رضا، أ.د غزالي عبد القادر

إلى كل من ساهم ولو بالقليل في إنجاح هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

شكري الجزيل إلى كل من ساعدني وأعانني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

وأخص بالذكر أساتذتنا الكرام بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس جميعا دون استثناء الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم طوال هذه السنين

إلى كل هؤلاء جميعا أقول لكم شكرا جزيلا ووفقكم الله وسدد خطاكم إلى كل ما ترمون إليه وجزاكم الله خيرا على ذلك كل الجزاء.

إلى كل هؤلاء أتقدم بأخلص التحيات وأطيب التمنيات

شكـــرا، شكـــرا، شكـــرا، إليكم جميعا

وفي الأخير يبقى هذا العمل آدميا يتقبل النقص والزلل فإن أصبنا فمن الله وإن أخطئنا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

الإهداء

الحمد لله الذي أنار طريقي وكان لي خير عون

إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها

إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير، إلى نبع الحنان الفياض.

إلى التي أرجو أن أكون قد نلت رضاها، إلى" أمي الحنونة" أطال الله في

عمرها وأدامها فوق رؤوسنا.

إلى قدوتـي في الحياة، إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي

إلى من أكن له كل مشاعر التقدير والاحترام والعرفان، إلى " أبي العزيز " أطال الله في عمره

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة، وإلى جميع من يحمل لقب طراد.

إلى أخي العـــــــــزيز وسندي في الحياة محمد

وأخـواتي وفوانيس دربي الأعزاء .

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية وعائلتها الكريمة " جبـــار"

إلى قرة عيني أولادي ونور حياتي محمد عبد الرحمان، يوسف عبد الله

إلى بناتي المؤنسات الغاليات ســاجدة، أنفال، عــائشة

إلي أصدقائي عبد الحكيم لعياضي، عصام لعياضي، فؤاد العيداني وإلى جميع أحبابي.

إلى زملاء العمل في ثانويات ولاية سوق أهراس أساتذة التربية البدنية والرياضية

إلى أخوتي التي لم تلدهم أمي ثلايجية كمال، نوري لطفي، جبار بلال وشاكر

إلى أصدقائي رضا قصراوي، بلال مناصرية، سفيان واصل

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إلى وطني الحبيب الجزائر

الطالب الباحث: طراد إبراهيم

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان **الصفحة**

شكر وعرفان.....أ
إهداء.....ب
قائمة المحتويات.....ث
قائمة الجداول.....د
قائمة الأشكال.....ذ
مقدمة

الجانب التمهيدي: التعريف بالدراسة

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

1- اشكالية الدراسة.....06
1.2- التساؤلات الجزئية.....08
2- فرضيات الدراسة.....09
3- أهمية الدراسة.....10
4-أهداف الدراسة.....10
5-أسباب اختيار الموضوع.....11
6-تحديد المفاهيم والمصطلحات 11

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمشابهة

أ-الدراسات المحلية.....15
ب-الدراسات العربية 28
1- التعليق ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة.....33
2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.....35

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الاحتراف الرياضي

أولا: فلسفة ونشأة الاحتراف الرياضي.....38
1- التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي.....38
1-1- ظهور الاحتراف في كرة القدم 38
2- إنعكاس الاحتراف على كرة القدم.....39
3-مفهوم الاحتراف الرياضي.....40

4-أبعاد الاحتراف الرياضي.....41
5- أهمية الاحتراف في لعبة كرة القدم 45
6-الدوافع الإدارية والاقتصادية للاحتراف الرياضي.....45
7-أركان الاحتراف الرياضي.....47
8- العناصر المكونة للاحتراف الرياضي 48
ثانيا: نظام الاحتراف في كرة القدم.....48
1-مكونات نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم.....49
2-عقد احتراف لاعب كرة القدم.....51
3-أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة.....53
4-بداية الاحتراف الرياضي في الجزائر.....53
5-عوائق الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية.....54
6- الاحتراف الرياضي وخدمة المجتمع 55

الفصل الثاني:

إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق منظومة الاحتراف

أولا: إدارة المنشآت الرياضية ومتطلباتها.....56
1- مفهوم المنشأة الرياضية 56
2- أهمية المنشأة الرياضية.....56
3-أهداف إنشاء المنشأة الرياضية.....57
4-أنواع المنشآت الرياضية (الملاعب).....57
5- متطلبات المنشآت الرياضية الحديثة 58
6-الامكانيات الواجب توفرها في المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.....60
7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية 61
8- مبادئ تخطيط متطلبات المنشآت الرياضية.....64
9-المنشآت الرياضية والتكوين في نوادي الرابطة المحترفة بالجزائر.....65
10- متطلبات الاحتراف حسب دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة.....66

الفصل الثالث:

ديوان المركب المتعدد الرياضات كنموذج للمنشآت الرياضية العمومية في الجزائر

1- تنظيم وتسيير دواوين المركبات متعددة الرياضات.....73
2- استغلال المنشآت الرياضية.....74
3-إنشاء دواوين المركبات المتعددة الرياضات 75

4-التنظيم الإداري لدواوين المركبات متعددة الرياضات 76

الفصل الرابع

مديرية الشباب والرياضة كهيئة وصية على إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر

1- تعريف مديرية الشباب والرياضة.....80
2- المفهوم القانوني.....80
3-أهداف إنشاء مديرية الشباب والرياضة 80
4-مهام مديرية الشباب والرياضة 83
5- مهام مدير الشباب والرياضة.....84

الفصل الخامس:

الاندية الرياضية بالجزائر

1- مفهومها.....85
2- مهام الأندية.....89
3-أهداف النادي.....90
4-الهيكل التنظيمي للنادي..... 90
5- متطلبات النادي الرياضي.....91
6- متطلبات تطبيق الجودة في الأندية الرياضية المحترفة.....91
7- تصنيفات الجودة في الأندية الرياضية.....91
8- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر.....92

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

1-الدراسة الاستطلاعية.....97
1-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولى.....97
2-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية الثانية.....98
2- المنهج الدراسة.....98
3- مجتمع وعينة الدراسة.....99
1-3 توزيع العينة.....100
2-3 خصائص العينة.....101
4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.....104
5- خصائص السيكومترية (القياسية).....105
5- 1 صدق الأداة.....105

5- 2 صدق الاتساق الداخلي.....106
6- ثبات الأداة.....112
6-1 التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.....112
6-2 معامل الثبات ألفا كرونباخ 113
7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة.....113
8- الأساليب الإحصائية.....114

الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول.....118
1.1 تحليل عبارات المحور الأول "المعوقات القانونية".....118
2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني.....121
1.2 تحليل عبارات المحور الثاني "المعوقات الإدارية".....121
3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثالث.....124
1.3 تحليل عبارات المحور الثالث "المعوقات البشرية".....125
4- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الرابع 127
1.4 تحليل عبارات المحور الرابع "المعوقات المادية".....128
5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الخامس.....130
1.5 تحليل عبارات المحور الخامس "المعوقات المالية".....131
6- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل السادس.....133
1.6 تحليل عبارات المحور السادس "المعوقات التقنية".....134
7- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل السابع.....136
1.7 تحليل عبارات المحور السابع "المعوقات الأمنية".....137
8- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثامن.....138
1.8 تحليل عبارات المحور الثامن "الآليات المقترحة للتغلب على المعوقات ".....139
9- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل العام.....142
1.9 تحليل عبارات الفرضية العامة "معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية".....142

الفصل الثالث: استنتاجات واقتراحات

1- استنتاجات عامة.....156
2- اقتراحات.....160
3- الآفاق المستقبلية للدراسة.....161
4- قائمة المصادر والمراجع 162
5- الملاحق.
6- ملخص الدراسة.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

جدول رقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم *موبليس* والقائمين على إدارة وتسيير مديريات الشباب والرياضة ودواوين المركبات المتعددة الرياضات الناشطة بها للموسم الرياضي 2023/2022	101
02	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	101
03	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	102
04	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	103
05	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات القانونية والدرجة الكلية لفقراته	106
06	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات الإدارية والدرجة الكلية لفقراته	107
07	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات البشرية والدرجة الكلية لفقراته	107
08	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات المادية والدرجة الكلية لفقراته	108
09	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات المالية والدرجة الكلية لفقراته.	109
10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات التقنية والدرجة الكلية لفقراته	109
11	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات الأمنية والدرجة الكلية لفقراته	110
12	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور آليات التي يمكن التغلب من خلالها على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والدرجة الكلية لفقراته	111
13	التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان	112
14	معامل الثبات لاستبيان معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية	113
15	درجات الإستبيان	114
16	يبين المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكارت	114
17	توزيع عبارات أهم المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	118
18	توزيع عبارات أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	121
19	توزيع عبارات أهم المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	124
20	توزيع عبارات أهم المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	127

21	توزيع عبارات أهم المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	130
22	توزيع عبارات أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	133
23	توزيع عبارات أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	136
24	توزيع عبارات أبرز الآليات المقترحة لتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت والهياكل القاعدية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	139
25	يبين ترتيب أبعاد المتعلقة باستبيان معوقات إدارة المنشآت والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي بالجزائر حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	142

قائمة الأشكال:

شكل رقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	102
02	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	103
03	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي	104

مقدمـــــــــة :

تكتسب الرياضة منذ زمن بعيد أهمية بالغة لدى المجتمعات، لما لها من قيمة صحية ونفسية واجتماعية، إلا أنها وفي السنوات الحالية بلغ انتشارها ذروة واسعة من خلال الاهتمام الواسع من قبل الدول، ويتجلى ذلك من خلال وسائل الإعلام والتتبع الجماهيري لمختلف النشاطات الرياضية، ومن أهم الأفكار والرؤى الحديثة للرياضة منظومة الاحتراف الرياضي التي جاءت بها فلسفة الرأسماليين، التي تركز وتهتم بالجانب الاقتصادي والتجاري للرياضة إلى جانبها المدني والاجتماعي، وبهذا تحولت الرياضة من مجرد نشاط يمارس كهواية تستمع به الجماهير (المتفرجين) إلى صناعة تقدم على أسس علمية متخصصة في تطوير الرياضة.

وتسعى دول العالم المتقدم للارتقاء بمستوى انجازاتها الرياضية، في سبيل سعيها لتحقيق هذا الهدف السامي، فإنها تأخذ بكافة الأساليب العلمية الكفيلة للنهوض بالرياضة، وانتهجت العديد من الدول الأخذ بمبدأ الاحتراف كطريق للارتقاء باللاعبين وانجازاتهم على المستوى العالمي والقاري.

ولكي ترقى الرياضة وتصل لمستوى معين يجب أن تكون هناك وسائل وإمكانات متاحة ومطابقة للمقاييس العالمية، وقد أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجال التسيير الإداري، "واستخدام الإدارة الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي"، (**كمال الدين عبد الرحمن درويش، السعدني خليل السعدني، 2006، ص23**)، حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لإدارة المنشآت الرياضية دورا حيويا في الوقت الحاضر، وفي هذا السياق أشار كل من "ديزنس كلي" و"لورتون" و"تيبل" بأن [الإدارة الرياضية هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقويم، داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة بالتربية البدنية والرياضية، كما تم تعريف الإدارة الرياضية بأنها عملية تحقيق الأهداف باستخدام الجهد البشري مع الاستعانة بالإمكانات والموارد المالية المتاحة]. (**علي الشرقاوي أحمد، 1981، ص68**).

وإدارة المنشآت هي عملية أساسية لنمو وتطور أي رياضة، حيث أضحت احترافا وعملا تخصصيا ونطاقا مبنيا على أساس متين من مسؤولية الأداء، ولذلك فقد أصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الاحتراف الرياضي، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة بما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها، ويجمع الباحثون في مجال التنمية الإدارية إلى أنه لا يوجد أي تقدم دون وجود تسيير وإدارة فعالة كما يشير الباحث "داركز" : [أن نجاح التنظيم والتنسيق يعكس في الواقع نجاح المسير والعكس صحيح] (**عبد الحفيظ مقدم، عيسى بن الصديق، 1996، ص11**).

واجتهدت الكثير من دول العالم في تطبيق نظم الاحتراف في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، إلا أنها واجهتها العديد من الصعوبات والمعوقات سواء ما تعلقت بالمعوقات القانونية، والإدارية والمالية والبشرية والمادية وحتى التقنية والأمنية، إذ ما يجري حاليا في الجزائر فيما يخص المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي

تنشط بها أغلب الأندية مخالف للنظم والأعراف السائدة في العالم على صعيد الاحتراف، فرياضتنا حتى الآن رياضة استهلاك فقط بمعنى أن الحكومات تصرف وهذا لغايات كثيرة منها حماية الشباب من المخاطر من خلال إتاحة البرامج لقضاء وقت واستثمار أوقات الفراغ وما إلى ذلك من جوانب تربوية واجتماعية، وعندما نقول احتراف فهذا يعني اختلاف في المفهوم، حيث تتحول الممارسة إلى هدف اقتصادي ولذا يجب دراسة الاحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته من أجل النهوض بكرة القدم في بلادنا على خطى ثابتة وبطرق علمية وواقعية والعمل على حل مشاكلها لكي تخدم النظام وذلك في ضوء التطور الدولي المستمر للنهوض بالرياضة.

وتحتاج منظومة الاحتراف الرياضي الناجحة إلى منشآت عالية الجودة، والتي تحتوي على مرافق متطورة البناء بها مدعمة بكل الوسائل التكنولوجية الحديثة تسهل إدارتها من جهة وتزيد من النتائج الايجابية للمشروع الرياضي المسطر التي تعمل علية الأندية المحترفة، كما هو منصوص عليه في المراسيم والقوانين المنظمة لها لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 15-341 المؤرخ في 28 ديسمبر سنة 2015 الذي يحدد شروط إنشاء مراكز تكوين المواهب الرياضية الشابة وتنظيمها وتسيرها واعتمادها، والمرسوم التنفيذي رقم 184/09 المؤرخ في 12 ماي 2009 الذي يحدد الاجراءات والقوانين المتعلقة بالمصادقة التقنية والأمنية والمنشآت القاعدية المفتوحة على الجمهور وكذا كيفيات تطبيقها.

وفي الجزائر على ضوء الحالة التي تعيشها كرتنا المستديرة، فإن الحاجة التي فرضت نفسها في ظل المشاكل التي تعانيها، ولدت الفكرة المتمثلة في بعث إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل لاحتراف الرياضي الذي مما لا شك فيه سيسد أحد أكبر الثغرات التي أتت منها تدهور النتائج الكروية في الجزائر، ومن الفكرة القائمة من إدارة سياسية واضحة ومصرحة بها رسميا يكون الدور للتصور العام والتفصيلي، الذي يكون قد قطع أشواطا معتبرة على مستوى الهيئات الرسمية لوزارة الشباب والرياضة.

وبنظرة أخرى فإن هذا الانجاز سيفتح أبواب الاحتراف لمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في باقي الرياضات الأخرى التي مازالت تجد نفسها مشدودة إلى الأرض لا تستطيع الانطلاق نحو أفاق أوسع.

ونظرا إلى أهمية موضوع الدراسة بعنوان: "**معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر** "، كان من الواجب التطرق إلى حالة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تعيشها كرة القدم الجزائرية من خلال بحثنا هذا قمنا بتقسيمه إلى الفصول التالية:

أولا: قمنا من خلاله بتناول الجانب التمهيدي الذي تفرعت منه: إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، ثم لفرضيات الدراسة وأهدافها وأهميتها وفي أخر الفصل تطرقنا أسباب اختيار هذا الموضوع، وبعدها تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة ومختلف الدراسات السابقة والمشابهة لها، واخيرا التعليق عليها ومجالات الاستفادة منها.

ثانيا: تم تقسيم الدراسة إلى ما بين الأول نظري والثاني تطبيقي.

الجانب النظري يضم خمسة فصول:

الفصل الأول: الاحتراف الرياضي.

الفصل الثاني: إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق منظومة الاحتراف.

الفصل الثالث: ديوان المركب المتعدد الرياضات كنموذج للمنشآت الرياضية العمومية في الجزائر.

الفصل الرابع: مديرية الشباب والرياضة كهيئة وصية على إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر.

الفصل الخامس: الأندية الرياضية بالجزائر

أما الجانب التطبيقي فهو يضم ثلاث فصول:

الفصل الأول: الاجراءات الميدانية للدراسة.

الفصل الثاني: عرض تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الثالث: احتوى على الاستنتاجات والاقتراحات الدراسة.

الفصل التمهيدي:
التعريف بالدراسة

الفصل الأول:
مدخل عام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطويرها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) الإمكانات المتوفرة بها، حيث تسهر على تسييرها إدارة متخصصة وذات كفاءة، من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنشآت، ويرى أمين أنور الخولي بأنها "بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة".

ولتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة شروط خاصة لتحقيق فاعلية تسييرها، من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، التي تعمل من أجل رقي الرياضة، وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع. (**أمين أنور الخولي، 1995، ص329**).

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما لمسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية فقد خصص في القانون رقم 05/13 المؤرخ في 31 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية تطويرها بابا خاصا لها حيث جاء الباب 7 منه تحت عنوان : التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة 149 منه على مايلي :" تسهر الدولة والجماعات المحلية بالعلاقة مع الاتحاديات الرياضية المعنية، على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الأنشطة البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتطوير الرياضي، وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. تطور الجماعات المحلية منشآت رياضية تربوية جوارية وترفيهية ".

ولتحقيق أهداف المنشأة الرياضية يتوقف على كيفية إدارتها وتسييرها واستغلالها بالشكل المناسب، والذي يتيح لقائمين على شؤونها بتوجيه قدراتهم على انجاز هذه المنشآت بإتباع الأصول الصحيحة، وذلك بالتنسيق العمل بينها وتقويم المنشأة لمعرفة النقائص والمتطلبات للتوفيق بين البرامج والإمكانات المتوفرة، وذلك من خلال وجود هيكلٍ تنظيمي، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على المنشأة الرياضية إلاَّ أن هناك مجموعة من الشروط والعوامل يجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي.

وتعتبر الجزائر من الدول التي أولت اهتماما بالغا لإنجاز المنشآت والهياكل الرياضية، وذلك بهدف تطوير وتعميم الممارسة عبر التراب الوطني لكل الفئات العمرية من الممارسين، وهذا ما نصت عليه المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 91- 416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412هـ، الموافق لـ: 02 نوفمبر 1991م، إذ تحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية، وتنص على التأكد من مطابقة هذه المنشآت المنجزة من طرف المجموعات

والأشخاص للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن، وذلك وفق التنظيم المعمول به في جميع الأحوال(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 02 نوفمبر 1991، العدد 54)، كما تنص المادة من قانون 13- 05 على إمكانية إنجاز المنشآت من طرف الهيئات والمجموعات الاقتصادية أو أصحاب رؤوس الأموال، وذلك بالتقيد بشروط ضمان الصحة والمقاييس الأمنية، وهذا راجع لدخول الجزائر في تغيير نظام التسيير، من التسيير المركزي والمسؤولية الكلية الملقاة على عاتق الدولة، إلى تقاسم المسؤولية مع صاحب الاستغلال للمنشأة

ولكن افتقار الأندية للمراكز تكوين للمواهب الشابة راجع لانعدام الاستراتيجية والرؤية المستقبلية للإدارة النوادي المحترفة، وغياب التمويل الذاتي يؤثر في تطوير ذاتها من خلال إنشاؤها، والأندية التي تمتلك مراكز التكوين تعد على الأصابع والتي لها مراكز للتكوين لا يحتوي على عدة منشآت أو وحدات مخصصة كما هو مدرج في دفتر الشروط في قرار مؤرخ في 18 رجب 1431هـ الموافق لـ1 جويلية2010 في الفصل الثالث الذي يحدد الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين والتي تلزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة و ضمان تبعا لذلك إنتاج أداءات على مستوى جميع الفئات السنية مدعما لما جاء به مرسوم التنفيذي رقم09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430هـ الموافق ل 22 فبراير 2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية و تنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها وبالتحديد في المادة03، والتي تضمنت أن يتوفر مركز التكوين على منشأة أو عدة منشآت رياضية وتجهيزات مطابقة لممارسة كرة القدم والمتمثلة في غرف تغيير الملابس مزودة بمرشات ،حمام بخاري، طاقم طبي وشبه طبي، عتاد بيداغوجي لتهيئة ظروف العمل .ويضيف الباحث إلى أرضية الميدان يجب أن تكون ذات عشب طبيعي لزيادة أداء الرياضيين ،لأن معظم أرضيات الملاعب لدى أنديتنا ذات عشب اصطناعي مما يؤثر على اللاعب من الجانب البدني وحتى المهاري، وجل هاته المتطلبات الأساسية في المنشآت الرياضية الجزائرية يعيق مستوى الأداء ويعيق مشروع الاحتراف في عملية التكوين.

بالإضافة إلى عدم ايجاد ألية بخصوص المنشآت الرياضية خاصة بالنادي حيث أنه من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة النوادي لرابطة المحترفة يرون أن الدولة لم تلتزم بوعودها الذي أعدته في دفتر الشروط الواجب اكتتابه من طرف النادي المحترف من قبل، ومنح كل ما تناولته من مواد قانونية فإلى حد الآن لم يستفد العديد من النوادي من القطع الأرضية التي وعدتها الدولة لبناء الملاعب ومراكز التكوين والتي تعتبر من متطلبات نجاح مشروع الاحتراف، حيث كانت هاته الأخيرة من المشاكل التي تعترض نجاحه، فأندية كبيرة وعريقة كمولودية الجزائر، نصر حسين داي ، شباب بلوزداد...على سبيل المثال لا تملك ملاعب خاصة بها تتدرب عليها وتستقبل فيها منافسيها، وبعد ذلك وعد أيضا وزير الشباب والرياضية السابق عن تغيير الوضع الراهن و إعطاء غلاف مالي

للأندية المحترفة ويساعد النوادي التي تفضل الاحتراف، ومساعدتها في إنشاء هياكل ومنشآت خاصة بها، وفي 09 فبراير2014 عقد اجتماع رئيس الفاف مع رؤساء الأندية مع وزير الشباب و الرياضة في اجتماع رسمي ومن خلال مخرجاته أنه ستعتزم السلطات العمومية على احترام تعهداتها فيما يخص مرافقة مشروع الاحتراف في الجزائر، والدولة على رأسها وزير الشباب والرياضة انه سيسهر شخصيا على إنجاح مشروع وشكل الملف الموضوع حيث ألح رؤساء الأندية على وزير الشباب والرياضة على مرافقة الدولة خاصة فيما يتعلق بالمنشآت الرياضية، حيث وعد الوزير في لقاءه برؤساء الأندية في الشروع قريبا في أشغال انجاز 32 مركز تدريب في ديسمبر2013 لفائدة فرق رابطة لكرة القدم الأولى والثانية وتكون على عاتق السلطات العمومية ولكن لغاية اليوم2017، لم تجسد على أرض الواقع. وارتأى الباحث إلى ضرورة إيجاد سياسات وإجراءات جدية بخصوص إنشاء منشآت رياضية خاصة بالنادي وترميم وتأهيلها لممارسة الاحترافية لكرة القدم وذلك لتطوير مستوى بطولتنا من ناحية الأداء الرياضي وزيادة مداخيل النادي من خلال جاذبية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية والخدمات المتوفرة بها .

وبالنظر إلى الاحتراف الرياضي كنظام فرض نفسه في المجال الرياضي، فإنه يحتاج إلى العديد من المتطلبات منها المالية والبشرية، وحتى القانونية، بالإضافة إلى توفير الهياكل والمنشآت الرياضية التي تعتبر من بين أهم متطلباته، وفي بلادنا حظيت باهتمام بالغ من طرف الدولة الجزائرية من خلال المرافق والمنشآت المنجزة وكذلك الدعم المادي المعتبر ودعم الشركات الخاصة، لمواكبة نظام الاحتراف الرياضي، غير أن الملاحظ هو أن هذه المنشآت والهياكل لم ترق إلى المستوى المطلوب والمقاييس التي تتماشى وطبيعة نظام الاحتراف الرياضي، وهذا ما دفعنا إلى طرح الإشكال التالي:

1-1 التساؤل العام للدراسة:

هل توجد معوقات لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

2-1التساؤلات الجزئية:

1-هل توجد معوقات قانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ؟

2-هل توجد معوقات إدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

3-هل توجد معوقات بشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

4-هل توجد معوقات مادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

5-هل توجد معوقات مالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

6-هل توجد معوقات تقنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

7-هل توجد معوقات أمنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

8-ما أبرز الأليات المقترحة التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لكرة القدم بالجزائر؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1.الفرضية العامة:

-توجد معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجات متباينة في تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

2-2.الفرضيات الفرعية:

1-توجد معوقات قانونية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

2-توجد معوقات إدارية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

3-توجد معوقات بشرية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر .

4-توجد معوقات مادية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

5-توجد معوقات مالية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

6-توجد معوقات تقنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

7- توجد معوقات أمنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

8- توجد أليات يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لكرة القدم بالجزائر.

3-أهمية الدراسة:

بحثنا هو عبارة عن دراسة وصفية تحليلية لواقع المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في الجزائر، ومحاولة الباحث تسليط الضوء على أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الاستغلال الأمثل في أداء المنشآت الرياضية من خلال الجوانب القانونية، الإدارية، البشرية، المادية، المالية، التقنية والأمنية والتعريف بالاحتراف الرياضي وسبل الوصول إلى تطبيقه وتجسيده على ارض الواقع عند الأندية الجزائرية لكرة القدم، لاسيما الجانب المتعلق بجاهزية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لإنجاحه، والوصول إلى تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الرياضية، وفي الأخير الوصول إلى توصيات علمية وعملية دقيقة تتفق مع الاستراتيجيات الطموحة للرياضة للهيئات المعنية.

4-أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة هو:

- التعرف على المعوقات القانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.
- التعرف على المعوقات الإدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.
- التعرف على المعوقات البشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.
- التعرف على المعوقات المادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.
- التعرف على المعوقات المالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.
- التعرف على المعوقات التقنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.
- التعرف على المعوقات الأمنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

- إبراز الأليات المقترحة التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر؟

5-أسباب اختيار الموضوع:

أ- الميول ورغبة الباحث والاهتمام بدراسة المنشآت الرياضية والاحتراف الرياضي.

ب-النقص الفادح في البنى التحتية والهياكل القاعدية بالجزائر رغم الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

ج-المؤهلات والإمكانيات التي تتمتع بها الجزائر في المجال الرياضي كونها تمتلك اهتمام شريحة واسعة وكبيرة من المجتمع سواء كممارسين أو متتبعين لها.

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1المعوقات :

إجرائيا:

هي كل المشاكل والصعوبات والعوامل والظروف والعراقيل التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بالصورة المتكاملة التي تؤثر على المنظومة الرياضية على الحد الأعلى من مستوى الأداء الرياضي في مجال كرة القدم .

6-2.الإدارة:

إجرائيا: هي عبارة عن عملية مستمرة في أداء المهام المنوطة من خلال الوظائف الإدارية وباستخدام الإمكانات المالية والبشرية لتحقيق أهداف النادي المحترف.

6-3. المنشآت الرياضية:

التعريف الإجرائي:

نقصد بالمنشآت الرياضية في دراستنا جميع الهياكل القاعدية (ملاحق التدريب، دورات المياه، غرف تغيير الملابس، قاعات المغطاة، الملعب الرئيسي، مناطق الإعاشة، الخدمات المركزية والطبية)، والامكانات المادية والبشرية لتسييرها، والتي تكون متاحة لاستغلال الأمثل فيما أنجزت له من بطولات ومنافسات رسمية، واجراء المعسكرات التدريب اللاعبين وخاصة لأندية الرابطة المحترفة لكرة القدم

6-4.مفهوم الاحتراف الرياضي:

التعريف الإجرائي: نعني بالاحتراف في الجانب الرياضي جعل ممارسة الألعاب الرياضية بنوعيها الفردية والجماعية كوظيفة أو مهنة بصفة منتظمة ومستمرة وجعله وسيلة للعيش وإشباع الحاجات والرغبات.

6-5النادي الرياضي المحترف: يعرفه القانون **13-05** المؤرخ في 31 يوليو 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها أنه :"هو شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية التالية: المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة أو الشركة الرياضية ذات أسهم".

6-6الإدارة المحترفة: يعتبر الاحتراف منظومة متكاملة بين عناصر مرتبطة وهي (اللاعب، النادي، الإدارة، العقد)

ولتحقيق النجاح تطلب الأمر إسناد مسؤولية الإدارة الاحترافية إلى مجموعة إدارية متخصصة، تضم عناصر من الخبراء والمتخصصين في التخطيط الرياضي وباقي عناصر الإدارة الرياضية .

الفصل الثاني:
الدراسة السابقة والمشابهة

الدّراسات السّابقة والمشابهة:

أ/ الدراسات الوطنية:

الدِّراسة 1 : أطروحة دكتوراه لـ : **صوالح عبد الرزاق، معهد ت ب ر، جامعة الشلف، (2022)** .

- **عنوان الدراسة:** أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية بين الرهانات والآفاق. (دراسة ميدانية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية المسيلة)
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- الوصول للتعرف على المناخ الاستثماري وهل يشجع على اعتماد أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية
- الوصول للتعرف على امكانية اعتماد مبادئ أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية
- الوصول للتعرف على امكانية اعتماد البنود المتعلقة بأساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية

- **تساؤلات الدِّراسة:**

- هل المناخ الاستثماري يمكن أن يشكل عائقا تجاه اعتماد أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية ؟
- هل يمكن اعتماد مبادئ أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية؟
- هل يمكن اعتماد البنود المتعلقة بأساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية؟

- **المنهج المتّبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة:** تمثلت في مسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية المسيلة والتي كان عددها 12 فردا، وبطريقة الحصر الشامل .
- **أدوات الدِّراسة:** استمارة الاستبيان
- **نتائج الدِّراسة:**

- المناخ الاستثماري يمكن أن يشكل عائقا تجاه اعتماد أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية باستثناء العامل الاجتماعي والثقافي.
- يمكن اعتماد مبادئ أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية.
- يمكن اعتماد البنود المتعلقة بأساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية.

الدِّراسة 2: أطروحة دكتوراه لـ : **خذايرية أسامة، معهد ت ب ر، جامعة الشلف، (2022)** .

- **عنوان الدراسة** : دراسة تحليلية لمشروع التمويل في ظل السياسة الرياضية من وجهة نظر رؤساء مجلس إدارة الأندية المحترفة للرابطة الأولى لكرة القدم بالجزائر
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- التعرف على درجة تطبيق الأندية المحترفة لكرة القدم لآلية الاستثمار الرياضي في ظل السياسة الرياضية بالجزائر.
- التعرف على درجة تطبيق الأندية المحترفة لكرة القدم لآليات التسويق والرعاية والإشهار الرياضي في ظل السياسة الرياضية بالجزائر.
- التعرف على درجة تطبيق الأندية المحترفة لكرة القدم لآليات التمويل عن طريق الأسهم والسندات في ظل السياسة الرياضية بالجزائر.

- **تساؤلات الدِّراسة:**

- هل تطبق الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم آلية الاستثمار في ظل السياسة الرياضية بالجزائر؟
- هل تطبق الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم آلية التسويق والرعايا والإشهار في ظل السياسة الرياضية بالجزائر؟
- هل تطبق الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم آلية التمويل عن طريق الأسهم والسندات في ظل السياسة الرياضية بالجزائر؟

- **المنهج المتّبع**: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .
- **عيِّنة الدِّراسة**: تمثلت في رؤساء مجالس إدارة الأندية المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر والتي كان عددها 13 فردا، وبطريقة الحصر الشامل .
- **أدوات الدِّراسة**: استمارة الاستبيان
- **نتائج الدِّراسة:**

- تعرف الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر تأخر كبير في تشجيع وتفعيل لآلية الاستثمار الرياضي في ظل السياسة الرياضية الجزائرية
- لا يوجد اهتمام كبير لتفعيل آليات التسويق والرعاية والاشهار الرياضي لغرض زيادة مصادر التمويل على مستوى الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر في ظل السياسة الرياضية.
- لا تعتمد الأندية المحترفة لكرة القدم على أسلوب التمويل عن طريق الأسهم والسندات وذلك لوجود العديد من العراقيل القانونية والتنظيمية التي تحول دون الاستفادة من هذه الآلية المهمة بغرض زيادة رأسمال الشركات الرياضية في ظل السياسة بالجزائر.

الدِّراسة 3 : أطروحة دكتوراه لـ : **لعياضي عبد الحكيم، معهد ع. ت. ن. ب. ر جامعة المسيلة، (2019)**

- **عنوان الدراسة** : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية

- **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحليل ونقد واقع الاحتراف الرياضي عند أنديتنا الكروية وأثره في تنمية وتطوير الرياضة .

- **مجتمع وعينة الدراسة:** من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى ولثانية لكرة القدم موبليس خلال الموسم الرياضي:**2018/2017**، البالغ عددهم (**32**) نادي، حيث أجريت الدراسة على مسيري وإداريي هذه الأندية، وعلى ضوء هذه المعطيات فقد بلغت عينة الدراسة الأساسية (**16**) ، (**08** أندية) من الرابطة المحترفة الأولى، و(**08** أندية) من الرابطة المحترفة الثانية حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون نسبة (50%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها(**63**) فرد أي (**39.37** %) من المجتمع الأصلي،

- **المنهج المتبع:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي
- **أداة الدراسة:** الاستبيان.
- **أهم النتائج المتوصل إليها:** -غياب المتطلبات الإدارية ،- غياب المتطلبات المالية ،- غياب المتطلبات البشرية، – واقع الهياكل والمنشآت الرياضية الحالية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

الدِّراسة 3: أطروحة دكتوراه لـ : **يعقوبي أدما، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر3، (2018)** .

- **عنوان الدراسة** : تحليل نظامي للاحتراف في الجزائر من 1989 إلى يومنا – حالة كرة القدم – .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تواجه المنظومة الاحترافية لكرة القدم الجزائرية .
- التعرف على مدى استجابة المصادر المالية لمتطلبات الاحتراف الرياضي في كرة القدم .
- الكشف على مستوى التسيير الإداري في منظومة الاحتراف لكرة القدم الجزائرية
- التعرف على إمكانيات المنظومة الرياضية الجزائرية لكرة القدم المحترفة من حيث توفر المنشآت .
- التعرف على القدرات و الإمكانيات الخاصة بالتكوين داخل منظومة الاحتراف الرياضي لكرة القدم .
- تحديد مدى توافق الإطار القانوني مع واقع الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم .

- **تساؤلات الدِّراسة :**

- هل التسيير الإداري يرتقي لمتطلبات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية ؟
- هل الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم لديها الإمكانيات لامتلاك منشآت تتماشى مع متطلبات الاحتراف؟
- هل المصادر المالية تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية ؟
- هل تتوفر لدى الأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم الجزائرية القدرات والإمكانيات الكافية للتكفل بالتكوين؟

- **المنهج المتّبع** : استخدم الباحث المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : تمثلت في رؤساء الأندية المحترفة لكرة القدم : القسم الأول و الثاني للبطولة الوطنية المحترفة التي كان عددها 32 رئيسا للنوادي المحترفة بالجزائر، وبطريقة قصدية .
- **أدوات الدِّراسة** : استمارة الاستبيان
- **نتائج الدِّراسة :**

- في ظل الواقع الذي تعيشه الأندية الرياضية واجهت منظومة الاحتراف في كرة القدم الجزائرية صعوبات من عدة جوانب أبرزها الجانب التنظيمي و التسيير ، المنشآت ، التمويل، التكوين و اللاعبين .

الدِّراسة 4 : أطروحة دكتوراه لـ : حمزة شريف، معهد ع ت ن ب ر، جامعة المسيلة، (2018)

- **عنوان الدِّراسة** : معوقات تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:** إن الهدف من هذه الدراسة هو التشخيص والبحث عن الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- **تساؤلات الدِّراسة :**

- هل المعوقات القانونية تعتبر من بين المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر ؟
- هل المعوقات المالية تعتبر من بين المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر ؟
- هل المعوقات التنظيمية تعتبر من بين المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر ؟

- **المنهج المتّبع** : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

عيِّنة الدِّراسة : تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بالنسبة للأندية وتمثلت في 05 نوادي ينشطون بالرابطة الأولى المحترفة لكرة القدم موبيليس وهي على التوالي (اتحاد الحراش، شبيبة الساورة، شباب باتنة، دفاع تاجنانت، شباب بلوزداد.).

وهي تمثل 05 نوادي من أصل 16 ناديا أي ما يعادل نسبة 31,25٪وهي نسبة قابلة للمعالجة الإحصائية.
وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة قوامها 37 مسير.

- **أدوات الدِّراسة** : اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان
- **نتائج الدِّراسة** :

– المعوقات القانونية من بين أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

– المعوقات المالية من بين أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

– المعوقات التنظيمية من بين أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

الدِّراسة 5 : أطروحة دكتوراه لـ : **فوكراش زوبييدة، معهد ت ب ر، جامعة الشلف، (2017)** .

- **عنوان الدراسة** : التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي و انعكاسه على مجال التسيير الإداري
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

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

- **تساؤلات الدِّراسة** :

– هل الصعوبات التي تعيق تطبيق الاحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري ؟
– هل المنشآت الرياضية و مراكز التكوين المتوفرة حاليا تسمح للأندية بتطبيق الاحتراف الرياضي ؟
– هل مصادر التمويل الحالية كفيلة للفرق الانتقال من النظام الهاوي إلى الاحتراف الرياضي ؟

- **المنهج المتّبع** : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : تم أخذ 6 أندية محترفة، ثلاثة منها تنشط في الرابطة المحترفة الأولى (مولودية الجزائر، جمعية أولمبي الشلف، مولودية وهران)، وثلاثة أندية تنشط بالرابطة المحترفة الثانية وهي (ترجي مستغانم، اتحاد البليدة، جمعية وهران) بمعدل 3 مسيرين من كل نادي، واختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 18 مسير.
- **أدوات الدِّراسة** : اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان
- **نتائج الدِّراسة** : – التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي له تأثير على شكل التسيير الإداري، فمعظم المستجوبين يرون إن له علاقة بالتسيير الإداري لنوادي كرة القدم الجزائرية واتضح إن هذا التحول تم من الناحية القانونية ولكن لم يكن هناك صيغة تنفيذية بصفة تامة من كل النواحي على أرض الواقع.

الدِّراسة 6 : أطروحة دكتوراه لـ :**محفوظي محمود، معهد ت ب ر، جامعة مستغانم، (2017)** .

- **عنوان الدراسة** : إستراتيجية تكوين لاعبي المستوى العالي في المدارس الكروية الجزائرية المحترفة .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

– التعرف على تكوين اللاعبين في المستوى العالي بمدارس كرة القدم الجزائرية المحترفة.

–التعرف على شروط ومعايير الالتحاق بمدارس تكوين اللاعبين المحترفين من متابعة الدراسة والمتابعة الصحية .

–التعرف على برامج التكوين وتدريب لاعبي المستوى العالي في مدارس كرة القدم الجزائرية المحترفة .

–التعرف على كفاءة المسيرين والمدربين والفريق الطبي في العملية التكوينية داخل النوادي الجزائرية المحترفة .

–إبراز وأهمية الهياكل والمنشآت الرياضية المطابقة للمعايير الدولية في التكوين الجيد للاعب .

- **تساؤلات الدِّراسة** :

–هل هناك إستراتيجية علمية في تكوين لاعب المستوى العالي في المدارس الكروية الجزائرية المحترفة .

–هل هناك شروط ومعايير تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية تكوين لاعب المستوى العالي بمدارس تكوين لاعبين المحترفين في الجزائر ؟

–هل كفاءة مؤطرين التكوين في الفرق الجزائرية المحترفة في مجال كرة القدم تساهم بدرجة كبيرة في تكوين لاعبين المستوى العالي ؟

–هل البرامج التدريبية المنتهجة في المدارس الكروية الجزائرية تساعد على تكوين لاعبي المستوى العالي ؟

- **المنهج المتّبع** : استخدم الباحث المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** :

لاعبي ومدربي ومسيري المدارس الكروية المحترفة للوسط والشرق الجزائري وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وقدرت نسبها 76.85 %، وبالنسبة لاعبين تحت سن 18سنة ، 79.04% بالنسبة للمدربين ، وقدرت عينة المسيرين بـ90.94% .

- **أدوات الدِّراسة** : استمارة استبيان (3 استمارات) :استمارة موجهة للاعبين ، استمارة موجهة للمدربين، استمارة موجهة للمسيرين .
- **نتائج الدِّراسة** :

–أن الشروط و المعايير الموضوعة للعملية التكوينية غير كافية، وأن برمجة التدريب غير مناسبة لرفع مستوى اللاعبين، كما أن مساهمة التأطير في التكوين بالمستوى العالي غير كافية، والمنشآت التي تستعملها النوادي في المستوى العالي تشكل عائقا كبير للتكوين المناسب للاعب المستوى العالي.

وكانت اقتراحات الدراسة متمثلة في: فتح مراكز التكوين، تطبيق برامج تدريبية مستوحاة من الطرق العلمية، رفع مستوى تكوين المكونين وبناء المنشآت العملية التكوينية .

الدِّراسة 7 : أطروحة دكتوراه لـ **بوصلاح النذير، معهد ت ب ر،جامعة الجزائر03، (2015)**

- **عنوان الدِّراسة** : "اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر "
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- الوصول إلى معرفة إذا ما كانت نتائج التحليل البيئي تساهم في اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية .
- الوصول إلى معرفة إذا ما كانت مقومات الإستراتيجية المقترحة تساهم في تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- الوصول إلى معرفة إذا ما كانتطرق وأساليب الإستراتيجية المقترحة تساهم تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

- **تساؤلات الدِّراسة** :

- ما هي نتائج التحليل البيئي التي تساهم في اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟
- ما هي مقومات استراتيجية تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟
- ما هي طرق وأساليب استراتيجية تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟

- **المنهج المتّبع** : واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بالنسبة للأندية وتمثلت في 18ناديا ينشطون بالرابطتين الأولى والثانية المحترفة وهي على التوالي (مولودية الجزائر، وفاق سطيف، أولمبي الشلف، شبيبة الساورة، شباب قسنطينة، شباب أهلي برج بوعريريج، شبيبة بجاية، مولودية بجاية، شباب عين الفكرون) مكونة من ثلاث أعضاء من كل نادي يمثلون سواء رئيس النادي أو رئيس مجلس الإدارة وعضوين آخرين احدهما رئيس لجنة التمويل والآخر أحد الأعضاء.

أما بالنسبة لأندية الرابطة الثانية المحترفة والنوادي هي (شباب باتنة، مولودية باتنة، مولودية سعيدة، جمعية الخروب، وداد تلمسان، جمعية وهران، وداد تلمسان، اتحاد الشاوية، اتحاد حجوط).وهي تمثل 18 من 30 أي ما يعادل نسبة 60%.

- **أدوات الدِّراسة** : استمارة الاستبيان.
- **نتائج واقتراحات الدِّراسة:**

➢ الجهة التشريعية:

- قيام الجهة التشريعية بإقرار قانون خاص في المجال الرياضي يساهم في تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم.
- الاقتناع بأن التمويل بالنوادي الرياضية المحترفة يعد مصدرا من مصادر الدخل لكل من الدولة والمستثمر.

- وضع قوانين ومراسيم تعمل على تشجيع الخواص والمؤسسات للاستثمار في الأندية الرياضية مثل الإعفاءات الجمركية والضريبية.

➢ النوادي الرياضية المحترفة:

- ضرورة اقتناع النوادي الرياضية المحترفة بأهمية التمويل الذاتي والذي باستطاعته القضاء على المشاكل المالية التي تتخبط فيها الأندية.
- ضرورة أن يتواجد بمجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة مختصون في التسيير والاستثمار والتسويق والإعلام وكذا الجانب القانوني ومختص بتكنولوجيا المعلومات وكذلك مسؤول عن إدارة الموارد البشرية للعمل على تفعيل مصادر التمويل والبحث على مصادر جديدة.
- ضرورة اعتماد وتطبيق النوادي الرياضية المحترفة للمفاهيم الحديثة للإدارة من إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الوقت..
- استغلال الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة في القيام باستثمارات ومشاريع للاستفادة منها.

➢ المؤسسات الاقتصادية:

- العمل على استقطاب المؤسسات الاقتصادية للاستثمار بالنوادي الرياضية المحترفة وحثهم على الاستثمار في المجال الرياضي.

الإسراع في بيع أسهم النادي لكبرى المؤسسات الاقتصادية.

الدِّراسة 8 : أطروحة دكتوراه لـ: **إفروجن غنية، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر03، (2014)**

- **عنوان الدِّراسة:** الجانب القانوني والتسيير الإداري لكرة القدم – حالة بعض النوادي المحترفة –
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- معرفة الفرق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحول والتطور الحاصلين في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للاستجابة على هذا الانقلاب للأوضاع.
- التعرف على الحقوق والواجبات المتعلقة باللاعبين، المدربين والمسيرين ومدى أهميتها لديهم، والوقوف عند المعلومات التي تصلهم بما أتت كافية .
- التأكد من درجة صعوبة فهم القواعد القانونية من طرف اللاعبين، المدربين والمسيرين .

- **تساؤلات الدِّراسة :**

- هل هناك توافق بين قوانين التسيير الحالي والتحول إلى الاحتراف في ظل علاقة الجانب القانوني بالتسيير الإداري لنوادي كرة القدم الجزائرية ؟
- هل اللاعبين، المدربين والإداريين على دراية بما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم ؟
- هل يمكن المشكل في عدم تأهيل الأفراد(اللاعبين، المدربين والإداريين) لفهم القوانين لتطبيقها، يعني عدم كفاءتهم؟
- هل المشكل في عدم تطبيق القوانين، والتحايل عليها وهي في الأصل ملائمة للتسيير؟

- **المنهج المتّبع** : استخدمت الباحث المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : كانت متكونة من 73 لاعب ،15مدرب و14 إداري أي 102 فرد مقسمة على 4 نوادي محترفة (شبيبة القبائل ،مولودية سعيدة، إتحاد البليدة و أولمبي الشلف)وكانت طريقة اختيارهم بطريقة عينة الصدفة .
- **أدوات الدِّراسة** : اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان/ تحليل مضمون
- **نتائج و اقتراحات الدِّراسة:**

– الالتزام بالقواعد التنظيمية والتسييرية للاحتراف وفقا للقوانين والبنود المتفق عليها.

– الاستفادة من الدخل في ظل الاحتراف لإنشاء الملاعب وفقا للمواصفات العالمية.

– تأهيل الإداري على قواعد علمية وثقافية حتى يكون ذو كفاءة عالية ليدركوا معنى الاحتراف ليمرروا الفكرة لباقي الأطراف.

– تطبيق المفهوم الحقيقي للإدارة المحترفة من خلال تطبيق مبادئ التنظيم الإداري والبدء بمعالجة القصور والمعوقات التي تؤثر على التسيير الإداري للأندية في ظل الاحتراف الرياضي .

الدِّراسة 9 : أطروحة دكتوراه ل :**حرواش لمين، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر03، (2012)** .

- **عنوان الدِّراسة:** استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر.
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

– اقتراح نموذج تطبيق استراتيجية لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر من خلال: السياسة الهامة للدولة تجاه خوصصة الأندية الرياضية في سن القوانين والتشريعات المنظمة للرياضة التنافسية بالجزائر.

– معرفة أسباب و دوافع تطبيق استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

–معرفة أهداف استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .

– معرفة طرق وأساليب استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية، معرفة آليات تطبيق استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .

– معرفة متطلبات نجاح تطبيق استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .

- **المنهج المتّبع** : استخدم الباحث المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : ثلاث فئات الفئة الأولى والثانية كان عددهم 65 رياضي والفئة الثالثة تمثلت في إداري مديريات وزارة الشباب والرياضة وعددهم 52 إداري .
- **أدوات الدِّراسة** : الاستبيان والمقابلة .
- **نتائج الدِّراسة:**

– وضع تصور مقترح لاستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر من خلال: وضع استراتيجية عامة لخوصصة الأندية الرياضية تحدد فيها الأسس والأهداف المدى الطويل والمتوسط.

- مراجعة وضع الأندية الرياضية اقتصاديا واستراتيجية العمل بها من الناحية المالية والاقتصادية – مراجعة وتطوير استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.
- وضع السياسات والنظم لتشجيع المنافسة العادلة بين الأندية ، مع وضع ضوابط المحكمة لتجسيد استراتيجية الخوصصة وتنفيذ الاستراتيجية المختارة للخوصصة .
- تطوير سوق الأوراق المالية والمؤسسات المالية ويجب على الحكومة وضع برامج واقعية وعلمية لخوصصة الأندية الرياضية.

الدِّراسة 10 : رسالة ماجستير لـ : **خضار خالد، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر03، (2012)**.

- **عنوان الدِّراسة** : مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:** التعرف على مدى مساهمة الشركات التجارية الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية .
- **تساؤلات الدِّراسة** :

– هل يساهم الدعم المالي للشركات التجارية الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة في إنجاح الاحتراف لكرة القدم الجزائرية ؟

– هل توجد آليات فعالة لدى الشركات التجارية الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة لاستقطاب المستثمرين من شأنها أن تساهم في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية ؟

– هل للسياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الشركات التجارية الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة مساهمة فعالة في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية ؟

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة:** اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، وتمثلت عينة الدِّراسة في(14) ناد محترف من الرابطتين الأولى والثانية، قوامها (70 مسيرا) ، التي تمثل (50 بمائة) من المجتمع الأصلي.
- **أداة الدِّراسة** : الاستبيان .
- **نتائج الدِّراسة** :

– يساهم الدعم المالي للشركات التجارية الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة في إنجاح الاحتراف لكرة القدم الجزائرية.

– لا توجد آليات فعالة لدى الشركات التجارية الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة لاستقطاب المستثمرين من شأنها أن تساهم في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية.

الدِّراسة 11 :رسالة ماجستير لـ: **لعجال يحي** سنة **2011**.

- **عنوان الدِّراسة:** دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم.
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- التعرف على دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية.
- التعرف فيما إذا كانت اختلافات في أراء مسيري أندية كرة القدم للرابطتين المحترفتين 1و2 تعزى لعامل السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى النادي حول دور الاحتراف الرياضي في تطوير أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية.

- **تساؤلات الدِّراسة :**

– ما دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم ؟

–هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم تعزى لمتغيرات الدراسة(السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى النادي)؟

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة:** اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة وهي70 مسير ما يمثل 50% من مجتمع الدراسة.
- **أداة الدِّراسة:** استمارة الاستبيان .
- **نتائج الدِّراسة :**

– للإحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم.

–لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم تعزى لمتغيرات الدراسة (السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى النادي).

الدِّراسة 12 : رسالة ماجستير لـ: **رعاش كمال، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر03، 2010** .

- **عنوان الدِّراسة** : الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

– معرفة الأهداف ومدى أهمية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية .

– الوصول إلى الآليات التي تساعد في تفعيل قانون الاحتراف في كرة القدم في الجزائر .

- **تساؤلات الدِّراسة :**

-هل ينعكس تكييف التشريع الرياضي وفق قانون الاحتراف الرياضي على مستوى كرة القدم ؟

-هل التركيز على إيجاد آليات تشجيع التمويل والاستثمار يعمل على تطوير كرة القدم ؟

-هل إتباع سياسة التكوين للاعبين و الإطارات الرياضية تساعد في تحسين مستوى كرة القدم ؟

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة:** اختيرت بطريقة عشوائية وهي 66 فردا متكونة من لاعبين ومدربين ومسيرين الفرق الأربعة بالجزائر(اتحاد العاصمة، مولودية العاصمة، أولمبي العناصر، رائد القبة) .
- **أداة الدِّراسة** : استمارة الاستبيان .
- **نتائج الدِّراسة :**

– فيما يخص التشريعات الرياضية الخاصة برياضة كرة القدم وعلاقتها بقانون الاحتراف الرياضي نجد أن هذه التشريعات لا تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الاحتراف ، وهذا ينعكس على الأندية بشكل سلبي .

– فيما يخص واقع التمويل الرياضي الخاص بالأندية الجزائرية نجد أن هذه الأندية تعاني من قلة الموارد المالية لتحقيق أهدافها وهو ما ينعكس على مستواها ونتائجها ، خاصة في ظل غياب قوانين تساعد على تشجيع عمليات الاستثمار والتسويق في المجال الرياضي مما يضمن التمويل الذاتي لهذه الأندية.

– عدم إتباع الأندية الجزائرية لسياسة التكوين الرياضي بشكل عام فيما يخص اللاعبين والمدربين وحتى الإداريين مما ينعكس على مستوى البطولة الجزائرية.

الدِّراسة 13: رسالة ماجستير ل: **حجيج مولود، قسم ت ب ر، جامعة الجزائر03، (2007)**.

- **عنوان الدِّراسة** :معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية.
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:** معرفة واقع كرة القدم في الجزائر من جهة و إلى المعوقات والنقائص التي تحول دون تطبيق قانون الاحتراف الرياضي من جهة أخرى مما أثر على النتائج الرياضية على مستوى الأندية والنخبة في السنوات الأخيرة .
- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : عينة البحث لاعبي ومدربي الفرق الستة (06) بالجزائر الوسطى البالغ عددهم (66) تم اختيارهم بطريقة عشوائية .
- **أداة الدِّراسة** : استمارة الاستبيان .
- **نتائج الدِّراسة :**

– إهمال الجانب الاجتماعي للاعبين والمدربين يؤدي إلى فشل العملية الاحترافية مما ينعكس على مستوى كرة القدم الجزائرية .

– نظرا لأهمية الجانب الاقتصادي للرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص، فمن الصعب على الأندية تحقيق أهدافها، والحفاظ على توازنها في ظل غياب الموارد المالية والمنشآت الرياضية التي تساعد على تطوير هذه الرياضة.

– ضعف القوانين والتشريعات الجزائرية الخاصة بالاحتراف الرياضي مما لا يساعد على قيام الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، فالقوانين والتشريعات الرياضية الجزائرية لا تتماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الاحتراف الرياضي.

الدِّراسة 14 : رسالة ماجستير لـ: **تومي صونيا مباركة ،قسم ت ب ر، جامعة الجزائر03، 2007** .

- **عنوان الدِّراسة** :عقد احتراف لاعب كرة القدم دراسة تحليلية نقدية تتمحور حول الإطار القانوني .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

–التعرف على مفهوم عقد احتراف لاعب كرة القدم .

–التعرف على الطبيعة القانونية لعقد احتراف لاعب كرة القدم .

–التعرف على أطراف العقد ، أي العلاقة بين اللاعب والنادي والاتحاد .

–التعرف على معوقات اللوائح والقوانين المنظمة للاحتراف .

- **تساؤلات الدِّراسة** :

–هل عمليات تكوين، تنفيذ وإنهاء عقد احتراف لاعب كرة القدم تخضع لأحكام القواعد العامة أو إلى التشريعات الرياضية ؟

–هل التشريعات الحالية، سواء العامة أو الخاصة، كافية وكفيلة بتنظيم العلاقة العقدية الناشئة بين اللاعب المحترف والنادي ؟

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : أندية الرياضية لكرة القدم التي تدخل في نطاق ولاية الجزائر.
- **أدوات الدِّراسة** : المقابلة الشخصية ، جمع البيانات والنصوص القانونية و القرارات القضائية واللوائح .
- **نتائج الدِّراسة** :

في مجال التشريع:–إعداد نص تشريعي لإنشاء هيئة رياضية وطنية تتمتع بأحدث أساليب المناجمنت وبطاقم من الكفاءات الفنية المتخصصة والمؤهلة في التسيير، في التنظيم، في المالية والمحاسبة في التسويق في الاتصال..إلخ للاهتمام بتنظيم وتسيير عملية الاحتراف ومواكبتها للنظم العالمية.

–وضع الضوابط المناسبة واللوائح التفسيرية المقننة لعقود الاحتراف وفقا للمحددات الدولية للاحتراف.

– صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع من قبل مفتشيات العمل المختصة إقليميا خاصة في ما يتعلق بضرورة إعداد نشر النظام الداخلي.

*في مجال الاستثمار: –وضع خطة إستراتيجية متكاملة لتسويق المنشآت الرياضية.

–تسويق البطولات بالتعاون مع بعض الأندية والمتعاملين الاقتصاديين.

*في مجال شروط الاحتراف: – تنشئة البراعم الشابة بأسلوب علمي يستهدف تنمية قدراتهم وتدريبهم على حياة الاحتراف (بدنيا، نفسيا، اجتماعيا، سلوكيا) .

–في مجال التأمين على الرياضيين: –أهمية شمول التأمين الطبي لكل من (اللاعب والمدرب والحكم والأجهزة المساعدة) بما يحقق لهم الاستقرار النفسي.

ب/ الدراسات العربية:

الدّراسة 15: أطروحة دكتوراه لـ : **محمد النمير حسن، كلية الرياضة للبنين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، التربية البدنية والرياضة (2018)** .

- **عنوان الدّراسة** : دراسة تحليلية للخطة التسويقية للمنشآت الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

– التعرف على امكانية تسويق المنشآت الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية من خلال معرفة اتجاهات العاملين بالوزارة الاتحادية والادارات التابعة لها .

– تحديد المعوقات التي تحول دون تسويق المنشآت الرياضية بالوزارة الاتحادية.

- **تساؤلات الدِّراسة** :

– ما هي مهام وواجبات لاعبي كرة القدم باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي مهام وواجبات إدارة الأندية باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي مهام وواجبات لجنة الاحتراف باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي الرؤية والأهداف لخطة تسويق المنشآت الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية ؟

– ما هو الهيكل التنظيمي للتسويق المنشآت الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية ؟

– ما نقاط الضعف والتحديات التي تواجه تسويق المنشآت الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية ؟

– ما هي المشاكل والعقبات التي تواجه الخطة التنفيذية والتقويم لتسويق المنشآت الرياضية ؟

المنهج المتّبع : المنهج الوصفي التحليلي .

عيِّنة الدِّراسة : وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية، وقد بلغت (27) فردا.

- **أدوات الدِّراسة** : الاستبيان .
- **نتائج الدِّراسة** :

– إمكانية تسويق المنشآت الرياضية في حال عمل هيكل تنظيمي مناسب وإعداد كوادر إدارية مؤهلة.

– إيجاد إدارات متخصصة في تسويق المنشآت الرياضية.

– الاستفادة من المواقع المتميزة في عمل المنشآت الرياضية العالمية.

- **التّوصيات:**

- بناء منشآت رياضية علمية والاستفادة من المواقع المتميزة، مع بناء هيكل تنظيمي مناسب يتماشى وتسويق المنشآت الرياضية
- تدريب العاملين على ادارة المنشآت الرياضية الحديثة والاستفادة من مقترحات العملاء في تقييم جودة الخدمات المقدمة إليهم.

الدّراسة 16: أطروحة دكتوراه لـ : **محمد بن هشام بن محمد الدوسري، كلية الرياضة للبنين، جامعة الإسكندرية، مصر، (2014)** .

- **عنوان الدّراسة** : إستراتيجية لتطوير نظام احتراف كرة القدم بالمملكة العربية السعودية .
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

- تحديد عناصر استراتيجية تطوير نظام احتراف كرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

- **تساؤلات الدِّراسة** :

- ما هي مهام وواجبات لاعبي كرة القدم باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي مهام وواجبات إدارة الأندية باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي مهام وواجبات لجنة الاحتراف باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي طرق وأساليب الاستثمار باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي عناصر نظام التأمين والتعويض باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي عناصر نظام التسويق الرياضي باستراتيجية تطوير نظام احتراف ؟
- ما هي خصائص الإعلام الرياضي باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي طرق نشر الوعي وثقافة الاحتراف باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟
- ما هي التشريعات واللوائح باستراتيجية تطوير نظام الاحتراف؟

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .

عيِّنة الدِّراسة : وقد تم اختيار العينة عشوائياً، وتمثلت عينة البحث في الفئات الخمسة المهتمة بالاحتراف في كرة القدم ، وهم : (أعضاء الاتحاد السعودي لكرة القدم، أعضاء إدارات الأندية السعودية المطبقة للاحتراف، لاعبوا كرة القدم المحترفون، الإعلاميون الرياضيون، والجمهور الرياضي)، وقد بلغت (407) فردا من بين الفئات الخمس.

- **أدوات الدِّراسة** : الاستبيان .

- **نتائج الدِّراسة** :

-ينبغي على لاعب كرة القدم المحترف الفهم الصحيح لنظام احتراف كرة القدم.
- يلتزم اللاعب المحترف ببرامج التدريب، ويطبقها تحت إشراف طاقم التدريب.
- تلتزم إدارة الأندية باستحداث ''إدارة احتراف'' للإشراف على احتراف كرة القدم بالنادي.

– تلتزم إدارة الأندية بتوفير الإمكانات المادية والبشرية والأطقم الفنية ، والمتابعة الطبية الدورية لتحسين المستوى الفني للفريق.

–تختص لجنة الاحتراف بتخطيط ومتابعة وتقييم العمل بنظام الاحتراف في المملكة العربية السعودية.

–تشكل لجنة الاحتراف لجنة لفض المنازعات التي تنشأ بين اللاعبين أو الأندية.

–تطوير البنية الأساسية والقواعد المعلوماتية للأندية المطبقة للاحتراف في كرة القدم.

– استثمار العوائد التكنولوجية الإعلامية (البث التلفزيوني، مواقع الانترنت، اللوحات الإعلانية) لتطوير الاحتراف في كرة القدم.

–امتداد التأمين الصحي على اللاعب المحترف ضد مخاطر المهنة والحوادث والمرض داخل وخارج البلاد، ويمتد ليشمل عائلته.

–يشمل التأمين الصحي أطقم التدريب والأجهزة الفنية بالأندية المطبقة لنظام الاحتراف في كرة القدم.

تسويق المنشآت والبطولات الرياضية والمنتجات والشعارات في الاستثمار لزيادة العائد المادي.

إقرار الخطط التسويقية (القصيرة – المتوسطة – الطويلة) الأجل للبطولات والمنتجات الرياضية بالأندية لضمان التسويق الفعال.

– تستقطب وسائل الإعلام الرياضي إعلاميين مؤهلين ذوي خبرة لتدعيم ونشر مفاهيم الاحتراف في كرة القدم.

– تنتج وسائل الإعلام برامج رياضية مميزة لتطوير الاحتراف في كرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

– نشر ثقافة الاحتراف في كرة القدم بين الأعمار السنية المختلفة بالمؤسسات الرياضية المعنية بكرة القدم.

- **التّوصيات:**

– تلتزم لجنة الاحتراف بالإتحاد السعودي لكرة القدم بوضع الضوابط المهنية والأخلاقية لاحتراف اللاعبين، ودراسة صلاحية ممارسة أنشطة الأعمال الموازية لمهنة الاحتراف الرياضي من عدمه.

– تلتزم إدارة الأندية المطبقة لنظام الاحتراف في كرة القدم باستحداث ''إدارة احتراف'' للإشراف على شئون احتراف كرة القدم بالنادي.

– إلزام الأندية المطبقة للاحتراف في كرة القدم بتوفير أطقم التدريب والأطقم الطبية ذات الكفاءة العالية ،ومتابعة تقاريرها من قبل لجنة الاحتراف بالإتحاد السعودي لكرة القدم.

– مراجعة نظام استثمار العوائد التكنولوجية والإعلامية (البث التلفزيوني ، مواقع الإنترنت الإعلانات التجارية) من قبل الأندية لتطوير للاحتراف في كرة القدم.

– مراجعة أنظمة التعويض المادي للاعبين المحترفين والأطقم الفنية والطبية ، وإدراجها وفقاً لإطارها القانوني الصحيح بعقود الاحتراف ، للاستفادة من نظام التأمينات الاجتماعية والحماية من تلاعب شركات التأمين.

– اعتماد آليات تسويق متطورة للمنشآت ، والمباريات ، والمنتجات الرياضية بالأندية السعودية المطبقة لنظام الاحتراف ؛ لزيادة العوائد المادية والتمويل الذاتي.

- اعتماد ميثاق شرف للإعلام الرياضي من قبل وزارة الإعلام والرئاسة العامة لرعاية الشباب ، واعتماد إطار محدد لتنظيم العمل بالإعلام الرياضي وفقاً لمؤهلات فنية ومهنية صارمة.

- جدولة الديون المستحقة على الأندية المطبقة لنظام الاحتراف في كرة القدم.

الدّراسة 17 :رسالة ماجستير لـ: **عبد العزيز بن سعد عبد العزيز العقيلي ، كلية التربية، قسم ت ب ر، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2014)**.

- **عنوان الدّراسة** : معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.
- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

-التعرف على أهم معوقات إدارة الاحتراف (الإدارية، المالية، البشرية) بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية .

- **تساؤلات الدِّراسة** :

-ما المعوقات التي تواجه إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية ؟

1-ما المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري ؟.

2-ما المعوقات المرتبطة بالجانب المالي ؟.

3- ما المعوقات المرتبطة بالجانب البشري ؟.

- **المنهج المتّبع** :استخدم المنهج الوصفي .
- **عيِّنة الدِّراسة** : تمثلت في (115) فرد من أعضاء مجالس إدارات الأندية و لجنة الاحتراف الرئيسية و مدراء الاحتراف بالأندية و العاملين في إدارة الاحتراف بالنادي ومدراء فرق كرة القدم و وكلاء اللاعبين). وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية .
- **أدوات الدِّراسة** : تمثلت في الاستبيان .
- **نتائج الدِّراسة** :

- توصل الباحث إلى أن المحور الأول " المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري" جاءت العبارة "تتناسب اللوائح الخاصة بالاحتراف السعودي مع اللوائح الصادرة من الاتحاد الدولي "في الترتيب الأول ، وجاءت العبارة" تتناسب اللوائح الخاصة بالاحتراف السعودي مع مثيلاتها من لوائح الدول المتقدمة في عملية الاحتراف في كرة القدم "في الترتيب الثاني ، جاءت العبارة " تتصف السياسات الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف السعودي بالمرونة والحداثة " جاءت في الترتيب الثالث.

المحور الثاني " المعوقات المرتبطة بالجانب المالي" جاءت العبارة " يسهل السداد المنتظم لالتزامات النادي من عمل إدارة الاحتراف"والعبارة " يدعم البدء في خصخصة الأندية إدارة الاحتراف لتحقيق أهداف الاحتراف "و العبارة "قيم عقود اللاعبين المتوازنة مع ميزانية النادي تسهل من عمل إدارة الاحتراف "جاءت في الترتيب الأول جاء المحور الثاني " المعوقات المرتبطة بالجانب المالي "في الترتيب الأول لمحاور الاستبيان"معوقات إدارة الاحتراف ."جاء المحور الأول " المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري " في الترتيب الثاني محاور الاستبيان "معوقات إدارة الاحتراف "

جاء المحور الثالث " المعوقات المرتبطة بالجانب البشري " في الترتيب الثالث لمحاور الاستبيان"معوقات إدارة الاحتراف."

- **التّوصيات:**

– وضع الخطط الاستراتيجية لمنظومة الاحتراف السعودي وفقا للأساليب والطرق العلمية لكرة القدم .

– وضع احتياجات العاملين بإدارة الاحتراف وفقًا لبرنامج زمني محدد.

– تحديد المعايير الرقابية لقياس أداء إدارة الاحتراف.

الدِّراسة 18 : رسالة ماجستير لـ **محمد عمر أحمد شواهنة** كلية ت ب ر، جامعة النجاح، فلسطين، (**2012**).

- **عنوان الدِّراسة** : مساهمة الاحتراف في تحسين مستوى كرة القدم في الضفة الغربية.

- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

–التعرف الى مساهمة نظام الاحتراف في الدوري الفلسطيني في تحسين مستوى كرة القدم في الضفة الغربية .

- **تساؤلات الدِّراسة** :

–ما مدى مساهمة نظام الاحتراف في الدوري الفلسطيني في تحسين مستوى لعبة كرة القدم في الضفة الغربية ؟.

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .

- **عيِّنة الدِّراسة:** اختيرت بطريقة عشوائية ، وتكونت من (81) لاعبا يلعبون في (4) نوادي حيث مثلت عينة الدراسة (31%) من حجم مجتمع الدراسة .

- **أداة الدِّراسة** : استمارة الاستبيان .

- **نتائج الدِّراسة** :

–أن الاحتراف ساهم في تحسين مستوى كرة القدم في الضفة الغربية للمحترفين من وجهة نظر كل من المدربين واللاعبين وحكام .

–هناك علاقة ايجابية بين الاحتراف ومستوى الأداء لدى الفرق في الدوري الفلسطيني للمحترفين لكرة القدم .

- **الاقتراحات** :

–ضرورة إيجاد المنشآت الرياضية وتوزيعها على الفرق المحترفين لضمان بنية تحتية جيدة لتطبيق الاحتراف، وتجهيز الكوادر الفنية من المدربين وحكام وتأهيلهم بالشكل الصحيح للعمل على تطبيق نظام الاحتراف بصورة جيدة، الاهتمام بالأندية وجعلها شركات استثمارية ومحاولة توسيع الاحتراف ليشمل المدربين والحكام .

الدّراسة 19:لـ حسن أحمد الشافعي، الإسكندرية، مصر، سنة **2006** .

- **عنوان الدِّراسة** : استراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

–التعرف على استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية .

- **تساؤلات الدِّراسة :**

1- هل توجد لوائح تنفيذية وتنظيمية عامة للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟

2- هل يوجد تأمين لأطراف الاحتراف الرياضي وفقا لمعايير التأمين ومبادئ الشريعة الإسلامية بالمؤسسات الرياضية؟

3- هل يوجد عقود رياضية بأركانها لتنظيم الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟

4- ما هي مصادر التمويل والتأجير التمويلي للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟

5- ما هي أهمية التسويق وأساليبه لتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟

6- ما هو دور الإعلام الرياضي ووسائله للترويج التسويقي للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟

7- ما هي المقترحات التشريعية المناسبة لتنظيم الاحتراف الرياضي بكافة جوانبه بالمؤسسات الرياضية؟

- **نتائج الدِّراسة :**

-أن الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية يعتمد على وضع وتوضيح مبادئ وقواعد عامة لتنظيم الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية،و تكوين لجان متخصصة للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

-مدى أهمية التأمين لأطراف الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية .

- أن تنظيم الاحتراف الرياضي يعتمد على التعرف على أركان العقد وكل جوانبه.

- أهمية تحديد ما يجب مراعاته في التمويل ومصادره عند الاحتراف الرياضي في المؤسسات الرياضية.

-أهمية تحديد أساليب التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية.

-مدى أهمية الاستفادة من الإعلام الرياضي ووسائله في التسويق للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

-أهمية التشريعات للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

1- التعليق ومدى الاستفادة من الدِّراسات السّابقة :

قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدِّراسات السّابقة المتعلقة بموضوعي الاحتراف الرياضي والمنشآت الرياضية اللذان يعتبران متغيرات الدراسة، وبالرّغم من أنّه لم يجِد دراسة مُطابقة لدراسته إلّا أنّه وَجَدَ من الباحثين من أشاروا في دراساتهم إلى أحد المؤشِّرات التّي تطرّق إليها هو. وبعد أنْ ذكر الباحث أهمّ هذه الدِّراسات سيقوم فيما يلي بالتّعليق عليها موضِّحا أهمّ ما جاء فيها، ومبيِّنا ما استفادة منها:

يتضح لنا من العرض السابق للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية أنها أجريت في الفترة الممتدة مابين (2006 وسنة 2022) أي أن كل الدراسات حديثة، حيث بلغ إجمالي الدراسات السابقة تسعة عشر (19) دراسة كلها دراسات عربية، منها أربعة عشر (14) دراسة محلية (جزائرية)، وخمسة (05) دراسات عربية، وتم ترتيبها حسب البيئة، وحسب الدرجات العلمية ، وحسب حداثتها أي من الحديثة إلى القديمة.

- **بالنسبة للهدف** : هدفت دراسات السابقة إلى التعرف على أسباب ودوافع وأهداف وطرق وأساليب ومتطلبات إستراتيجية الخوصصة للأندية الرياضية في الجزائر، وأهم معوقات إدارة الاحتراف (الإدارية، المالية، البشرية) بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، ومساهمة نظام الاحتراف في الدوري الفلسطيني في تحسين مستوى كرة القدم في الضفة الغربية، وأخرى إلى أهمية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، وكذلك الآليات التي تساعد في تفعيل قانون الاحتراف في كرة القدم في الجزائر، ومعرفة واقع كرة القدم في الجزائر من جهة وإلى المعوقات والنقائص التي تحول دون تطبيق قانون الاحتراف الرياضي من جهة أخرى مما أثر على النتائج الرياضية على مستوى الأندية والنخبة في السنوات الأخيرة، والتعرف على مفهوم عقد احتراف والطبيعة القانونية لاعب كرة القدم، معوقات اللوائح والقوانين المنظمة للاحتراف، ومعوقات تطبيق بنود عقود الاحتراف بالأندية بينما هدفت دراسات لتعرف على استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، و بالشروط المالية الهيكلية والمنشأة التنظيمية ، وكذلك الخاصة بالتكوين التي تعيشها أندية كرة القدم الجزائرية للقسم الممتاز، والتعرف الفرق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحول والتطور الحاصلين في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للاستجابة على هذا الانقلاب للأوضاع، والتعرف على الحقوق والواجبات المتعلقة باللاعبين، المدربين والمسيرين ومدى أهميتها لديهم، والوقوف عند المعلومات التي تصلهم بما أتت كافية. ودراسات أخرى هدفت على التعرف دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية، وتسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تواجه المنظومة الاحترافية لكرة القدم الجزائرية، والتعرف على مدى استجابة المصادر المالية لمتطلبات الاحتراف الرياضي في كرة القدم والكشف على مستوى التسيير الإداري في منظومة الاحتراف لكرة القدم الجزائرية والتعرف على إمكانيات المنظومة الرياضية الجزائرية لكرة القدم المحترفة من حيث توفر المنشآت ،والتعرف على القدرات والإمكانيات الخاصة بالتكوين داخل منظومة الاحتراف الرياضي لكرة القدم وتحديد مدى توافق الإطار القانوني مع واقع الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم .

❖أما الدراسة التي نحن بصدد إعدادها والقيام بها تتمثل في معرفة أهم العراقيل التي تواجهها أندية الرابطة المحترفة من ناحية إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق الاحتراف الرياضي الحقيقي بالجزائر.

حيث هدف الباحث إلى التعرف المعوقات القانونية، المعوقات الإدارية، المالية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية، المعوقات المالية، المعوقات التقنية، المعوقات الأمنية في إدارة الهياكل والمنشآت الرياضية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي وفي الأخير محاولة الوصول إلى اهم الأليات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

بالنسبة للأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات التي تضمنتها كل أداة.

- **بالنسبة للمنهج المتّبع** : تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
- **بالنسبة لعينة الدِّراسة** :تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينة محددة.

- أن جميع الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني.

2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي :

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة وفي مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء أداة الدراسة وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.
- أفادت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.
- تنوع الدراسات من حيث الموضوعات، جعل الباحث يهتدي لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل، والمنهج التي استخدمته كل دراسة، ونوع العينة، ومجتمع الدراسة.
- جمع أكبر عدد من المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا مما عاد علينا بتراكم فكري أتاح للباحث الانطلاق منها لتحديد العناصر التي لها علاقة بموضوع بحثنا، وصياغة منهجية الدراسة، والتعرض على أهم المحاور المتعلقة معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. والاستناد على الدراسات السابقة في مناقشة النتائج تفسيرها، وربطها بهاته الأخيرة ومعرفة مدى اتفاقها واختلافها معها.

الباب الأول:
الجانب النظري

الفصل الأول:

إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الجانب النّظري:

سنحاول في هذا الباب التّطرق إلى متغيّرات الدّراسة واحدًا واحدًا وأهمّ العناصر المرتبطة بها وهي كالآتي:

الفصل الأول: الاحتراف الرياضي

أولا–فلسفة ونشأة الاحتراف الرياضي :

الاحتراف الرياضي ليس ظاهرة حديثة فقد احترف الفرد الأنشطة الرياضية منذ أقدم العصور فمنذ سنة 670 قبل الميلاد عرفت أثينا سباقات تجري بين مركبات صغيرة تجرها الخيول فكان سائقها يمارس هذه الرياضة كحرفة يعتمد عليها كمصدر رزق رئيسي ، واستمر هذا السباق ومازال موجود في بعض الدول الأوربية كفرنسا بل تعد من الألعاب المعترف بها في الوقت الحاضر ضمن الألعاب الأولمبية . (**تومي صونيا مباركة :2007، ص 37**).

و في العصور الوسطى ظهرت صور جديدة لاحتراف الرياضة مثال ذلك المصارعة و ألعاب القوى بسبب عدم وجود أندية تنظم هذه الرياضات كان الرياضيون المحترفون ينتقلون من مدينة إلى أخرى سعيا لكسب الرزق حيث يتجمع الناس حول الأماكن التي تجري فيها المصارعات للمشاهدة، بل أكثر من ذلك كان النبلاء يدعون الرياضيين المحترفين إلى قصورهم لتقديم عروضهم المسلية وكان يشترك معهم في تقديم هذه العروض المهرجون الذين يقومون بأداء بعض الحركات المضحكة ، نظير مبلغ من المال يحصلون عليه من قاطني القصور.

(بوداود عبد اليمين:2014، ص 26).

1–التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي :

1–1–ظهور الاحتراف في كرة القدم :

أصبح الاحتراف الرياضي رسميا و قانونيا منذ عام 1885 باعتباره بداية لأهم مراحله في كرة القدم تم الاعتراف به، بعد مرحلة طويلة من التطور والاعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويح بالنسبة للقلة في الجامعات والمدارس وسميت في انجلترا " لعبة الجنتلمان " أي السيد المهذب لأنها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى من الناحية الاجتماعية والثقافية وأصبحت للعبة قاعدة عريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية، وارتبط الاحتراف في كرة القدم بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا وأول محترف في تاريخ اللعبة هو" جيمس لانج" الاسكتلندي الذي انضم إلى نادي "شيفليد " الانجليزي عام 1876 وكانوا يضعون له أجرة في حذائه سرا بعد المباريات، وكان الاحتراف غير رسميا قبل 1885م،كما أن طبقة الأرستقراطيين والنبلاء اعتبروا الاحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقات الأدنى في المستوى .(**رعاش كمال:2010، ص 14**).

واستمر الاحتراف المقنع في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على اتحاد كرة القدم الانجليزي، وكان صعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين محترفين لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين، سجل يقدم للمختصين وسجل سري في بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أحذيتهم، وفي نوفمبر 1883 ثبت للاتحاد الانجليزي لكرة القدم أن النادي " أكربنتجتون " في مسابقة كأس انجلترا قدم أجرا لأحد اللاعبين حيث قدم النادي المهزوم شكوى هو نادي "باراك روود"، ثم جاء أشجع

رجل في تاريخ صراع الاحتراف و الهواية وهو الميجور " وليام سوديل " مدير فريق "بريستون نورث لاند " بعد تعادل نادي " أبتون باراك 1-1 مع نادي بريستون في فيفري 1883 قدم نادي "أبتون" شكوى لاتحاد كرة القدم، جاء في الشكوى أن فريق "بريستون" يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة آنذاك .

وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من المحترفين فتقرر توقيف أندية " بريستون" و"بوليتول" و"بيريتلي " عن الاشتراك في المسابقة كأس انجلترا لثبوت تهمة شنيعة على لاعبيه وهي تهمة الاحتراف، وبدأت حملة ضد الاتحاد الانجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم بيانات وافية عن مصدر رزق ووظائف جميع اللاعبين للتأكد من إنهم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية انجليزية وكان هذا يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا، وعندما وافق الاتحاد الإنجليزي على السماح باحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية على تضييق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الاحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة أميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز للاعب تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار بتعسف من شركات الغاز والكهرباء و الفحم الانجليزية بالاعتراف بحق العمال اللاعبين المحترفين لكرة القدم في الحصول على إجازات بمرتبات كاملة، وأول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف.

(بوداود عبد اليمين :2014، ص27-28).

غير أن الأمر ما لبث أن تبدل في القرن العشرين، وذلك نتيجة التغيرات التي اهتز لها المجتمع البريطاني، فقد ظهرت تنظيمات مهنية في جميع فروع الألعاب الرياضية، وكانت ذات هدف تجاري عندئذ استرد الاحتراف مكانته المتميزة التي كانت له في العصور القديمة. **(عبد الحميد عثمان الحفني:2007,ص5)**

2-انعكاس الاحتراف على كرة القدم :

انعكس الاحتراف على كرة القدم ايجابيا في المجال التنظيمي و الإداري وزادت شعبيته مع مرور الأعوام، حيث أصبح المحترف المنبوذ سابقا نجما محبوبا، مما أدى لتفرغ اللاعبين المحترفين لوظيفتهم وهي كرة القدم فارتفع مستوى الأداء الذي جذب الملايين إلى الملاعب قبل ظهور الإذاعة والتلفزيون، و مع بداية أول دوري منظم لكرة القدم تصاعد عدد الأندية الممارسة لكرة القدم ببريطانيا ، و في 1888 كان الدوري الانجليزي باثني عشر ناديا وبدأ دوري ايرلندا في 1890، ثم دوري اسكتلندا في 1891، بعدها تم تنظيم الدوري الأوربي.

(عادل شريف: 1988 ، ص 41).

3-مفهوم الاحتراف الرياضي:

إن الاحتراف الرياضي جعل ممارسة الألعاب الرياضية بنوعيها الفردية الجماعية كوظيفة أو مهنة وجعلها وسيلة للعيش وإشباع الحاجات والرغبات، وذلك عن طريق تمثيل الدول في المنافسات والمحافل الرياضية الدولية والإقليمية والقارية والاولمبية بهدف تحقيق نتائج مشرفة تؤخذ كمؤشرات على تطور المردود الرياضي لدولة ما، حيث ظهر الاحتراف في مؤسسات التسويق الرياضي منذ مدة ليست بالبعيدة، إلا انه أخذ مداه الواسع في أوائل التسعينيات في القرن الماضي، لا سيما في أندية الدول الأوربية معتمدا على الإمكانيات البشرية في دول أمريكا الجنوبية وإفريقيا وأخيرا أسيا، ما ألقى بظلاله على النتائج في تلك الأندية.

كما استغل سماسرة الرياضة في أوربا هذه الظاهرة حتى تمكنوا منها وحولوها من بيع وشراء للاعبين، والترويج الإعلامي واحتكار حقوق البث التلفزيوني في العالم....، بينما في المجتمعات العربية فقد تأخر الخوض في هذا التوجه إلى مدة قريبة جدا لا سيما دول شمال إفريقيا العربية ودول الخليج العربي التي أسهمت في تطور مفهوم الاحتراف، الظروف والإمكانات المادية الكبيرة ما ألجأهم إلى ذلك انحسار القاعدة الرياضية أملا في خلق تطور نوعي للألعاب الرياضية، لا سيما كرة القدم وقد كان سعي أندية دول الخليج العربي نحو الاحتراف بهدف:

- ترغيب اللاعبين الأجانب في الاحتراف ومن ثم التجنس لغرض زجهم في منتخباتهم الوطنية لتحقيق الانجازات عربيا وقاريا وعالميا.
- كسب أموال للأندية عبر ممارسة نشاط تجاري وإعلامي عن طريق عملية الاحتراف

(أبو علي غالب فتيني :2010،ص128) .

فالاحتراف كمفهوم هو منظومة كاملة مبنية على أسس وإستراتيجية وفكر واحد، وسياسة عمل تطبق على اللاعب والمدرب والإداري بلوائح وقوانين لتحقيق الأهداف وتطوير للعبة فالاحتراف في الرياضة أصبح هدفه انتقاء وإعداد المواهب ومن ثم تدعيم الفريق بالعناصر المتميزة ثم عملية تسويق وبيع اللاعبين لتحقيق الموارد المالية.

(أحمد بن قلاوز تواتي : 2010 ،ص164).

وأيضا يعرف الاحتراف الرياضي على أنه ممارسة النشاط الرياضي (تعليم، إدارة، ترويح، وتدريب رياضي) كحرفة ومهنة بصفة مباشرة وبصفة مستمرة ومنتظمة واعتباره كمصدر رئيسي للرزق بناءا على عقد إحتراف أو راتب شهري. **(حسن أحمد الشافعي :2009، ص17)**

كما اعتبر بعض الباحثين أن الاحتراف " هو عملية تهدف إلى الترقية و التطوير والتخصص في الكفاءات "

(لعجال يحي:2011 ،ص 46)

هذه العملية هي التي يجب إن يتخذها النادي الهاوي للحصول على محيط ملائم لتطوير النتائج الرياضية والمادية (المالية) والقانونية من خلال احترافية المنظمات والجمعيات الرياضية هاوية كانت أو محترفة مع اختلاف مسار العملية ، وهذا يعني أن عملية احتراف النادي الهاوي تنحصر في تحويل تلك الجمعية إلى مؤسسة رياضية وتقديم مكافآت وتعويضات للاعبين غير أن بعض النوادي انتقلت إلى مرحلة الاحتراف دون أن تملك بنية تنظيمية احترافية لأن عملية الاحتراف تتميز بطابعها المتعدد الأبعاد إلى:

(رياضي ،تنظيمي ، إقتصادي، مؤسساتي). (**chantelat pascal:2001,p39**).

4- أبعاد الاحتراف:

4-1-البعد الرياضي للاحتراف :

الهدف الأول والأساسي للنوادي التي تشارك في المنافسة الاحترافية هو البحث عن الإنجاز الرياضي وبلوغ القمة، ولذلك نجدها تبحث عن تغيير بنيتها التنظيمية و الاقتصادية لتصبح أكثر ملائمة وتسمح بالنجاح الرياضي لها، فالجمعيات الرياضية والأندية تدخل عالم الاحتراف لمنح الإطار المناسب للتطور المتكامل والوصول إلى النتائج والألقاب الوطنية، القارية والعالمية.

لذلك نجد دائرة الفاعلين حول رياضيي المستوى العالي تتوسع في نظام الاحتراف، فبعد أن كان الهدف الوحيد والأول في الثمانينات هو جلب واستقطاب الرياضيين الممتازين ذوي الخبرة للتعاقد معهم وضمهم إلى الفريق، أصبح الآن مستوى الرياضي الفطري لا يكفي لوحده مع اشتداد المنافسة وتطور أنماط التسيير مما أدى إلى التوسع دائرة الأطراف المتداخلة في الإنجاز العالي والنتائج الكبيرة، وهذا ما جعل النوادي تركز في هذه المرحلة على الاهتمام بتطوير إدارة وتسيير الرياضيين والاستعانة بمساعد أو عدة مساعدين للمدرب (المساعد التقني، المحضر البدني، مدرب الحراس، المحضر النفسي...)، ثم اتجهت إلى تطوير الجانب الطبي بظهور المدلك أو طبيب العظام في طاقم التدريب، كما أن أهمية الإحصاء والتسيير المالي تدفع عادة بالنادي إلى البحث عن مختص في هذا الميدان يهتم بالفريق (الإطعام ، الحجز في الفنادق ووسائل النقل.....إلخ).

وتابع (**ستامب وقاصبراني2003**) فريق "**تولوز**" بفرنسا أثناء تحوله من ناد هاو إلى محترف من خلال هياكله الرياضية ووصفا ذلك بقولهما: "في بداية الثمانينات قرر بعض مسيري الفريق تنظيم كيفية التعاقد مع اللاعبين الممتازين وإعادة تنظيم عمل هياكلهم (ترشيد تقنيات التحضير ، التدريب ومتابعة الفرق) لدعم التطور الرياضي والاقتصادي للرياضة. (**Stumpp Sébastien & Gasparini William:2003,p66**)

وتصف (**باربيس بيتريس2006**) المشاركين في الانجاز الرياضي كما يلي : " من حول هؤلاء الرياضيين الذين يصلون إلى إنجازات ونتائج عالية المستوى توسعت دائرة الفاعلين بسبب متطلبات المنافسة ، فنجد مدربين (عامين وخاصين)، مديرين رياضيين، أطباء، مدلكين، وفي بعض الأحيان اختصاصي في العظام، محضرين بدنيين، محضرين نفسانيين، فكلما زاد احتراف الرياضي امتلأ محيطه أكثر.(**Barbusse Beatrice:2006,p123**)

أن عوامل الإنجاز الرياضي تتغير، فمنذ سنوات كان العامل البدني، التقني والتكتيكي يأخذ الحيز الأكبر، أما اليوم فلا يمكن إهمال دور المسيرين والمختصين في الإدارة والتسيير الرياضي من خلال المجهودات المبذولة في هذه الجمعيات الرياضية بحثا عن الاحتراف في بعده الرياضي.

4-2-البعد التنظيمي:

احتراف الجمعيات والنوادي الرياضية من الجانب التنظيمي يرمي إلى تحويل هذه الجمعيات والأندية إلى مؤسسات تجارية، هذا البعد غالبا ما يسبب اضطرابات في عادات سير النوادي فيفرض على الجمعية أو النادي الرياضي إعادة بناء قدرته وإمكاناته واتخاذ طريق أكثر رشدا وعقلانية، وأكثر فعالية وبرغماتية قصد تنظيم أكثر .

عملية الاحتراف لا تتوقف عند تحويل الجمعية أو النادي إلى مؤسسة رياضية اقتصادية.

وحسب (**شانتال باسكال**) فإن "الرهانات الأساسية للاحتراف لا تقتصر على مسألة 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 الأوربية والعالمية".

(**Chantelat Pascal,2001,p75**)

إذن فالتركيز على عامل تحويل الجمعية ليس العنصر الوحيد، بل يجب معرفة كل التحولات التنظيمية الأخرى التي تطرأ أثناء احتراف فريق هاوي والذي يعتبر تسيير الفرق المحترفة مرجعا له ، و لكن ليس دائما في الجانب الايجابي يرى (**تريبو قاري**) أن النوادي الرياضية ذات البنية الاحترافية كمؤسسات تجارية تهدف إلى الرفع من رقم أعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح، فتسيير النوادي المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية ، ولكن يمكن أن يمثل أيضا مرجعا سلبيا لأسباب تتعلق بالانحراف التجاري والمضارباتي " . (**Tribou Gary,2006,p06**)

لكن التحول إلى مؤسسة بالنسبة للفرق الرياضية الهاوية يعني حرمانها من إعانات الدولة التي تلعب دورا مهما في ميزانية النوادي الهاوية أو المحترفة ،و كحل لهذه الوضعية يجب خلق بنية مزدوجة :

- بنية جمعوية تستطيع تلقي الإعانات و تسمح ببقاء الهواة (فرق الشباب و فرق الترويح).
- بنية محترفة تستطيع دفع أجور اللاعبين ومؤطري فريق المستوى العالي أو الاحترافي .

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، ويقسم (**ستامب وقاصباريني2003**) هؤلاء الفاعلين إلى صنفين: "الصنف الأول من الفاعلين يتدخل في تحولات التنظيمات والجمعيات، والممثلون الداخليون المرتبون وفق سلم على رأسه مكتب مدير، يسير مجموع فرق النادي (مصلحة الفريق الأول) بما فيهم منصب مسؤول العلاقات العامة، المدير الرياضي والمكلف بالتوظيف، والصنف الثاني من الفاعلين الخارجين (الرابطة الجهوية، الإقليمية، الإعلام) الذي يؤثر على عمل هياكل وبني النادي أملا في ربح أو فائدة (رمزية، اجتماعية، إقتصادية). (**Stumpp Sébastien & Gasparini William, 2003, p83**)

إذا كان التنظيم الرياضي ينطلق من تنظيم تقريبي مع تمييز للقدرات والإمكانيات، فالمرحلة الأولى إذا ستكون البحث عن بناء سلم واضح وتوزيع المهام وتحديد صاحب القرارات الدقيقة (الرئيس، المكتب الإداري، لجنة المستوى العالي...) بكيفية تسمح للفاعلين من الداخل التعرف على مهامهم بسرعة وتعطى صورة واضحة للفاعلين الخارجيين الذين هم مقررون كذلك.

ويرى (**ستامب وقاصباريني**) أنه " للوصول إلى الاحتراف، يبحث المسيرون عن خلق هيئة تنظيمية جديدة مع تكوين سلم لأخذ القرارات، توزع في هذه الهيئة التنظيمية المهام بنسبة تقريبية اعتمادا على تقسيمها في مكتب النادي السابق. (**Stumpp Sébastien & Gasparini Williame, 2003, p83**)

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 الاحتراف بالمعنى الحقيقي وتحصيل النتائج النوعية وهذا ما وضحه pascal chantelat في قوله "السمات الكبيرة (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية) للاحتراف تحت الجمعيات أو النوادي الرياضية على تغيير أساليب وتقنيات التسيير التقليدية وهذا ما يؤدي فيها إلى السعي نحو الاحتراف الإداري بما في ذلك وظيفة الأمانة، الحسابات والتأطير الرياضي في نفس الوقت سواء بدفع أجور العمال أو اختيار الكفاءات المتطوعة" .

4-3.البعد الاقتصادي :

يتعلق هذا البعد بالدرجة الأولى بمداخل النادي المحترف و مصادرها والتي تعتبر جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورته الصحيحة الكاملة بالتالي تسمح للنادي الحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة ودفع أجور اللاعبين والمؤطرين والمسيرين لأن المحترف لم يعد ينظر إلى الرياضة على أنها لعبة بل ينظر إليها بمفهومها الإقتصادي، لذا نجد أن تطبيق 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 .**(لعجال يحي ،2011،ص60)**

وتنقسم مداخيل النادي المحترف عامة إلى أربع أنواع وهي :

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

ويمكن إضافة التعويضات المحصلة أثناء تحويلات اللاعبين، والنادي الهاوي أيضا أربع أنواع من المداخيل كذلك ولكنها ليست نفسها :

- مداخيل المقابلات والممولين .
- الإشتركات.
- إعانة الجماعات الإقليمية و المحلية

إن مداخيل أي ناد محترف أو هاو تتعلق عادة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي (حضري، ريفي، حجم المدينة، عدد سكانها، سعة مدرجات الملعب...).

وتؤكد jean Francois bourg ذلك 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 الارتفاع الكبير لحقوق البث التلفزيوني فإنه كذلك ليس متاحا لكل الرياضات إستقطاب الإعلام، ففي كرة السلة تحديدا لا يوجد ناد يستطيع أن يرضى بإعانات تقل عن 20% من مداخليه.

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 مما جعلهم يعتمدون على 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 اقتصادي ضعيف أو في مواجهة منافسة شديدة من رياضات شعبية أخرى (كرة السلة – كرة اليد...) ستكون له حظوظ قليلة حتما مقارنة بناد ينشط في نسيج اقتصادي سليم وقوي ويمارس الرياضة الأكثر شعبية والأكثر اهتماما إعلاميا أضف إلى كل هذا المنافسة بين مسيري النوادي في إستقطاب الممولين من خلال إستعمال العلاقات الشخصية "

ولكي يستكمل النادي عملية الاحترافية اقتصاديا يجب أن يعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة لرفع حصة التمويل في الميزانية بالاعتماد 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 اهتماما إعلاميا موسعا، و البعد 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 اقتصاديا. **(لعجال يحي، 2011، ص61-63)**

4-4 البعد المؤسساتي للاحتراف :

يعتبر البعد المؤسساتي للاحتراف هو البعد الرابع و هو 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 وظيفة معينة وتشكيل مجموعة محترفين تكون فيها شروط العمل ودفع الأجور الممكنة التقرير بواسطة التفاوض الجماعي.

وتمر عملية احتراف 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 مختصين في 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 الاعتراف العام للنظام الفدرالي بظهور مفهوم رئيس المصلحة ومدير قسم .

إن عملية الاحتراف بأبعادها الأربعة تجمع كافة الجهود الواجب بذلها للسماح للنادي الرياضي ليصبح أكثر كفاءة وأكثر جدية فهي أبعاد مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن الفصل بينهما ويمكن تطويرها بمستويات مختلفة خدمة للجانب الرياضي، ولكي يكون الرياضي والمؤطر بظروف جيدة ومناسبة تسمح بالتطور والانجاز الرياضي فيجب الرفع من الجانب الاقتصادي و الميزانية تلبي متطلبات الرياضين والمؤطرين والتقنيين المتخصصين والمسيرين ذوي السمعة للحصول على أفضل النتائج.

5- أهمية الاحتراف في لعبة كرة القدم :

تتجلى أهمية الاحتراف في رياضة كرة القدم في العديد من الجوانب سواء الشخصية أو الاجتماعية أو الرياضية كانت، نذكر منها :

أ. يساعد الاحتراف في تنمية الصفات الحميدة (الجانب الخلقي للاعب كرة القدم) للحفاظ على اللاعبين المنافسين .

ب. يساعد الاحتراف على إنتقال اللاعبين بين الأندية على المستوى الداخلي والخارجي تحت ضوابط يحددها الإتحاد.

ت. يقلل من ظاهرة العنف داخل الملاعب والاعتراض على الحكام من طرف اللاعبين نتيجة الخصومات والعقوبات المالية المنجرة عليها التي تقع على عاتق اللاعبين المحترفين المخطئين .

ث. التفرغ الكامل للتدريب من اللاعبين المحترفين في كرة القدم يؤدي إلى الارتقاء بمستوى اللاعبين للوصول إلى مستويات العالمية .

ج. الاحتراف في كرة القدم يرتقي بالمستوى البدني والمهاري والعقلي والنفسي للاعبين من خلال توفر كل متطلبات الاحتراف الرياضي .(**كمال درويش، وأخرون ،2006، ص 57**).

6- الدوافع الإدارية والاقتصادية الاحتراف الرياضي :

الاحتراف الرياضي في النوادي الرياضية ظاهرة لها عدة دوافع :

أولا : إرادة الفدراليات ترسم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الاقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون (منح اللاعبين وأجورهم).

يؤكد (**ايمانويل باي 2001**) ذلك بقوله: "الاحتراف الرياضي يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف الرياضي شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق، بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح.

(**Baye Emmanuel, 2001, p69**).

ثانيا: وتذكر (**اليزاباث جيرمان2005**): "إذا كان تاريخيا هذا هو السبب الذي جعل الفدراليات تطلق مشروع الاحتراف الرياضي فإن عوامل أخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير وتفكير واندماج الجمعيات والنوادي في هذا المسعى، فانطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والانجازات، وهذا ما أكد دائما على ضرورة وأهمية المربين الرياضيين، التقنيين،

المسيرين والإداريين في النوادي، وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا يمكن إن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون، ولذا نشهد ارتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة.

(**Elesabeth Le Germain ,2005, pp 07– 23**).

ويضيف (**جون ماري بورني1994**): "ستلعب الدولة أيضا دورا مهما وأساسيا في هذا الاحتراف الرياضي، بتطويرها للقوانين والنصوص القاعدية (مهنة الرياضة، تشغيل الشباب...) لتسهيل تشغيل المحترف في الجمعيات الرياضية من خلال فرض التأهيل العلمي أو الشهادات لشغل منصب مدرب أو مربي رياضي، ويعتبر الاحتراف الرياضي كأحد الحلول للأسئلة المطروحة بسبب انخفاض مناصب الشغل المنتجة.

(**jean marie Peretti, 1994, p09**).

ويعتقد أيضا أن الاحتراف الرياضي هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن نجد هذه العملية متبناة دون توفر المؤهلين لتسييرها، فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات إنما تريد أن توجه الجمعيات الرياضية الهاوية إلى السبيل الأنجع للاحتراف، 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.

ثالثا: الإدارة في توضيح المبادلات الاقتصادية التي تنقل الأموال بين المسيرين ووكلاء اللاعبين أو اللاعبين، وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا استفادة الخزينة العمومية من الضرائب، وبالموازاة مع ارتفاع المستوى الرياضي والنتائج المحصلة، فالرياضة ليست فقط ترويج وتنظيم مؤسساتي مهيكل بل أصبحت أيضا رهانا اقتصاديا وحقل تشغيل لمحترفي الرياضة.

يتعلق الاحتراف الرياضي مباشرة بالمحيط الذي يتواجد فيه، والرياضات الجماعية تملك عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها وتختلف من رياضة إلى أخرى مما يصعب نقل شكل هذه العملية من رياضة لأخرى كما يؤكد هذا(**ستامب وقاصباريني 2003**) بقوله: "عملية الاحتراف الرياضي تمثل اختلافات حسب النشاط الرياضي الممارس وكل مرحلة تأتي بوتيرتها الخاصة ". (**stumpp et gasparini.2003**).

7-أركان الاحتراف الرياضي : (معزيز عبد الكريم ،ماي 2010) .

إن الاحتراف الرياضي شأنه شأن أي مهنة أو نشاط آخر ، حيث يستلزم ذلك أن يتخذ اللاعب المحترف من ممارسته للنشاط الرياضي مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة، بهدف الحصول على مقابل مالي يعتمد عليه كوسيلة لكسب العيش ، ولذلك فعملية الاحتراف يجب أن يكون له أركان يعتمد عليها لتحقيق المبتغى، ولذلك فتعتبر أركان عقد المحترف هي ثلاثة : اللاعب ، النادي ، العقد.

أ/اللاعب:

إن إقرار الفقرة الثالثة من المادة الأولى من اللوائح المتعلقة بالاحتراف الفرنسية على أن يلتزم اللاعب باعتباره محترفا أن يتخذ من نشاطه الرياضي مهنته الأساسية كما أقرت الفقرة الثالثة من المادة الرابعة للوائح احتراف لكرة القدم بالمملكة السعودية على أنه يلتزم هذا الأخير بأن يكون متفرغا للعب لناديه ، ومنه يشترط في اللاعب المحترف لنشاط معين أن يتخذ منه مهنة يباشرها بصفة دائمة ومستمرة ومنظمة فضلا على أنه يكرس كل وقته وجهده لممارسة هذا النشاط ولذلك لا يتوفر له أي وقت لممارسة نشاط ثاني ، وهذا ما أقرته كل اللوائح التنظيمية الصادرة في حقل الاحتراف.

ب/النادي الرياضي: هو هيئة رياضية يهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والفنية والفكرية والدينية والترويحية، وذلك عن طريق نشر ثقافة رياضية تنافسية بين الشباب، كما يقوم ببث الروح الوطنية بين الأفراد، وذلك لمحاولة توفير كل الإمكانيات، للممارسة وذلك في إطار السياسة العامة للدولة، ويمكن تعريف النادي على أنه جمعية تكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف للاستثمار في وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي، والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي.

ومن هذا يعتبر اللاعب محترفا في الحالة التي يمارس فيها نشاطه الرياضي من خلال هيئة رياضية، نادي رياضي يكون مرتبطا معه بعقد محدد المدة يخضع فيه اللاعب لكافة لوائح وأنظمة هذا النادي، وعلى هذا الأخير الالتزام بدفع راتب شهري للاعب وامتيازات أخرى ونظيرا لذلك يلتزم اللاعب بالمشاركة في التدريبات والمباريات التي يخطره بها النادي.

ج/ العقد:

إن اللاعب المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد الرياضي إلا إذا كان مرخصا له، ولذلك فإن الحصول على الرخصة تستلزم يكون اللاعب مقيد في أحد الأندية، وهذا الأخير لا يسمح بتقييد اللاعب في قائمة المحترفين إلا إذا كان لاعب محترفا وأن يكون مرتبط بناديه بعقد احتراف، وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي، ولذلك يجب أن تكون جميع لوائح الاحتراف تقر صراحة على ضرورة وجود عقد احتراف بين اللاعب وأحد الأندية الرياضية .

8- العناصر المكونة لاحتراف الرياضي:

لكي يتحقق الاحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرار وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الرئيسي للاعب، بل يلزم أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف الرياضي، وبناءا على ذلك فإن اللاعب المحترف يجب أن تتوفر فيه العناصر الآتية :

✓ **الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم :**

يشترط في لاعب كرة القدم أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة، ومن ثم لا يتوافر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف الرياضي.

فالفقرة الثالثة من المادة الرابعة من لائحة الاحتراف الرياضي السعودي تنص على أنه " يلزم في اللاعب المحترف " أن يكون متفرغا لناديه "كما تنص الفقرة الثالثة من المادة الأولى من لائحة الاحتراف الرياضي الفرنسية على أنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنته الأساسية "،

(أمين أنور الخولي، وآخرون، 2004، ص757).

✓ **لعبة كرة القدم هي مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف:**

لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف الرياضي أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالانتظام والاستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته لكرة القدم هو مصدر رزقه الرئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته. فاللاعب لا يتقاضى فقط راتبا شهريا بل يحصل كذلك على بدل مسكن سنويا وبدل مواصلات بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب وفي حالة العجز والوفاة وأيضا التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب، كما يحصل على نسبة معينة من مقابل الانتقال في حال انتقاله من ناديه إلى ناد آخر.

وقد أكد الفقيه الفرنسي (**تور سيل**) أنه "لا يشترط في اللاعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد بل يكفي أن يكون المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في معيشته.

(السعدني خليل، كمال درويش: 2006،ص 58- 60).

✓ **وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي :**

لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصا له بذلك من الاتحاد الرياضي، وعلى هذا فإنه يلزم اللاعب المحترف أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي.

(عبد الحميد عثمان حنفي: 2007، ص11).

ثانيا: نظام الاحتراف في كرة القدم

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

لذا 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 و أسلوب و طريقة في العمل وتسير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم بغرض تحقيق أهداف محددة" فالنظام يتكون من مجموعة الأجزاء أو العناصر أو المكونات أو النظم الفرعية ترتبط تلك النظم مع بعضها البعض ومع نظام العلاقات، كما يمكن تحديد مكوناته من المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية الراجعة".

(**السعدني خليل، كمال درويش:2006،ص 220-221**)

ونجاح النظام وتقدمه يعتمد على خاصية حيوية و هي ظاهرة إرجاع الأثر (التغذية العكسية) لتصحيح أي انحراف أو خلل يحدث و حتى يظل النظام دائما في حالة توازن.

1- مكونات نظام الاحتراف الرياضي في رياضة كرة القدم :

يتكون نظام الاحتراف في كرة القدم كأي نظام من مكونات أساسية وهي: المدخلات ،العمليات ، المخرجات.

مدخلات النظام الرياضي تتكون من: الأفراد، الوقت، المال، الهدف، وكل النظم الفرعية سواءًا كانت الهيئات الأصلية أو الخاصة داخل النظام الرياضي والتي تخدم النظام الأكبر فتضمن تلك المدخلات وعن كانت تختلف كمًا و نوعًا و وظيفةً بحسب هدف المؤسسة والنظام، و في كرة القدم تتمثل المدخلات في:

- تناسب التشريعات والقوانين المنظمة للرياضة مع طبيعة الاحتراف .
- الإلمام بلوائح الإتحاد الدولي الخاصة بشؤون وانتقالات اللاعبين المحترفين.
- وجود لجان محترفة لإدارة شؤون اللاعبين المحترفين .
- استثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل مع مستثمرين وشركات خاصة و رعاة.
- حقوق الأندية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين.
- وضع قواعد عامة لانتقالات اللاعبين.
- تحديد طرق فض النزاع لعناصر اللعبة (اللاعب- المدرب-الإداري-الحكم- وكيل اللاعبين)
- تحديد سعر اللاعبين المحترفين بطرق علمية تتناسب مع مستواهم .
- فتح إحتراف الناشئين بالخارج بدون قيود من الأندية .
- وجود عقد إحتراف بين اللاعب والنادي محدد المدة.
- تربية الناشئين على الأسلوب ونظام وحياة الإحتراف .
- إحتراف جميع عناصر اللعبة.
- توفير كافة الأدوات والإمكانيات المادية والبشرية لكرة القدم.

- إدارة الكرة بأصحاب فكر إحترافي كامل وإدارة محترفة.

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

و فيما يخص العمليات في كرة القدم تتمثل في:

- التزامات اللاعب المحترف.
- التزامات النادي تجاه اللاعبين المحترفين.
- التزامات الاتحاد تجاه اللاعبين والأندية.
- استثمار اللاعبين المحترفين في مجالات الدعايا والإعلان والترويج.
- تسويق اللاعبين المحترفين.
- تطبيق أسلوب حياة الإحتراف مع اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية و الطبية.
- تنفيذ عقد الإحتراف من ماديات والتزامات 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.

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 و البدني و المهاري والخططي للاعبين .
- رفع مستوى الطلب على اللاعبين للاحتراف بالخارج لدول مختلفة.
- زيادة التنافس بين جميع الأندية لرفع مستوى اللاعبين.
- زيادة مصادر التمويل للأندية الرياضية.
- تكوين منخب وطني يمثل البلد في المحافل الدولية بمستوى رفيع.

(السعدني خليل،كمال درويش:2006، الاحتراف في كرة القدم ص 223-226).

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 و التدريبية 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 الاحتراف.(**كمال درويش ،2006،ص224**)

2 –عقد إحتراف لاعب كرة القدم :

العقد هو أكثر مصادر الالتزام شيوعيا وأهمها في العمل، فهو قوام الحياة المدنية والتجارية والمشرع التنفيذي للقانون المدني يتضمن تعريفا له على أنه "إنفاق ما بين شخصين أو أكثر على إنشاء رابطة قانونية أو تعديلها أو إنهائها، إلا أن التعريف قد حذف في النهاية مجاراة لسياسة تشريعية هي تجنب الآثار من التعريفات الفقهية، لذلك نرى أن بصفة عامة هو توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني معين سواء كان هذا الأثر هو إنشاء أو الإلتزام أو نقله أو تعديله أو إنهاؤه. (**السعديني خليل :2006، ص 67**)

2–1–.أطراف عقد الإحتراف:

الطرف الأول: النادي الرياضي:

يعد أحد أطراف العقد ولا يمكن أن يكون إلا شخصا إعتباريا ويعد النادي من الأشخاص الاعتبارية الخاصة والذي يعتبر هيئة تهدف إلى نشر التربية الرياضية وما يتصل من نواحي ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي، وإذا كان ما سبق عرضه في خصوص النادي ينطبق على أندية الهواة والمحترفين فإن الذي يهمنا هو بيان الشروط الخاصة التي يلزم أن تتوفر في الأندية الممارسة للاحتراف والتي تعد الطرف الثاني في عقد الإحتراف أي صاحب العمل(**السعدني:2006،ص 67**).

كما يشترط في النادي الممارس للاحتراف وفقا لنص المادة من لائحة إحتراف اللاعب السعودي مايلي:

- أن يكون من الأندية المرخصة رسميا من قبل الاتحاد الرياضي للعبة كرة القدم .
- أن يتعهد بالإلتزام بكل ما تضمنته لائحة الإحتراف وبكل التعليمات التي يصدرها الاتحاد الرياضي.
- أن يحتفظ بسجلات نظامية خاصة باللاعبين المحترفين وفقا للنموذج المعد من الإتحاد لهذه الغاية.
- أن يقدم للإتحاد الرياضي خطة مالية مقنعة تثبت مقدرته على أداء تكاليف ممارسة الإحتراف وفقا للوائح الاحتراف.
- 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 للاحتراف لكل ما يصدره الإتحاد الرياضي من تعليمات وتوجيهات فهناك رقابة كاملة من الإتحاد الرياضي للعبة كرة القدم على الأندية الممارسة للإحتراف.

الطرف الثاني: " اللاعب المحترف"

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

2-2.الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الإحتراف للاعب كرة القدم :

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

2-2-1.إلتزامات اللاعب المحترف :

لاعب كرة القدم المحترفة باعتباره عاملا لدى النادي، يخضع للالتزامات نفسها التي يخضع لها غيره من الموظفين كما يمكن توضيح تلك الالتزامات فيما يلي : (**السعدني خليل:2006،ص 83**)

-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 أخر.

-يجب على اللاعب الامتثال 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 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 الإطلاع 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.

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

يعد الالتزام بدفع الأجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من احترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت، حيث نجد أن لوائح الإحتراف وكذلك نماذج العقود التي تنص دائما على حق اللاعب في الحصول على الأجر بل وتتطلب أن يكون محددا تحديدا دقيقا ومن ذلك المادة5 من لائحة احتراف 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 -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 الاتحاد 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 الانتقال المناسبة وتوفير كل ما يساعده اللاعب المحترف على رفع مستواه. (**السعدني خليل،2006،ص87**)

3- أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة:

لم يعد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ولوائه الهيئات التشريعية تتناسب مع المفاهيم والمتغيرات في الرياضة، فقد تغير الفكر الرياضي من الهواية إلى الاحتراف الرياضي، فلم تعد القيود القانونية ولوائحها التي تفرض الجهة الإدارية على الهيئات الرياضية من لجنة أولمبية واتحادات وأندية تتماشى مع متطلبات العصر، ولا تواكب التحولات العالمية في الرياضة، والتي فرضت نفسها في ضل الاحتراف الرياضي، ولا يمكن إخفاؤها ومنها: (اقتصاديات الرياضة، التمويل، التسويق، الاستثمار، الرعاية، الخصخصة، العولمة الرياضية وصناعة الرياضة) وما إلى ذلك من متغيرات عملت على تغيير المفاهيم، حيث أصبح من الضروري تعديل قانون الهيئات الرياضية حتى تستطيع الرياضة مواكبة تطورات العصر، ولا تنفصل عن التطور الرياضي (**نبيه العلقماني، محمد فضل الله:2004، ص33**).

4-بداية الاحتراف في الجزائر:

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تتهيأ للمغامرة الاحترافية فقد كان الموسم الرياضي2000/1999م مبشرا لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر.

فبعد عدة سنوات من التردد والترقب ،بدأت كرة القدم الجزائرية تستعدا أخيرا لاتخاذ القرار الحاكم وخوض التجربة الاحترافية ،وهكذا فقد صادقت الجمعية العامة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها الأخيرة المنعقدة في 23 جويلية 1998 م والمتعلقة نظام المنافسة الوطنية الجديدة.

ففي هذا الشأن اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 99/98 والذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول من مجموعتين من 14 فريقا لكليهما"الوسط الشرقي والوسط الغربي"وبطولة للقسم الثاني،وقد تتكون من أربعة مجموعات من 14 فريقا أيضا "الغرب ،الشرق ،الوسط ،الجنوب " والمجموعة الأخيرة للجنوب قسمت إلى قسمين من سبعة فرق"الجنوب الغربي والجنوب الشرقي " .

هذه الفترة الانتقالية أدت في النهاية إلى ظهور"قسم احترافي عالي متكون من 12نادي بالنسبة إلى الموسم الرياضي 2000/1999،فقد شكل هذا الأخير نخبة كرة القدم الجزائرية والتي تخضع لعدة متطلبات إدارية ومالية وهيكلية ورياضية يتحكم فيها دفتر شروط ،هكذا في نهاية الموسم الانتقالي 99/98 أحسن ستة فرق من كل فوج من القسم الوطني "وسط شرق، وسط غرب" تمكنوا من الصعود إلى قسم الامتياز وبالتالي الدخول في كرة القدم الاحترافية.

هذا فان إقامة كرة القدم الاحترافية في الجزائر سيمتد على ثلاث سنوات، باثني عشر "12" فريق معني في الموسم 2000/1999م، ثم أربعة عشر "14" فريق في الموسم 2001/2000م، ثم في النهاية إلى قسم الامتياز متكون من ستة عشر "16" فريق للموسم 2002/2001م، صحيح أن تخوفات مسيري النوادي كانت عديدة ومشروعة لكن التجربة الاحترافية جديرة بالمحاولة فقد أضحى في أيامنا هذه الاحتراف ضرورة مطلقة، بل ضرورة

من ضروريات الساعة التي تفرضها كرة القدم المعاصرة واليوم تقتضي الساحة الدولية توفير شروط خاصة للتحضير والمنافسة واكتساب مستوى عالي.

حيث لا مجال للارتجال أو الاستقرار وفي هذا الصدد فقد أعطت التجربة عند جيراننا في تونس ومصر ثمارها الأولى بحيث فازت مصر بكل مهارة بكأس إفريقيا لكرة القدم، وفوز الترجي التونسي بكأس إفريقيا خلال نهاية سنة 1998م.

وفي هذا الشأن ،نشهد الآن هجرة اللاعبين الجزائريين نحو تونس والمغرب ونحو اتجاهات أخرى مثل فرنسا وتركيا وبلدان الخليج بحثا عن ظروف احترافية ورياضية ومالية أفضل، مما دفع بالمسئولين إلى التماس الحاجة الكبيرة لتأسيس الاحتراف بالجزائر لضمان بذلك لأحسن المواهب ظروف عمل وتكفل اجتماعي واحترافي أفضل إذ هنا تكمن مصلحة ومستقبل كرة القدم الجزائرية وفي نفس الوقت النخب الوطنية المختلفة التي لم يعد أمامها أي خيار أخر.

وبالنسبة إلى السيد رئيس الاتحادية الجزائرية لكرة القدم "تأسيس الاحتراف ضرورة بالنسبة لكرة القدم الجزائرية التي لا يجب أن تتأخر عن الركب وأن تتقدم أكثر من المحافل الدولية". (**يعقوبي أدما ،2005 ،ص 43**) .

5- عوائق الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية :

تتضح عوائق ومشكلات الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر في أن مفهوم ماهية الاحتراف الرياضي غير واضح لدى:

- ✓ لاعب كرة القدم المحترف.
- ✓ الأندية الرياضية.
- ✓ القائمين على نظام الاحتراف الرياضي بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- ✓ اللاعبين الجزائريين المحترفين في كرة القدم لا يلتزمون بنصوص العقود المبرمة في نواديهم.
- ✓ عدم وجود نظام للثواب والعقاب يطبق بطريقة واضحة بين اللاعبين والمحترفين والأندية.
- ✓ عدم وجود كذلك نظام تدريبي منتظم للاعبين صباحا ومساء لزيادة مستواهم البدني والفني (مثل ما يحدث في الدول الأوربية).

عدم تفرغ اللاعبين تفرغا تاما لممارسة كرة القدم فاللاعبون المحترفون بالأندية سيلعبون للمنتخبات أخرى أو بطولات الشركات أو الجامعات بجانب قيامهم بأعمال أخرى غير كرة القدم وهذا ما لا يتفق مع واقع الاحتراف الرياضي الحقيقي.(**حجيج مولود: 2007، ص47-48**).

6- الاحتراف الرياضي وخدمة المجتمع الرياضي:

يؤدي الفرد المهني وظائفه بطريقة تتسم بالانتظام والاستمرار، فهو فرد ملتزم نحو مجتمعه بتقديم خدمات مهمة نافعة، ذات مستوى في حدود إطار الأنشطة التي ترتبط بمهنته، في مقابل أن يعترف به المجتمع كمحترف، له مقتضيات اجتماعية كالمكانة الاجتماعية المرتبطة بالمهنة، ولكل مهنة مكانتها الاجتماعية التي تنعكس بالتالي على المكانة الاجتماعية لأعضاء المهنة.

وكلما ارتفعت مكانة المهنة في المجتمع ارتفعت مكانة العضو في هذه والعكس صحيح، وترتفع مكانة المهنة في المجتمع في ضوء الأدوار التي يحترف تقديمها عضو المهنة من حيث أهميتها وحيويتها ومدى نفعها على المستوى الإنساني والمجتمعي. (**كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعدني خليل السعداني: 2006، ص 108**).

ويشير (فينكس) إلى أن المهني يتميز عن الهاوي بأنه محترف، والاحتراف الرياضي يعني تقاضي أجر نظير القيام بعمل ما، والمهن الممتازة يقبل عليها أعضاءها على أساس أنها مهنة مريحة تؤمن للفرد حياته على المستوى المادي والاجتماعي، فهي أكثر من كونها مجرد وظيفة لها مقابل مادي بل هي عمل يميز الفرد المزاول للمهنة على المستوى الشخصي والاجتماعي، فعلى المستوى الشخصي تتحقق أهدافه في الحياة من خلال هذه المهنة، أما على المستوى الاجتماعي فالفرد لا ينظر إلى نشاطه المهني على أنه مجرد ترويح وإشباع لميوله المهنية وإنما أيضا على أساس انه عمل يوفي بالتزاماته واحتياجاته المعيشية، وفي المجال المهني للرياضة يقدم عضو المهنة خدمات نافعة ومهمة لمجتمعه وفي مختلف التخصصات المهنية الرياضية، فاللياقة البدينة والمهارة الحركية أصبحتا مطلبا اجتماعيا له إبعاده التربوية والسياسية والعقائدية والأمنية والإنتاجية. (**كمال الدين عبد الرحمان درويش و آخرون:2006، ص 108**).

ولإضفاء صفة العمل والاجتماعية على الرياضي المحترف، يجب أولا الفهم الدقيق لمعطيات الوسط الرياضي وفهم طبيعة العلاقة بين اللاعب المحترف وناديه وفقا لآليات قانون العمل ومحاولة التعرف على الصعوبات التي تواجه الرياضي المحترف لتكييف عمله كمهنة يعترف بها المجتمع.

وقد أوضح عالم اجتماع الرياضة لوشن (**luchen**) أن هناك مهنا مختلفة تعمل في إطار الرياضة والتي تبدأ بالرياضي المحترف، مرورا بالمدرب، الصحفي الرياضي، الإداري الرياضي، مدرس الرياضة، باحث الرياضة نوهي كلها مهن يمكن تحليلها في ضوء:

- ✓ السياق البنائي للمهنة.
- ✓ علاقتها بالتنشئة الاجتماعية.
- ✓ إمكانية الحراك الاجتماعي داخلها.
- ✓ المكافآت أو العائد المادي للمحترف. (**كمال الدين عبد الرحمن درويش و أخرون: 2006، ص108**).

الفصل الثاني: إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق منظومة الاحتراف:

أولا: إدارة للمنشآت الرياضية ومتطلباتها:

1- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعرف على أنها "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب على الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد المادية والبشرية والوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة". (حسن أحمد الشافعي،2004،ص 172)

وتعرف أيضا على أنها :"ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة "(أمين أنور الخولي،1995: ص329).

1-1 من الناحية القانونية :

يعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ، والمنشآت الرياضية التي تطرق إليها المشرع هي منشآت ذات طابع عمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ،والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأ للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية

2- أهمية المنشأة الرياضية:

يعتبر توفر المنشآت الرياضية بصفة كافية وفي الأماكن المناسبة ضروريا و ذلك من أجل:

- ممارسة النشاط البدني والرياضي
- إعداد النشء والشباب والاهتمام به ورعايته .
- تعَدد الاتجاهات المرتبطة بأهداف المنشأة الرياضية.

3- أهداف إنشاء المنشأة الرياضية: وتتمثل في:

- إنشاء المنافسات والتظاهرات الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
- التدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية، الجهوية، الوطنية والدولية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة.
- تنظيم التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.
- تنظيم واحتضان كل التظاهرات الرياضية والثقافية والاجتماعية ... داخل المنشأة الرياضية.
- السهر على احترام جميع القوانين والأنظمة الخاصة بالممارسة الرياضية والإدارية للمنشاة بالنسبة لمستعملي المنشاة الرياضية.
- إعداد مخططات سنوية لاستعمال كل منشاة حسب قدرتها الوظيفية بداية كل موسم رياضي بالاتفاق مع الاتحاديات والرابطات والأندية والمؤسسات والهيئات المستعملة للمنشاة بالنظر إلى نظام الأولوية الأتي :
- حسب رياضة المنافسة من المستوى الوطني التي تسيرها الاتحادات الرياضية الوطنية وكذا رياضة النخبة ذات المستوى العالي.
- حسب الممارسة الرياضية الترويحية والجماهيرية والتربية البدنية و الرياضية.

ملاحظة: تحدد كيفيات تنفيذ المخطط السنوي واستعمال المنشآت الرياضية عن طريق مدير ديوان "المنشأة الرياضية " والمستعملين.

4- أنواع المنشآت الرياضية (الملاعب) :

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

- **الأهداف**: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية ...الخ.
- **الشكل العام**: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
- **الشكل الهندسي**: مستطيل، مربع، دائري، بيضوي ...إلخ
- **الرياضة (اللعبة)** :- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة...) ، - رياضات زوجية (تنس، اسكواش...)، -رياضات فردية (ألعاب قوى..)،- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة، ...) .
-رياضات مائية (سباحة، غطس...الخ) ، -رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز ...الخ).

- رياضات الأطفال (ملاعب الحي...الخ).

- **القانونية:**

-منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

- **التبعية:**

منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت خاصة(شركات، أندية، ...)، منشآت تجارية مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج .الخ)

- **نوعية الأرضية :**

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، إسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية ... الخ).

5- متطلبات المنشآت الرياضية الحديثة:

أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة سبل الراحة و الرضا الذي توفره الدولة للمسؤولين عن الرياضة فعملوا على إقامة المدن والقرى الرياضية التي تظهر أهميتها عند تنظيم دورات أو بطولات دولية ومدى استيعابها لأكبر عدد ممكن من الرياضيين بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق ومنتخبات القومية مع توفير جميع إمكانيات الراحة ،و للمدن الرياضية مواصفات وشروط خاصة بها يمكن أو نوردها فيما يلي :

5-1.الملعب الرئيسي: يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم و حوله مضمار و مسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 أروقة مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة ، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الشخصيات والضيوف وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه ،ورشات لصيانة والمخازن.

5-2.الصالة المغطاة: يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول و27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة اللاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية...إلخ .كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

5-3.الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة ،التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

5-4.حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض سباحة اولمبي (50 ×21) مترا بعمق 10،2 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15×12) متر بعمق متدرج يبدأ ب 5،3 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 25،5 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25،1×25) متر وحوض أخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الاولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

5-5.مناطق الإعاشة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ،وكافتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

5-6.الخدمات المركزية: وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات ،الأمن...الخ

خلاصة:

نستخلص أن المنشآت الرياضية هي المكان التي تم تجهيزه بالوسائل والطرق والإمكانات الرياضية الخاصة، وذلك للممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها سواء أكانت جماعية أم فردية، مع ضرورة تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق أهداف الرياضة حاضرا ومستقبلا.

حيث اتضح لنا أن المنشآت الرياضية تكتسي أهمية بالغة في المجتمع، إذ توفرها بصفة كافية في الأماكن المناسبة يزيد من ممارسة النشاط البدني والرياضي وبالتالي محاربة كل الآفات الإجتماعية، واستغلال طاقة الشباب بشكل ايجابي واندماجهم الفعلي في المجتمع، ناهيك عن إعداد النشء والاهتمام بهم مما ينتج لنا أفراد ايجابيين وقابلين لتحمل المسؤولية داخل مجتمعهم.

كما تهدف المنشأة الرياضية من خلال إنشاءها إلى تنظيم المنافسات والتظاهرات الرياضية، وتكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم، بالإضافة إلى المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية.

وتختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تضمه من أماكن تتعلق بأداء الأنشطة الرياضية حيث يمكن تقسيمها إلى عديد أنواع من حيث: الأهداف، المظهر العام، اللعبة الرياضية، القانونية، ومن ناحية التابعية (حكومية، خاصة)، نوعية الأرضية...إلخ.

وفي الأخير فإن متطلبات المنشأة الرياضية الحديثة تتطلب العديد من المرافق الرياضية ومرافق الراحة والرضا سواء للممارسين أو الجمهور والتي تتمثل في الملعب الرئيسي، الصالة المغطاة، الملاعب المفتوحة، حمام السباحة والغطس، مناطق الإعاشة والخدمات المركزية.

6- الإمكانات الواجب توفرها في المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية:

يعد عنصر المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية من أهم مؤشرات نجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر، حيث أكد المختصين توفر الإمكانات المتعلقة بالمنشآت يزيد في تحقيق الانجاز الرياضي وتتمثل الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف. (**عفاف عبد المنعم، شحاتة درويش: 1998، ص24**)

وتلعب الإمكانات دورًا كبيرًا في سير المنشآت الرياضية و تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها:

- ✓ الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
- ✓ المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

أ- الإمكانات البشرية:

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

-الممارسون: قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلا من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم الحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني ...الخ.

-المنفذون: وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة....الخ.

-الفنيون: وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي).

-العمال المهنيين: وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء....إلخ.

(**إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:2004، ص15**).

ب- الإمكانات المادية:

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدّات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:

- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في: الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوافر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.
- **المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية....إلخ
- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات...الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا...الخ.

(الفصل العاشر من القانون رقم: 04/ 10 المؤرخ في: 14 غشت 2004، ولمتعلق بالتربية البدنية والرياضية)

- **إمكانات التمويل:.**

تحتاج كل من الإمكانات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدّات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية، ونظرًا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- ✓ رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- ✓ رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكلٍ سليمٍ يؤدي إلى تزايده ممَّا يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل (**عفاف عبد المنعم، درويش شحاتة: 1998، ص41**).

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من اجل الاستغلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت لأجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

أ- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشاة الرياضية المطلوب إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي لإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء إستاد كبير عن التخطيط بإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع واختيار انسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 4 كم حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة أو يمكن قطع المسافة سيرا على الإقدام.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشاريع التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها، أي دراسة المشاكل الخاصة لمشاريع المرافق العامة.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات إليه (**مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص153**).
- بالنسبة لاختيار موقع الإستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير وسائل الانتقال للمشاهدين من والى الملاعب في اقل وقت ممكن.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيدا وضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الإستاد.
- العناية التامة بالخدمات العامة بالجماهير والمشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب مثل دورات المياه، الإسعافات، المطاعم سريعة الخدمة، التليفونات، التلكس والبريد بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين، (**حسن أحمد الشافعي:2004، ص18**).

ب- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب إلى السير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب.

-يجب أن تكون الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها.

-هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل: الجمباز، ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة تدريباته على الوجه الكامل.

-يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة انجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة، بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية خدمات المعاملة.

ج- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

-يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل رياضة السلاح وبناء الأجسام، صالات المسابقات ، الشطرنج... عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر على نتائج الرياضيين.

-ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث خاصة حجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية التي تستدعي ذلك.

-يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل الكاميرات والتلفزيون والأجهزة الإذاعية... حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة.

-أبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الكبار والأطفال بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطاء. (**حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص48**).

د- الإشراف: ويقصد به مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراق وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وأن تكون في موقع يسمح برؤية جيدة، وذلك بان تكون واجهتها من زجاج ومطلة مباشرة على الملاعب بما يتضمن تتبع الإشراف المستمر عليها على الملاعب.(**زكي منكوش، 1981، ص51**).

هـ- عوامل السلامة والأمان للملاعب:

- يجب عدم وضع أدوات أو هياكل حادة داخل الملعب.
- القيام بأعمال الصيانة يوميا، وأسبوعيا ودوريا.
- تزويد الملاعب بالإنارة الكهربائية اللازمة.
- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشاة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطاة.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضية الملاعب ونظافتها وعدم وجود نفايات مثل: زجاجات المياه الغازي أو بعض الحفر حتى لا يتعرض الرياضيون لإصابات بسببه.
- ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه أو الحمامات.
- الطب الرياضي في المعالجة والتغذية والاسترخاء، (**إبراهيم محمود عبد المقصود، 2006، ص16**).

و- الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الأمثل والذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي، مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث عن أفضل أنواع الأرضيات للملاعب (**حسن احمد الشافعي مرجع سابق، ص20-21**).

ز- الناحية الاقتصادية :

يجب إلا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشاة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع، فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا تسمح باستكماله يمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لإتمامه، ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا...

ح- توقع التوسع مستقبلا:

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطور والمستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.

ط– الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشاة التخطيط السليم لصيانة المنشاة ومرافقها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي نشأت عليه وقد تكون الصيانة بصفة يومية، أسبوعية، شهرية أو سنوية.

ي– الناحية الجمالية:

يجب مراعاة الناحية الجمالية عند تصميم المنشآت الرياضية من حيث جمال الشكل والمظهر والذوق والمساحات الخضراء والأزهار والنافورات... إلخ، (**عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص72**).

8– مبادئ تخطيط متطلبات المنشآت الرياضية:

أن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب.

وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الإدارة والمهندسون والمعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية (**إبراهيم محمود عبد المقصود، 2004، ص51–52**).

- يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يستفيدون من الإمكانات الرياضية في عملهم.
- أن أي برنامج رياضي يحتاج إلى بعض المواقع التعليمية الأساسية مثل: جيمينيزيوم مساعد صالات الإيقاع الحركي، حمام سباحة.

و يجب التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشات الرياضية يكمن فيما يلي:

أ– الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشاة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشاة بما يسمح بتطوير كفاءتها الفنية والإدارية وبما يسهم في تقديم أفضل للأنشطة الرياضية، (**مفتي إبراهيم، مرجع سابق، ص153**).

ب–الاختيار الأفضل للتقييم التنظيمي للمنشاة:

أن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة الدراسة المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشاة، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشاة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج–الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

أن دراسة الإمكانات المتاحة في المنشاة الرياضية تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور ،و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن واقل تكلفة.

د–تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل الأنواع من الأنشطة والارتقاء بها والوصول بلاعبيها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة، بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونقاط القوة وتعميمها.

هـ–زيادة إعداد الممارسين:

مما لا شك فيك أن دراسة الإمكانات المختلفة في المنشاة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها، مما يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

و–الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح لمجتمع معين اقل عادة من أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين (**إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص32**).

ز–تحقيق افصل للأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تتحقق من دراسة الموارد والإمكانات، هي الوصول إلى أفضل الطرق في مساعدة فعالية المنشات لتحقيق وانجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطن بأقل جهد وتكلفة (**عفاف عبد المنعم درويش: 1998، ص27–28**).

9– المنشآت الرياضية والتكوين في النوادي الرابطة المحترفة بالجزائر:

يعني ما جاء به دفتر الشروط الواجب اكتتابه من طرف الأندية في المواد التالية:

المادة 9: يتعين على النادي الرياضي المحترف:

–إثبات بكل وثيقة قانونية "سند، إيجار أو اتفاقية..."انتفاعه الدائم أو الجزئي لمنشأة رياضية مطابقة للمقاييس التقنية والخاصة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 09–184 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام الموافق 12 مايو سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذلك كيفيات تطبيقها.

– اكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور.

– توفر على جهاز مراقبة عن طريق الفيديو وفق كيفيات تم إعدادها مع الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

– توفر ضمن المنشأة الرياضية على نظام إنارة ملائم يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزي.

المادة10: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 09–97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها.وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي.

المادة11: يلتزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقاته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة وضمان تبعا لذلك إنتاج أداءات على مستوى جميع فئات السن.

المادة12: يلتزم النادي الرياضي المحترف بتسهيل مشاركة لاعبيه في تربصات التكوين في مجال الرياضة وفي مجال التكوين.

المادة13: يلتزم النادي الرياضي المحترف على عدم التنازل على مركز التكوين أو التدريب المنجز بأموال عمومية والمستفيد منه.

10- متطلبات الاحتراف حسب دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة:

المادة 01:يهدف دفتر الأعباء هذا إلى تحديد لا سيما الشروط والالتزامات التقنية الواجب اكتتابها من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة للمشاركة والاندماج في أنظمة التظاهرات والمنافسات الرياضية الاحترافية التي تنظمها الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة تحت إشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية،طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 264/06 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006م، الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

فحسب المادة 42 من القانون رقم 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية تصنف النوادي متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة إلى ثلاث أصناف:

10-1-النادي الرياضي الهاوي:

تعرف المادة 43 من نفس القانون بأن النادي الرياضي الهاوي "أنه جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون" .تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحاديات الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

10-2-النادي الرياضي شبه المحترف:

تعرف المادة 44 النادي الرياضي شبه المحترف بأنه جمعية رياضية يكون جزء من النشاطات المرتبطة بهدفها ذات طابع تجاري،لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة بعض رياضيها ومؤطريها.

(وزارة الشباب والرياضة: القانون 04- 10 المؤرخ في 14 غشت 2004، ص 18)

وجاء في المادة 45 بأنه تخصص الأرباح التي يجنيها النادي الرياضي شبه المحترف إلى تشكيل صندوق الاحتياطات، كما أن مسئولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسئولية المحددة حسب الحالة بموجب 715 مكرر 23 و 713 مكرر 25 و715 مكرر 26 من القانون التجاري وتطبيق عليهم أحكام المادتين"81-813-1 من القانون التجاري".

ويمكن للنادي الرياضي شبه المحترف الاستفادة ضمن شروط امتيازه من استغلال المنشات الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية طبقا لأحكام المادة 88 أدناه.

10-3-النادي الرياضي المحترف:

المادة46: يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه يمكن للنادي الرياضي المحترف اتخاذ أحد أشكال الشركات التالية:

-المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسئولية المحدودة.

-الشركات الرياضية ذات المسئولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون وكذا قوانينها الخاصة.تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم. وتحدد لاسيما كيفيات تنظيم الشركات المذكورة أعلاه وطبيعة المساهمات.

المادة47: يمكن كل نادي رياضي وكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريكا في ناد رياضي محترف.

تخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسئولية المحدودة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي رأسمال هذه الشركة.

ينص القانون الأساسي للشركة الرياضية ذات المسئولية المحدودة على تخصيص كل الأرباح المحققة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال هذه الشركة .

(القانون 04-10 المؤرخ في 14 غشت 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، ص19)

✓ **النادي الرياضي المحترف:** "هو جمعية ذات هدف تجاري بحت وراء تنظيم تظاهرات ومنافسات رياضية مدفوعة الأجر، وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر، وكذا النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه ".

10-3-1- مهام النادي الرياضي المحترف:

-المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية والدولية.

- القيام بعملية التكوين لفائدة الرياضيين والتأطير وإحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ضمان تدريب رياضي النادي وتأطيره أو رياضي كل فريق أخر وتحضيرهم وتجميعهم.
- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة وكشفها وتوجيهها.
- العمل على تربية وترقية منخرطي النادي والمساهمة في ترقية الروح الرياضية
- تنظيم كل نشاط استراحة وترفيه تجاه الشباب والجمهور.
- تنظيم التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.
- إحداث كل منشاة رياضية واستغلالها في إطار التنظيم المعمول به وتسيير وصيانة أملاك النادي.
- منح الرواتب لرياضي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- القيام بكل نشاط إشهار ورعاية وتكفل من شانه المساهمة في تطوير الموارد المالية للنادي.

(**وزارة الشباب والرياضة ، النشرة الرسمية: السداسي الثاني، سنة 2006، ص04**) .

المادة2: تلتزم النوادي الرياضية المحترفة بتطبيق الشروط والالتزامات المنصوص عليها في دفتر الأعباء تحت طائلة الحرمان من المشاركة في البطولات الاحترافية .(**النشرة الرسمية، السداسي الثاني: سنة 2010 ،ص 20**).

10-3-2 التزامات النادي الرياضي المحترف:

-الامتثال للقوانين الأساسية وتنظيمات الاتحادية أو الاتحاديات والرابطات التي ينتمي إليها.

- احترام كل المقاييس والتعليمات في ميدان المصادقة وأمن المنشآت الرياضية.

- اكتتاب تأمين يضمن مسئوليته ضد المخاطر التي يمكن أن تحدث لأعضاء النادي ورياضييه أو للجمهور طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- ضمان الاتصال مع الهيئات والهياكل المعينة، الحماية والمتابعة الطبية لرياضي النادي والتأطير الرياضي.

- الانضمام إلى الرابطات والاتحاديات الرياضية.

- عدم ممارسة أي نشاط ما عدا الذي تم التصريح به في قوانينه الأساسية.

- تقديم لغرض المراقبة حصيلته الأدبية والمالية وكذا كل الوثائق المرتبطة بسيره وتسييره بطلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.

- إعداد الجرد وتحرير الوثائق المحاسبية المختلفة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما القانون التجاري.

- تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.

العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف ومكافحتهما .

(**وزارة الشباب والرياضة ،النشرة الرسمية السداسي الثاني:سنة 2006 ، ص 05**).

10-3-3الشركة ذات المسئولية المحدودة: تؤسس الشركة ذات المسئولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. (**مبروك حسين: 2004، ص 137**).

10-3-4 الشركة ذات الأسهم: هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة.

(**مبروك حسين ، القانون التجاري:2004 ، ص 142**).

10-3-5 شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف نادي رياضي:

يمكن لكل نادي مؤسس بصفة قانونية لأحكام القانون رقم 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 م والقانون رقم 04/ 10 المؤرخ في 14 غشت 2004 م والذي تبلغ إيراداته وأجوره خمسين"50"مليون دينار بعنوان السنة المالية الأخيرة، تأسيس شركة رياضية تجارية وفقا للأشكال المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

عندما يحوز النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال الشركة الرياضية ذات المسئولية المحدودة أو تكون الشريك الوحيد في المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسئولية المحدودة، يمكنها في إطار دفتر الأعباء المذكور

في المادة 12 أدناه أن يقدم مساهمته في شكل منشأة رياضية مطابقة للمقاييس ومستغلة وفق الأشكال المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها، كما يمكنه انجاز كل منشأة رياضية بوسائله الخاصة.

يجب على النادي الرياضي أو المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسئولية المحدودة أو الشركة الرياضية ذات المسئولية المحدودة المذكورين في المادة7 أعلاه، توقيع اتفاقية تحدد النشاطات التابعة للنادي الموقع على الاتفاقية والنشاطات التابعة للمجال الاحترافي الواقعة على مسئولية النادي والشركة على التوالي.

يجب أن تنص الاتفاقية المذكورة في المادة 8 أعلاه على ما يلي:

– توزيع النشاطات المرتبطة بالتكوين الرياضي بين النادي والشركة.

– كيفيات مشاركة الشركة في النشاطات التي تبقى تحت مسئولية النادي.

– شروط استعمال الميادين والبنايات والمنشآت من إحدى الطرفين وعند الاقتضاء، علاقات هذه الأطراف مع مالك هذه التجهيزات.

– شروط استعمال الشركة التسمية والعلامة أو أية إشارات مميزة أخرى يمتلكها النادي وكذا المقابل المستحق من الشركة للنادي مقابل هذا الاستعمال.

– مدة الاتفاقية وكيفيات تجديدها التي يجب أن لا تدرج إمكانية التجديد الضمني وكذا كيفيات فسخها المسبق بعد إشعار مسبق لمدة لا تفوق ثلاثة"3"أشهر.

و تنص الاتفاقية كذلك على ما يأتي:

– إن وظائف مسير النادي الرياضي من جهة أو مسير الشركة من جهة أخرى يجب أن تمارس من قبل أشخاص طبيعيين مختلفين.

– أنه لا يمكن لأي مسير ناد رياضي أن يتقاضى أجرا أيا كان شكله سواء من الشركة وأي مسير شركة أن يتقاضى أجرا من طرف النادي الرياضي.

– تعرض الاتفاقية على موافقة الوزير المكلف بالرياضة، وترفق بوثائق تحدد قائمتها بقرار من الوزير المكلف بالرياضة. (**وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية، السداسي الثاني،سنة 2006،ص 06**) .

المادة3: يلتزم النادي الرياضي المحترف باكتتاب دفتر الأعباء بعد إجراءات الموافقة الداخلية ضمن هياكلها ويوقع الممثل الشرعي للنادي على دفتر الأعباء.

ثالثا:التزامات النادي الرياضي المحترف في القانون

يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقا للمواد 02،03من المرسوم التنفيذي 264/06المتعلق بالشركات الرياضية بـ:

–المشاركة في المنافسات الوطنية والدولية.

– التكوين والتأطير وإحداث مراكز تكوين المواهب.

– ضمان التدريب والتأطير ولو للفرق الأخرى.

– المشاركة في انتقاء المواهب وكشفها وتوجيهها.

– تربية وترقية المخرطين.

- الترفيه اتجاه الجمهور.
- تنظيم التظاهرات مدفوعة الأجر.
- إحداث المنشآت أو استغلالها وتسيير وصيانة أملاك النادي.
- منح الرواتب للرياضيين .
- الإشهار والرعاية والتكفل للزيادة من الموارد المالية.

رابعا : الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين

المادة 9 : يتعين على النادي الرياضي المحترف:

-إثبات بكل وثيقة قانونية" سند، إيجار أو اتفاقية..."انتفاعه الدائم أو الجزئي لمنشأة رياضية مطابقة للمقاييس التقنية والخاصة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 09-184 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام الموافق 12 مايو سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذلك كيفيات تطبيقها.

- اكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور.
- توفر على جهاز مراقبة عن طريق الفيديو وفق كيفيات تم إعدادها مع الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.
- توفر ضمن المنشأة الرياضية على نظام إنارة ملائم يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزي.

المادة 10: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط و الكيفيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها.وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل ثلاث سنوات ابتداء 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.

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

☜ **– الشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة**

المادة 14 : يتعين على النادي الرياضي المحترف:

– امتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطته.
- ضمان مسك المحاسبة طبقا للقوانين والأنظمة السارية المفعول.
- تسوية كل العمليات المالية عن طريق الشيك أو التحويل.

– الامتناع عن استعمال الأوراق النقدية ما عدا حالة الوكالات الضرورية للنفقات البسيطة طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول في هذا المجال.

– القيام بالمحاسبة المنتظمة لكل العمليات والخضوع إلى الرقابة الميدانية والوثائقية لأجهزة وسلطات الرقابة وممثليهم المؤهلين لهذا الغرض وهذا بالسماح،لاسيما لهؤلاء بالإطلاع على المعلومات المحاسبية والمالية الضروريين لتأدية مهامهم. (**وزارة الشباب والرياضة:2010،ص21**).

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

– نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهريا.

–نسخة من التصريح بالأجور والمرتبات الأخرى لدى الإدارة الجبائية وهيئات الضمان الاجتماعي المعنية

– الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المسيرة.

– مخطط مفصل لتمويل البرنامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية.

– الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ حسابات معتمد.

– حساب الاستغلال وكذا كل الوثائق المحاسبية المنصوص عليها في القانون التجاري.

– بيان الموارد المتحصل عليها بعنوان الرعاية والإشهار والإعمال الخيرية والهبات والوصايا.

– دفاتر الجرد والسجلات القانونية التي يشترطها القانون التجاري عند الاقتضاء.

المادة 16 : يلتزم النادي الرياضي المحترف بإعداد ورقة للإيرادات بمناسبة كل لقاء.

تبين هذه الوثيقة كل الأماكن التي بيعت وتبين الإيرادات الإجمالية.

يجب أن ترسل ورقة الإيرادات إلى الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية والى 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 الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة ومسير المنشأة الرياضية وإدارة الضرائب المختصة ومديرية الشباب والرياضة بسعر الأماكن لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات. يجب إلصاق هذا السعر وإعلام الجمهور به.

المادة18:يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنوادي الزائرة والممونين والشخصيات المهمة جدا وكيفيات منح البطاقات للمسيرين والاشتراكات المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية، عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجرى بها المنافسة ملكا تاما للنادي الرياضي المحترف.

☜ –الشروط والالتزامات في المجال الأمني

المادة19: يتعين على النادي الرياضي المحترف تعيين مسئول عن الأمن يزود بالصلاحيات الضرورية ويتوفر لهذا الغرض على كل الوسائل التي تسمح له بضمان بصفة تامة المهام المسندة إليه، لا سيما فيما يخص تأطير المناصرين ومكافحة العنف في المنشآت الرياضية.

المادة20: يجب على مسئول الأمن قبل كل لقاء وبالعلاقة مع رئيس النادي:

-تقدير على أحسن وجه المخاطر التي يمثلها اللقاء وإعلام مسيري ناديه الذين يتعين عليهم إخطار مسئول مصلحة الأمن على المستوى المحلي.

-تنظيم بالاتصال مع رئيس النادي ومسئول لجنة المناصرين مع كل الأطراف الأخرى المعنية تشاور حول كل المسائل المتعلقة بتنظيم وأمن اللقاء.

-اتخاذ تدابير المرافقة والتأطير الملائمة للمناصرين لتفادي كل حادث يعيق إجراء اللقاء.

-السهر بالاتصال مع مسئول بيع التذاكر على الفصل الإجباري لشابيك بيع التذكر بين مناصري الفريقين المتنافسين (**وزارة الشباب والرياضة، 2010، ص22**).

-ضمان مراقبة المستخدمين المكلفين بتفتيش المداخل واحتمالا القيام مع المسئول على الشبابيك والتذاكر بتعديل أو تعزيز الترتيب الموضوع في هذا الميدان.

-تنظيم موقع مناصري النادي الحاضرين في المدرجات المتفرقة التي خصصت لهم ومراقبتهم واتخاذ بالاتصال مع ممثلي لجان المناصرين كل التدابير الملائمة في هذا المجال في ظل احترام الترتيب الأمني الموضوع.

المادة21: يعد النادي الرياضي المحترف المنظم مسئولا عن الأحداث التي يمكن أن تقع داخل المنشأة الرياضية أو بجوارها بفعل تصرفات لاعبيه ومدربيه ومسيريه والمناصرين أو بسبب النقص في التنظيم الموكل إليه.

المادة22: يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال في غضون 48 ساعة على الأكثر التقرير الأمني الذي يعده مسئول الأمن والتعلق بكل لقاء إلى الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والاتحادية الرياضية الوطنية والسلطات.

☜ – الشروط والالتزامات في مجال تأطير المناصرين

المادة23:يلتزم النادي الرياضي المحترف بإحداث لجنة للمناصرين ضمن أعضائه تكلف بما يلي:

-وضع ترتيب لتأطير المناصرين.

-المشاركة في ضبط ووضع حيز التنفيذ كل التدابير التي من شأنها الوقاية من العنف ومكافحته في المنشآت الرياضية، لا سيما تلك تسهل النظام واستقبال ومرافقة الفرق الزائرة ومناصريها وحمايتها.

-ترقية الروح الرياضية والمحافظة على أخلاقيات الرياضة.

يجب إرسال قائمة مسئولي لجان المناصرين إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية ومصالح الأمن على مستوى المحلي. (**قرار2014: العدد02،ص22**).

المادة 24: يلتزم النادي الرياضي المحترف بوضع جهاز استقبال وتنشيط ومراقبة والأمن داخل المنشأة الرياضية. ويتعين عليه اتخاذ كل التدابير المفيدة والضرورية بالاتصال مع مسئول الأمن على المستوى المحلي في حالة وقوع تصرفات معادية ضد الحكام والمفوضين واللاعبين ومسيري الفريق الزائر وكذا المناصرين.

☜ – الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي

المادة34: يتعين على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته.

المادة35: يجب أن يتضمن التنظيم الهيكلي المنصوص عليه في المادة34 أعلاه لا سيما ما يأتي:

– مدير عام أو مسير عام./– مدير مالي ومحاسبي.

– مدير تقني يكلف بتنسيق، لاسيما العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة.

– مسئول مصلحة الإعلام الآلي./– مسئول مكلف بالتسويق./– مسئول مكلف بالأمن.

– مستخدمون طبيون وشبه طبيين، لاسيما أطباء ومعالجون وكذا مدلكون ونفسانيون مؤهلون ومزودون بكل العتاد الطبي والتقني المطلوب.

المادة36:يصرف النظر عن أحكام المادة35أعلاه ولمدة انتقالية تقدر بخمس سنوات ابتداء من تاريخ نشر دفتر الأعباء هذا في الجريدة الرسمية يمكن تعديل التنظيم الهيكلي للنادي الرياضي المحترف حسب حجمه وموارده.

المادة37: توضح تنظيمات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية عند الحاجة شروط دفتر الأعباء هذا.

(وزارة الشباب والرياضة :2010،ص23–24).

الفصل الثالث: ديوان المركب المتعدد الرياضات كنموذج للمنشآت الرياضية العمومية في الجزائر .

تمهيد:

إن لدواوين المركبات المتعددة الرياضات دور فعال على المستوى الوطني والدولي ولقد عملت الدولة من اجل بلوغ سياستها المتمثلة في إنشاء دواوين المركبات في كل ولاية لتحقيق وتعميم النشاط الرياضي وكذلك من اجل بلوغ هذه المركبات للمعاير الوطنية والدولية، حتى يتسنى لها استضافة التظاهرات الرياضية الوطنية والدولية التي ترقى إلى المستوى المطلوب إذ سنتطرق في إلى معرفة كيفية تنظيم وتسيير دواوين المركبات متعددة الرياضات واستغلال المنشآت الرياضية وكذلك كيفية إنشاء الدواوين الخاصة بالمركبات المتعددة الرياضات والتنظيم الإداري لها.

1– تنظيم وتسيير دواوين المركبات متعددة الرياضات:

1–1.تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة حسب المرسوم التنفيذي 05–492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا يتوقف على شخصية المسيرين ومبادرتهم في تسيير المنشأة المتواجدين فيها. (م. تنفيذي رقم 05–492 ،يتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعدد الرياضات. الجريدة الرسمية ، العدد 84)

2-1. المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينات بالاستثمار الموجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (المركبات المتعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة إضافية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة، أي الانتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية. (الجلسات الوطنية للرياضة،21و22ديسمبر 1993)

ولغياب الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع أدى إلى تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشغال بنخبة رياضية معينة، وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات.

أما فيما يخص القانون رقم 03/89 وبعده الأمر 09/95 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسات الرياضية، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين إمكانية إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية الوطنية. (الأمر 95-09، المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، العدد 53، ص168)

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 09/95 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود لسياسة رياضية دون منشآت رياضية (كالقاعات والمسابح...الخ)

3-1.المراقبة والتفتيش:

تخضع كل منشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر من طرف:

- مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.
- مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.
- مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشآت الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمه للكيفية التي تسير بها المنشآت الرياضية ومدى تطابقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها كما يتناول شروط ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستخدمة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات ومردودية المنشأة المالية ومرددها من حيث النشاط الرياضي.(م. تنفيذي416-91 :يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، العدد54،ص133)

2- استغلال المنشآت الرياضية:

" إن استغلال المنشآت الرياضية من طرف الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين يتم بواسطة اتفاقية بين المستغل والمتنازل متمثل في الدولة والجماعات المحلية وبدفتر شروط من طرف هياكل التنظيم والتنشيط للنظام الوطني للتربية البدنية والرياضية، وقد حددت مدة الاستغلال حسب دفتر شروط بثلاث سنوات، حيث تبدأ المدة بتاريخ تطبيق

هذه الاتفاقية، وهذه الاتفاقية تكون بعد مداولات المجلس الشعبي البلدي المرؤوس من الوالي وتكون بعد الرأي التقني لمديرية الشباب والرياضة أو بواسطة الوزارة الوصية إذا تعلق الأمر بمنشآت رياضية المتعلقة بالمجال العام للدولة وتبعث نسخ عن الاتفاقية ودفتر الشروط إلى وزارة الداخلية". (مرسوم تنفيذي 416-91 :المتعلق بالتنازل عن المنشآت الرياضية واستغلالها، المادة03 ،العدد54)

3- إنشاء دواوين المركبات المتعددة الرياضات:

تم إنشاء المركبات المتعددة الرياضات بالمرسوم التنفيذي رقم 77-117 تحت تسمية مكتب مركب متعدد الرياضات، تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة ويكون مركز كل ديوان في مقر الولاية،(مرسوم رقم 77-117، يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات: ص925)

وتلغى كل المهام وتعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 05-492 وتتمثل مهام الدواوين في هذا المرسوم في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية.

(مرسوم تنفيذي رقم 05-492، يتضمن تعديل القانون الأساسي لدورين المركبات المتعدد الرياضات، العدد84 :ص12)

وبهذه الصفة تكلف بما يلي:

- ضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الإستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:

- المنافسات والتظاهرات الرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
- التدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
- استقبال الرياضيين من المنتخبات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم وتجمعهم تحت تصرفهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل الضرورية لتحضيرهم و تجمعهم تحت تصرفهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفهم

- تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها وعرض الفنية والثقافية منها وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور.
- ينظم المدير في كل ديوان الدخول إلى المنشآت الرياضية ضمن احترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها حسب مستوى الممارسة الرياضة و تعداد الممارسين والأوقات التي تقرر لهم.
- يتعين عل المستعملين احترام النظام الداخلي للمؤسسة، والسهر على حسن استعمال التجهيزات الموضوعة تحت تصرفهم
- يعد مخطط سنوي لاستعمال كل منشأة حسب قدرتها الوظيفية في بداية كل موسم رياضي بالاتفاق مع الاتحاديات والرابطات والأندية الرياضية والمؤسسات والهيئات المستعملة بالنظر إلى نظام الأولوية الآتي.

➢ رياضة المنافسة من المستوى الوطني التي تسيرها الاتحاديات الرياضية الوطنية وكذا رياضة النخبة وذات المستوى العالي.

➢ التربية البدنية والرياضية.

تحدد كيفيات تنفيذ المخطط السنوي واستعمال المنشآت الرياضية عن طريق اتفاقية بين مدير الديوان والمستعمل أو المستعملين .

4.التنظيم الإداري للدواوين المركبات المتعددة الرياضات:

4-1.مجلس الإدارة:

يسير الديوان على إدارة ويديره مدير.

يتشكل مجلس إدارة الديوان كما يأتي:

- الوالي أو ممثله رئيسا.
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله.
- مدير الشباب و الرياضة في الولاية .
- رئيس أمن الولاية أو ممثله.
- مدير الحماية المدنية في الولاية أو ممثله.
- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله.
- مدير مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها.
- ثلاثة (03) ممثلين عن الرابطات الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
- ممثل منتخب عن عمال الديوان .

يجب أن تكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل.

- يشارك رئيس الديوان في الاجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري، ويتولى أمانته.
- يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص كفء من شأنه أن يساعده في أشغاله.

- يعين أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها.

* وفي حالة انقطاع عضوية أحد أعضائه يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها ويخلفه العضو المعين الجديد حتى انتهاء مدة العضوية.

*يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل، بناءا على استدعاء من رئيسه.

ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية إما بمبادرة من رئيسه أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه أوبطلب من السلطة الوصية.

*يعد الرئيس جدول أعمال الاجتماعات بناء على اقتراح مدير الديوان و ترسل الإستدعاءات الفردية مصحوبة بجدول الأعمال إلى أعضاء مجلس الإدارة قبل خمسة عشر يوما (15) على الاقل من تاريخ الاجتماع، ويمكن تقليص هذا الأجل بالنسبة للدورات غير العادية.

* لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، يجتمع مجلس الإدارة بعدة ثمانية أيام (8) ويتداول مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

* تتخذ مداولات مجلس الإدارة بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وفي حالة التساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

* تدون مداولات مجلس الإدارة في محاضر تسجل في سجل مرقم ومؤشر عليه يوقعه رئيس الجلسة وأمينها.

* ترسل محاضر الاجتماعات إلى السلطة الوصية خلال ثمانية أيام (8) يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي:

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

- تسعير الخدمات التي يؤديها الديوان.
- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين عمل الديوان والمساعدة على تحقيق أهدافه.

تكون مداولات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين يوما (30) من إرسال المحاضر إلى السلطة الوصية إلا باعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل

4-2.المدير:

- يعين مدير الديوان بقرار من الوزير المكلف بالرياضة بناء على اقتراح من الوالي, وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.
- يساعد المدير في مهمته رؤساء أقسام ورؤساء وحدات.
- يعين المدير رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بمقرر من مدير الديوان.

يكلف مدير الديوان بما يأتي:

- يضمن حسن سير الديوان.
- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به
- يمثل الديوان أمام العدالة وفي جميع الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم، وذلك في إطار القوانين الأساسية السارية عليهم.
- يقترح التنظيم والنظام الداخليين للديوان.
- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة ويتولى تنفيذ مداولاته.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى الوزير الوصي بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يعد مشاريع الميزانيات وبرامج النشاطات والحسابات الإدارية والمالية للمؤسسة، وهو الآمر بصرف الميزانية.

ويمكنه أن يفوض، تحت مسؤوليته، إمضاءه إلى مساعديه الرئيسيين.

وينظم الديوان في أقسام ووحدات:

- **القسم:** هيكل يتكفل بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان وسيره العام، ويسيره رئيس قسم.
- **الوحدة:** هيكل يتكفل بالنشاطات التي تجري في إطار منشأة رياضية واحدة، وتهدف خصوصا إلى ضبط كيفيات التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية والتدريب الرياضي واقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مردودية أمثل لمنشآت الديوان، ويسيرها رئيس وحدة.

ويضم تنظيم الديوان ما يأتي:

- قسم الإدارة والمالية.
- قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.
- وحدات حسب المنشآت الرياضية.

4-3. أحكام مالية:

تقدم ميزانية الديوان التي يحضرها المدير إلى مجلس الإدارة للتداول بشأنها، وتعرض بعد ذلك على الوزير الوصي ووزير المالية موافقة عليها، تشتمل ميزانية الديوان على باب الإيرادات وباب النفقات.

في باب الإيرادات:

- إعانات التجهيز والتسيير التي تخصصها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية أو الخاصة.
- حصة من الموارد الخاصة بالتظاهرات الرياضية التي تجري في منشآت الديوان والتي يحدد مبلغها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.
- الحاصل الناتج عن أداءات الخدمات والإشهار.
- الهبات والوصايا.
- كل الإيرادات الأخرى ذات صلة بهدف الديوان.

في باب النفقات:

- نفقات التسيير.
- نفقات التجهيز.
- كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق الأهداف المخولة للديوان.

تمسك محاسبة الديوان حسب قواعد المحاسبة العمومية.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط، تحقيق الفعالية العالية في تسيير الدواوين الرياضية، حيث يتوقف ذلك كله على التسيير والتنظيم وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا.

لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والقوانين الإدارية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع، وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه الدواوين كدور تسييري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سالفا، وهو ما نحاول توضيحه في هذه المحاضرة الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية وتلك الواجب توفرها في تحليل الوظائف في المركبات الرياضية وتقييم الأداء في المنشآت الرياضية الجزائرية.

الفصل الرابع: مديرية الشباب والرياضة كهيئة وصية على إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر.

1-تعريف مديرية الشباب والرياضة:

هي مؤسسة ذات طابع إداري والأهداف التي و ضعت من أجلها تكمن في حث وتدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها، التي من شأنها مساعدة الشباب لاندماجهم في الوسط الاجتماعي هذا من جهة ومن جهة أخرى عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد الشباب على الخروج من العزلة والاشتراك في الحياة الاجتماعية.

2-المفهوم القانوني :

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم:06-345 المؤرخ في 5رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسيرها وخاصة المادة 5 منه، حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل:28 سبتمبر سنة2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية السباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير أربع (04) مصالح وتنظم كالأتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية
2. مصلحة نشاطات الشباب
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

3/أهداف إنشاء مديرية الشباب الرياضة:

- دراسة واقتراح الإستراتيجية الوطنية في مجال الرياضة بالتشاور مع القطاعات الشريكة المعنية.
- إعداد واقتراح برامج تطوير التربية البدنية والرياضية.
- تحديد أهداف تطوير الرياضة والمشاركة في المنافسات الدولية بالاتصال مع الاتحاديات الرياضية الوطنية ومراقبة تطبيقها.
- ضبط تدابير المساعدات تجاه الحركة الجمعوية الرياضية طبقا للتنظيم المعمول به.
- تحفيز الاحتراف الرياضي ومتابعة تطبيقه.
- المشاركة في ترقية هياكل دعم التربية البدنية والرياضية وتطويرها.
- تحفيز تدابير الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها ومتابعة ذلك.

- اتخاذ كل التدابير الهادفة إلى الإدماج الاجتماعي والمهني لرياضيي النخبة والمستوى العالي ومؤطريهم طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- المشاركة في تطبيق برامج التعاون في ميدان الرياضة.

وهي تضم ثلاث مديريات فرعية:

- ✓ المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتكوين.
- ✓ المديرية الفرعية للفرق الوطنية ورياضة المستوى العالي.
- ✓ المديرية الفرعية للرياضة للجميع والتطوير.

- **مديرية الاتصال والتعاون:**

ومن مهامها:

- اقتراح وتطبيق إستراتيجية التطوير المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام تجاه الشباب.
- تنظيم جمع واستغلال الإعلام المتعلق بالقطاع.
- تسيير شبكة الإعلام الآلي للقطاع.
- تحديد محاور التعاون الدولي للقطاع وإعداد برامجه.
- ضمان تنفيذ السياسة الوطنية في مجال التعاون والمبادلات في ميدان الشباب والرياضة.
- السهر على تطبيق الاتفاقات والاتفاقيات والبروتوكولات وبرامج المبادلات الدولية.
- دراسة واقتراح أعمال التعاون والتبادل مع المنظمات الدولية المتخصصة.

وهي تضم ثلاث مديريات فرعية:

- ✓ المديرية الفرعية لإعلام والاتصال في أوساط الشباب.
- ✓ المديرية الفرعية لأنظمة الاتصال.
- ✓ المديرية الفرعية للتعاون.

- **مديرية التكوين:**

وتتلخص مهامها في:

- إعداد المخططات وبرامج النشاطات في مجال التكوين وتثمين التأطير وضمان متابعتها ومراقبتها.
- ترقية وتطوير النشاطات المتعلقة بالتكوين والتأهيل في ميادين التربية البدنية والرياضية وأعمال التنشيط والترفيه في أوساط الشباب.
- المشاركة في تنظيم المسابقات والامتحانات وتتويج التكوين المرتبط بمهامها.

وتضم ثلاث مديريات فرعية:

- ✓ المديرية الفرعية في مهن الرياضة.

- ✓ المديرية الفرعية للتكوين في تنشيط أعمال الشباب.
- ✓ المديرية الفرعية لضبط مقاييس التكوين.

- **مديرية النشاطات والتجهيزات:**

وتكلف بما يلي:

- ➢ تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات في قطاع الشباب والرياضة.
- ➢ دراسة وتحضير برامج الاستثمار في قطاع الشباب والرياضة بالاتصال مع الهياكل المعنية وضمان تطبيقها ومتابعتها.
- ➢ إعداد برامج الاستثمار في القطاع بالتنسيق مع الهياكل والهيئات المعنية.
- ➢ ضبط مقاييس المنشئات والتجهيزات الاجتماعية التربوية والسهر على صيانتها.

وهي تضم ثلاث مديريات فرعية:

- ✓ المديرية الفرعية للمنشئات والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية.
- ✓ المديرية الفرعية للتقييس والصيانة.
- ✓ المديرية الفرعية للإحصائيات والبرامج.

- **مديرية التنظيم والوثائق:**

وتكلف بما يلي:

- ➢ إعداد النصوص القانونية للقطاع واقتراحها بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- ➢ دراسة النصوص ومشاريع النصوص القانونية لاسيما منها ما تقترحه القطاعات الأخرى.
- ➢ متابعة قضايا المنازعات التي تخص القطاع.
- ➢ معالجة الوثائق التي تهم القطاع وتوزيعها.
- ➢ تسيير أرشيف القطاع والمحافظة عليها.

وهي تضم مديريتين فرعيتين:

- ✓ المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.
- ✓ المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

- **مديرية الإدارية العامة:**

وتكلف بما يلي:

- ➢ تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- ➢ تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة.

- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقديرات الدورية وتقويم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية للوزارة والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية الشبانية والرياضية بعنوان ميزانية الدولة.

وهي تضم أربع مديريات فرعية:

- ✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- ✓ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل العامة.
- ✓ المديرية الفرعية لمراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية.

4- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضآتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم .
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع الصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في أ طار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلا لها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

5- مهام مدير الشباب والرياضة:

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09شعبان عام 1427 الموافق لـ 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعين مدراء الشبيبة والرياضة.

- توزيع المهام على رؤساء المصالح .
- إعداد برامج النشاط للمديرية .
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز .
- وضع برا مج عمل المديرية .
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية .
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب و الرياضة .
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية .
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية .
- يعمل عل ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية .
- التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية .
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة .
- يسهر على راحة وإرضاء عمال المؤسسة .
- يقوم بمراجعة البريد وإمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال .

الفصل الخامس: الأندية الرياضية :

1-مفهومها :

أ. **من الناحية التشريعية** : جاء القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها، ليقرر أن تصنف الأندية الرياضية لصنفين فقط بدل ثلاث أصناف كما جاء به القانون 10/04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية حيث تنص المادة 72 من القانون 05/13 على ما يلي:

يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى فئتين:

-النوادي الرياضية الهاوية.

-النوادي الرياضية المحترفة .

حيث يعتبر النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين المستوى الرياضي وتطوير الأداء وبالتالي النتائج المرجوة .(**بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل الجيلالي:2006، ص162**).

وتقابلها المادة 42 من القانون 10/04 التي تنص :

"تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برنامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الوطنية والوقاية من العنق ومحاربته .

وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها .

تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى 3 أصناف:

- النوادي الرياضية الهاوية .
- النوادي الرياضية شبه المحترفة.
- النوادي الرياضية المحترفة. (**بلعروسي أحمد التيجاني،لكحل الجيلالي:2006،قانون الرياضة ، ص163**)

"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 الرياضة واكتفى القانون 10/04 بهذه الإشارة إلا أن القانون 05/13 أشار إلى 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 الأحادي الرياضية بتسيير اختصاص رياضي واحد.

هذا بالإضافة إلى أن 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 وأحكام 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 تنص 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 وسيره 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 أن 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 ..."

لننتقل الآن إلى النادي الرياضي المحترف بما أن 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 والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه .

يمكن النادي الرياضي المحترف اتخاذ احد أشكال الشركات التجارية الآتية :

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

تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون و كذا 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، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد لاسيما 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 وعرفته بأنه شركة تجارية حتى يتضح مفهوم النادي الرياضي المحترف على عكس المادة 46 من القانون 10/04 التي تركت هذا المفهوم غامضا واتفقت المادتان السابقة 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 إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه" ، كما أشار هذا القانون إلى تشجيع الدولة للنادي الرياضي المحترف والذي أغفله القانون 10/04، وهذا في نص المادة 80 منه حيث تنص :" تشجع الدولة ، من خلال تدابير تحفيزية وتدابير 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 وهما 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".

و يمكن 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، وهذا 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 وهناك 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 والنادي 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 نلاحظ 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 واكتفى فقط بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة وهذا 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 والأحداث 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 مايلي : « 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، إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص اجتماعية جديدة وإما عن طريق الزيادة في طريقة الأسهم أو الحصص الاجتماعية فانه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو الشركاء في الشركات المذكورة أعلاه قبول الاكتتابات الجديدة أو الأبنية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمان استمراريتها».

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 بعضهما وان تشابها في الكثير من الحالات.

أ. عرفه قانون **04-10** من خلال نشاطها وفق المادة 42 على أنه: "تمارس مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنضمة إليها."

ب. **من ناحية الممارسة** :الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن تجنى ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه. والأندية الرياضية الحقة هي الوسيلة العملية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظرات تربوية ونفسية، وبهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت سياسته وخططت برامجه على أساس الاعتبارات والمفاهيم التالية:

- ✓ اشتراك أكبر عدد من أعضائه في أوجه النشاط المختلفة اشتراكا فعليا ومعنويا.
- ✓ إتاحة الفرصة لاكتشاف القدرات الخاصة والمهارات الكافية عند أعضائه لتنميتها وتشجيعها، فك إنسان فيه ناحية أو أكثر من نواحي الامتياز، وعلى النادي اكتشافها ومعرفة نواحي القدرة فيه.
- ✓ إتاحة الفرصة لتدريب شباب النادي على الممارسة في الحياة داخل النادي ومساعدته على تكوين العلاقات والتكيف مع المجتمع المحيط به.
- ✓ تدعيم أسس الحياة السليمة التي لا تكتسب إلا بالممارسة العملية في جميع مراحل النمو والنادي الرياضي مجال خصب لهذه الممارسة.

وعلى هذا الأساس وبهذا المفهوم يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة متفاعلة مع المجتمع الذي يعيش فيه عن طريق النشاط الرياضي الحر المنظم الذي تحكمه قواعد وشروط تساعد على إبراز هذه الشخصية، ولذلك فإنه من حق العضو على ناديه أن يوفر له جميع الوسائل لممارسة مختلف الرياضات حتى تتاح له الفرصة للاشتراك في ناحية من نواحي هذا النشاط تبعا لميوله وحاجاته وسنه وقدراته، فالنجاح الحقيقي للنادي ومدى حرصه على تأدية رسالته أصبح يقاس بنوع من النشاط فيه وعدد من يمارسون هذا النشاط من أعضائه ولا يقاس أبدا بما يحرزه من نصر أو يحصل عليه من كؤوس ودروع فإن هذا يأتي في المرتبة الثانية نتيجة حتمية إذا ما استكمل النادي أسسه ومقوماته.

(محمد سليمان الأحمد2005 ، ص71– 72).

2– مهام الأندية :

- الاهتمام بالنشاط الرياضي.
- تسيير وتنظيم الرياضة في إطار التربية الخلقية والروح الرياضية العالية.
- تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع تطلعات الجماهير الرياضية.

الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى.

3-أهداف النادي :

يهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية، والصحية، والدينية والنفسية، والفكرية، والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية، وبث روح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة، وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم،وتكوين الفرق الرياضية والأبطال المتميزين في الألعاب المختلفة وتوفير إعداد المدربين وخلق فرص التنافس الرياضي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

(**حسن أحمد الشافعي**: **2006**، ص**16**)

لقد أصبح للنادي في عصرنا الحديث الذي نعيش فيه رسالة أعمق، عليه تحقيقها ، وهدف أكبر يجب أن يصل إليه، وهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها، وتشترك مع مختلف أجهزة الدولة في تعليم النشء ورعاية الشباب، فالأندية الرياضية الحقيقية هي الوسيلة العلمية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية نفسية وهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت وخططت برامجه، وبإتباع الطرق العلمية والمناهج السليمة، يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة متفاعلة مع المجتمع الذي يعيش فيه ، عن طريق النشاط الرياضي الحر المنظم الذي تحكمه شروط وقواعد تساعد أعضاءه على إبراز الكفاءة، فحق العضو على قادته توفير كل الوسائل لممارسة الأنشطة. (**عصام الدين محمد بدوي و كمال مطيري**: **1992**، ص**222**.)

4- الهيكل التنظيمي للنادي:

إن النادي الجزائري لكرة القدم يتكون من الهياكل التالية:

- الجمعية العامة: وهي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي.
- مكتب النادي: وهو الجهاز التنفيذي للنادي.
- رئيس النادي.
- الموظفون التقنيون الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- **اللجان المختصة:** تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه.

(**المرسوم التنفيذي**: **05- 410 الموافق ل 19 اكتوبر2005 يحدد صلاحيات وزارة الشباب والرياضة**.)

4-1 - مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة للنادي من الأعضاء المنتخبين ، ويتولى إصدار القرارات المؤدية إلى حسن سير النادي وتحقيق أهدافه، حيث يتكون من رئيس ووكيلين، أمين الصندوق، سكرتير عام، والباقي أعضاء عاديين، مدة مجلس الإدارة يوم واحد، ولمجلس الإدارة اختصاصات عديدة منها تكوين اللجان المختلفة لتساعد على تسيير نشاط النادي.

4-2 -المكتب التنفيذي:

يتكون من الرئيس أو أحد الوكيلين والسكرتير العام أو المدير المتفرغ، أمين الصندوق، ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة يختارهم المجلس في أول اجتماع له.(**إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي**:**2003**، ص **195**.)

5- متطلبات النادي الرياضي:

أ/ متطلبات مالية: وهي السيولة النقدية التي تتحصل عليها الأندية من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى المداخيل الأخرى.

ب/ متطلبات مادية: يمكن الحصول عليها من طرف الدولة والهيئات المختصة كما يمكن الحصول عليها من المؤسسات الاقتصادية.

ج/ متطلبات معلوماتية: وهي معلومات داخلية وخارجية يحتاج إليها النادي الرياضي.

(إسماعيل مقران:2010، ص 93.)

6-متطلبات تطبيق الجودة في الأندية الرياضية المحترفة :

- قناعة و دعم و تأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة .
- تبنى الإدارة و العاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تعاونهما في تطبيقها .
- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الفئات المستهدفة و سعي الإدارة و العاملين معا لتحقيقها.
- منح العاملين الثقة و تشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة و صغيرة.
- الابتعاد كليا عن سياسة التخويف و الترهيب .

7-تصنيفات الجودة في الأندية الرياضية :

7-1 أسس جودة الأندية الرياضية :

- العمل من خلال معايير متفق عليها .
- التركيز على العميل والمدرب وسوق العمل.
- تطبيق التقويم الذاتي والقومي في النادي.

7-2.ماهية جودة الأندية الرياضية :

- تتمثل في جودة مخرجاتها ومناسباتها لاحتياجات الفرد و المجتمع و خطط التنمية.
- تمكين العنصر البشري العامل بالنادي بصفته المحور الأساسي من التقنية الحديثة والمهارات النفسية والاجتماعية ومهارات التفكير والتعلم والاتصال والمعلوماتية ونحوها.
- تزويد المسير الرياضي بقدر كاف من الخبرات المعرفية والوجدانية المعززة لها .(**يحي لعجال:2011، ص94**)

7-3.متطلبات جودة الأندية الرياضية :

- إدارة وتنظيم على أسس حديثة .
- مرافق وتجهيزات رياضية ملائمة .
- بيئة رياضية آمنة ومشجعة على الأداء.
- مدربين ومكونين تكوينا علي المستوى .
- تطوير السياسات والنظم الرياضية.

- مدخلات مناسبة من مختلف عناصر العملية الرياضية .
- وضع نظم للإشراف والمتابعة والمحاسبة .
- ربط الرياضة باحتياجات سوق العمل.

7-4.مؤشرات الجودة في الأندية الرياضية:

-تمسك الدولة والمجتمع بمعايير الجودة .

-توفر برنامج وطني لتطوير الرياضة .

-توفر نظم المحاسبية.

- تطبيق أنظمة معلوماتية وتكنولوجيات اتصال حديثة.

-توفر بيئة تركز على القيم وبناء المعارف والمهارات وتوظيف أنماط التعلم الذاتي والتعاوني وطرائق التفكير المنهجي والعلمي في حل المشكلات والتعامل مع المعرفة وتحليلها ومعالجتها والاستفادة منها.

(لعجال يحي:2011، دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية، ص95)

8- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر:

حسب القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها المؤرخ في 14 رمضان 1434هـ الموافق لـ23 يوليو 2013م وحسب المواد:

المادة 72: يمكن أن تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة وتصنف إلى فئتين:

-النوادي الرياضية الهاوية.

-النوادي الرياضية المحترفة.

النادي الرياضي هو الهيكل القاعدي للحركة الرياضية الذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداء الرياضي.

المادة 73:يتوفر النادي الرياضي المتعدد الرياضات على فروع رياضية متخصصة تكلف بتسيير الاختصاصات الرياضية الممارسة فيه.

المادة 74: يكلف النادي الرياضي الأحادي الرياضة بتسيير اختصاص رياضي واحد.

8-2- النادي الرياضي المحترف:

حسب **المادة 78**: 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.

المادة 79: يهدف النادي الرياضي المحترف، لاسيما إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه.

المادة 80: تشجع الدولة، من خلال تدابير تحفيزية وتدابير مرافقة، كل ناد رياضي محترف مؤسس قانونا ينشئ مركزا لتكوين المواهب الرياضية الشابة طبقا للقوانين والأنظمة سارية المفعول.

المادة 81: يمكن لكل ناد رياضي هاو وكل شخص طبيعي أو معنوي أن يؤسس ناديا رياضيا محترفا أو يكون مساهما أو شريكا فيه.

ويمكن للشركات الأجنبية أن تكون مساهمة أو شريكة في النادي الرياضي المحترف، طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 82: يمكن لكل ناد رياضي هاو يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية المدفوعة الأجر، الذي تكون إيراداته وكذا أجور المؤطرين والرياضيين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة، مبلغا يفوق سقفا يحدد عن طريق التنظيم، تأسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في هذا القانون.

المادة 83: 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.

المادة 84: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 حصص اجتماعية، وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية، فإنه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه، قبول الاكتتابات الجديدة الصادرة عن الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوي الجنسية الجزائرية أو الأجنبية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمان استمراريتها.**(وزارة الشباب والرياضة : 2013، ص12. 13)**

8-2-1مهام النادي الرياضي المحترف:

- المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية والدولية.
- القيام بعملية التكوين لفائدة الرياضيين والتأطير وإحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ضمان تدريب رياضي النادي وتأطيره أو رياضي فريق آخر وتحضيرهم وتجميعهم.
- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة وكشفها وتوجيهها.
- العمل على تربية وترقية منخرطي النادي والمساهمة في ترقية الروح الرياضية.
- تنظيم كل نشاط استراحة وترفيه تجاه الشباب والجمهور.
- تنظيم التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.
- إحداث كل منشأة رياضية واستغلالها في إطار التنظيم المعمول به وتسيير وصيانة أملاك النادي.
- منح الرواتب لرياضي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- القيام بكل نشاط إشهار ورعاية وتكفل من شأنه المساهمة في تطوير الموارد المالية للنادي.

(وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية، السداسي الثاني:2010، ص 20)

8-2-2-التزامات النادي الرياضي المحترف:

- الامتثال للقوانين الأساسية وتنظيمات الاتحادية أو الاتحادات والرابطات التي ينتمي إليها.
- احترام كل المقاييس والتعليمات في ميدان المصادقة وأمن المنشآت الرياضية.
- اكتتاب تأمين يضمن مسؤوليته ضد المخاطر التي يمكن أن تحدث لأعضاء النادي ورياضييه ومؤطريه أو للجمهور طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان الاتصال مع الهيئات الهياكل المعنية، الحماية والمتابعة الطبية لرياضيي النادي والتأطير الرياضي.
- الانضمام إلى الرابطات والاتحاديات الرياضية.
- عدم ممارسة أي نشاط ما عدا الذي تم التصريح به في قوانينه الأساسية.
- تقديم لغرض المراقبة، حصيلته الأدبية والمالية وكذا كل الوثائق المرتبطة بسيره وتسييره بطلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.
- إعداد الجرد وتحرير الوثائق المحاسبية المختلفة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما القانون التجاري.
- تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.
- العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف ومكافحتهما.(**وزارة الشباب والرياضة**: **2006**، **ص 05**).

8-2-3-الأهداف المراد تحقيقها من خلال النادي الرياضي المحترف:

إذا ما أخذ في الحسبان اعتماد النادي على التمويل الذاتي، فإن أهداف النادي تنقسم إلى:

أ. **أهداف استثمارية:** وهي تحقيق النادي الرياضي لربح مادي من النشاط الذي يقوم به من خلال تسويق منتجات معينة في سوق المستهلكين.

ب. **أهداف جماهيرية:** وهي الحصول على البطولات والانتصارات التي ترضي الجماهير المساندة والداعمة لنشاطاته.

ت. **أهداف وطنية:** ومن أهمها إعداد الشباب الإعداد السليم ثقافيا ورياضيا بحيث يصبح قادرا على تمثيل الوطن خير تمثيل في المحافل الدولية، وهي أهداف مكتسبة تبعا لتحقيق الأهداف السابقة.

ومن هنا يمكن تحديد العمليات داخل النادي في النشاط الرياضي والنشاط الاستثماري، وتبقى القدرة على إدارة هذين النشاطين وفق سياسة متوازنة تضمن التفاعل الإيجابي لهما لتحقيق الأهداف المسطرة.

والاحتراف هو اعتماد النادي على تمويل نشاطاته ماليا من خلال قيامه بأنشطة استثمارية مستفيدا من السوق الاستهلاكي المتمثل بجماهيره(الاستثمار من خلال الجمهور)، ويدعمه في ذلك السمة الاستهلاكية للجمهور، وعنصر الولاء للنادي الرياضي بالإضافة إلى مشاركة القطاع الخاص في دعم وتمويل الأندية وفق آلية محددة. (**حرواش لمين**: **2012**، **ص 109**)

الباب الثاني:
الجانب التطبيقي

الفصل الأول:
الإجراءات الميدانية للدراسة

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الركائز الأساسية والمتينة التي يستند إليها الباحث، وهذا عن طريق المعرفة الشاملة والكافية والوافية، وكذا الدراية لجميع الجوانب والأطر المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجرائها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث وكذا التعرف على أهمية البحث، وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولية لتخطيط البحث الأهداف، والإطار وظروف البحث (**فوضيل دليو: 1995، ص 46-47**)

وعرفها (محمد محي) تناسب الدراسة الاستطلاعية ظروف الباحث الذي يصادف صعوبة في التعرف على المشكلة التي يتناولها بالدراسة والبحث، أو صعوبة تحديد الفروض التي تحدد مساره نحو الحقائق العلمية.

(محمد محي:2000، ص31)

وقد قام الباحث بإجراء دراستين استطلاعيتين على مستوى أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر، ودواوين متعددة الرياضات لكل نادي رياضي محترف تابع لتلك الولاية، وتمت العملية على النحو التالي:

1-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولى:

بما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية فقد تحصلنا على تصريح (تسهيل مهمة) من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في 06 أكتوبر 2021، واستخدم الباحث تقنية المقابلة مع مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة (هلال شلغوم العيد، نادي بارادو)، وكذلك مع مدراء ورؤساء المصالح لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة لولايات (ميلة، الجزائر)، وتمثلت الغاية من إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية الأولى عرض فحوى وعنوان الدراسة وفكرة اجراء الدراسة الميدانية على مستوى هذه الأندية والمركبات متعددة الرياضات وكذا مديريات الشباب والرياضة التي تمثل المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تمارس فيها الأندية الرابطة المحترفة الأولى جل منافساتها وتدريباتها، وفي الأخير محاولة جمع أكبر قدر ممكن من البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ومعلومات عن حجم ونوع العينة.

-أهم النتائج المتحصل عليها في هذه المرحلة الأولية:

- جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومعلومات عن العينة.

- تمكن الباحث من الاطلاع أكثر على الأندية الرياضية المحترفة والاقتراب من مسيري الأندية وإداري المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة، وتم أخذ بعض الأفكار والنقاط الرئيسية التي تبنى عليها أداة الاستبيان الموافقة لموضوع البحث.

- إبداء تقبلهم لإجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى (مديرية الشباب والرياضة /ديوان مركبات متعددة الرياضات/ مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى)

– التعرف عن أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي، وفي الأخير حصر المجتمع الإحصائي حيث تعرفنا على الأندية الرياضية المحترفة للرابطة الأولى وعلى التنظيم الهيكلي لإدارة النادي المحترف، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لديوان مركب متعدد الرياضات/ مديريات الشباب والرياضة ومختلف الوحدات والمصالح التابعة لهما، مع توضيح خصائص عينة الدراسة من مؤهلات علمية، والمستويات الإدارية التي يشغلونها.

2-1 الدراسة الاستطلاعية الثانية:

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية الثانية ابتداء من 27 سبتمبر 2022 إلى غاية 15 نوفمبر 2022 ، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من المبحوثين قدرها (12) مسيرين من أعضاء مجلس إدارة الأندية الناشطة في بطولة الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبليس، من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع الدراسة لفريقين من الفرق المحترفة، (02) فريقين ينشطون بالرابطة المحترفة الأولى (هلال شلغوم العيد، نادي بارادو)، بمعدل (04) مسير/ ناد محترف، بالإضافة إلى (04) إداريين بدواوين المركبات متعددة الرياضات/مديريات الشباب والرياضة لولايات (ميلة، الجزائر)، هدف الباحث من خلالها إلى معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة، وكذلك من أجل حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة. كما أعتمد الباحث في أداة الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت قياس تلك المتغيرات .

أهم النتائج المتحصل إليها:

- صلاحية استمارة الاستبيان وملائمته لموضوع الدراسة.
- معاملات الارتباط لكل العبارات دالة احصائيا، مما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه هذه الدراسة . (**انظر الجدول رقم: 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12**)
- معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة احصائيا، مما يدل على امكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان . **انظر للجدول رقم: 13، 14**)

2-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان نتائج وصحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه أحمد حافظ نجم بقوله "هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية وبمعنى أبسط هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة، ومناهج البحث التي يستخدمها الباحثون متعددة إذا يعتمد اختيار المنهج على طبيعة المشكلة موضوع البحث".

(**أحمد حفظ نجم: 1998، ص13-14**).

ويعرفه بوداود عبد اليمين بأنه: "مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة. (**بوداود عبد اليمين وآخرون: 2009، ص111**)

وانطلاقا من طبيعة الموضوع، والتي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لبحثه، ومن هذه النظرة العلمية، ارتأينا استخدام المنهج الوصفي الذي يعد من أبرز المناهج، واستجابة لموضوع البحث والإشكال المطروح يتطلب جمع معلومات ووصف الظاهرة كما هي، حيث «لا يعتمد المنهج الوصفي كما يعتقد البعض على مجرد وصف ظاهرة معينة موجودة بل يتعدى ذلك إلى اكتشاف الحقائق وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها، والقوانين التي تحكمها». (**أحمد حفظ نجم:1998، دليل الباحث ،ص14**).

ويعرف كذلك على أنه « كل منهج يرتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها». (**إبراهيم بختي:2007، ص15**).

ويعرف بأنه:« يقوم المنهج الوصفي على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل مستمر كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها».

(**عبدالمجيد قدي:2009،ص50**).

وبناءا على ذلك فان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة:

يعنى بمجتمع البحث (دراسة) جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدا شاقا وتكاليف مرتفعة، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعده على إنتاج مهمته (**تامي ملحم، 2000، ص200**)

ويعرفه الباحث (**Grawitz**) على أنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات" (**موريس أنجرس:2004، ص298**).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبليس خلال الموسم الرياضي:2023/2022، والبالغ عددهم (16) نادي، و(13) مدير شباب والرياضة و(13) رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضة ،و(13) مدير و(13) رئيس مصلحة لتسيير الوحدات الرياضية التابعة مركب لديوان متعدد الرياضات في الولايات التي تتواجد بيها الأندية محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على مسيري وإداريين بهاته الأندية ودواوينها ومديراتها التابعة لها، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

ب–عينة الدراسة:

العينة هي النموذج الذي يجري الباحثين عليه بحثهم وعملهم وهي مستنبطة من المجتمع الأصلي، حيث يعرفها: عبد العزيز فهمي "العينة هي المعلومات من عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي موضوع الدراسة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا لصفات المجتمع". "فالعينة هي الجزء المأخوذ من المجتمع الأصلي والتي عن طريقها يمكن الحصول على البيانات الفعلية اللازمة للتجربة".

وعرف خير الدين علة عويس إن العينة العشوائية " تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها الباحث". (**خير الدين علة عويس:1997، ص 58**) .

وبحكم أننا لا نستطيع تغطية كل مجتمع الدراسة فقد بلغت عينة الدراسة الأساسية (11) نادي من الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم الجزائرية موبليس، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون نسبة (68.75%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها (22) فرد بالإضافة إلى (22) فرد من القائمين على إدارة وتسيير مديرية الشباب والرياضة (مدير الشباب والرياضة + رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضة)، و(22) فرد من القائمين على إدارة دواوين المركبات المتعددة الرياضات (مدير المركب المتعدد الرياضات + رئيس مصلحة تسيير الوحدات الرياضية) التي تتواجد فيها أندية المحترفة قيد الدراسة وبمجموع (66 فردا)، كما هو موضح في الجدول رقم (01) وبالنسبة لأفراد العينة فقد تم اختيارهم بطريقة عشوائيا من بين الأعضاء التالي ذكرهم :1–رئيس مجلس الإدارة،2– المدير العام (المسير) 3– رئيس الهيئة المديرة، 4–رئيس مجلس المراقبة، 5–عضو من الهيئة المديرة

3–1 توزيع العينة: وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على أفراد العينة من المسيرين والإداريين للنوادي الرابطة المحترفة الأولى موبليس، حيث تم توزيع 66 استمارة كما هو موضح في الجدولين التاليين :

جدول رقم (01): توزيع عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس والقائمين على إدارة وتسيير مديريات الشباب والرياضة ودواوين المركبات المتعددة الرياضات الناشطة بها.

الرقم	قائمة لأندية المحترفة الأولى	عضو من مجلس الإدارة	(مدير/ رئيس DJS) مصلحة	OPOW (مدير/ رئيس مصلحة	أفراد العينة
01	النادي الرياضي القسنطيني	02	02	02	06
02	شبيبة الساورة	02	02	02	06
03	شبيبة القبائل	02	02	02	06
04	مولودية وهران	02	02	02	06
05	نجم مقرة	02	02	02	06
06	اتحاد بسكرة	02	02	02	06
07	مولودية البيض	02	02	02	06
08	وفاق سطيف	02	02	02	06
09	اتحاد خنشلة	02	02	02	06
10	أمل الأربعاء	02	02	02	06
11	شباب بلوزداد	02	02	02	06
المجموع		**22**	**22**	**22**	**66**

جدول رقم(01): يبين توزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم *موبليس* والقائمين على إدارة وتسيير مديريات الشباب والرياضة ودواوين المركبات المتعددة الرياضات الناشطة بها للموسم الرياضي 2023/2022 .

3-2 خصائص العينة:

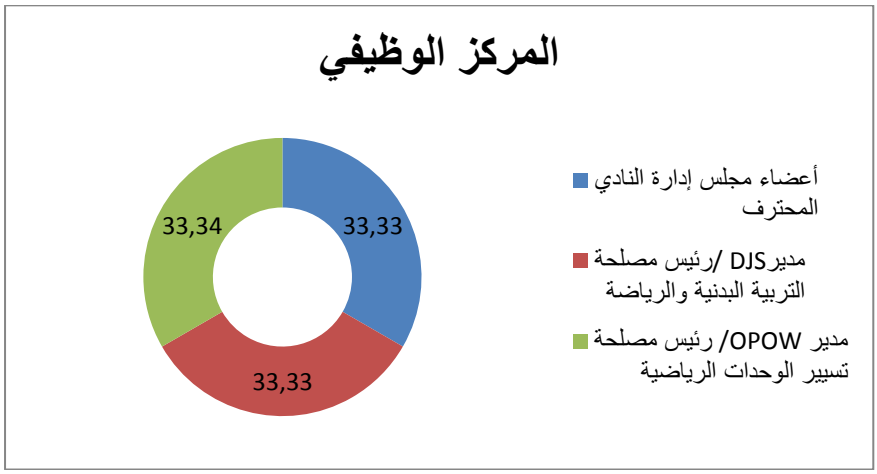
تتحدد خصائص عينة البحث من خلال المركز الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

3-2-1- المركز الوظيفي :

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
أعضاء مجلس إدارة النادي المحترف	22	33.33
مدير/ رئيس مصلحة DJS	22	33.33
مدير/ رئيس مصلحة OPOW	22	33.34
المجموع	66	%100

الشكل رقم (01) يمثل توزيع العينة حسب المركز الوظيفي.



يبين الجدول رقم (02) والشكل رقم (01) أن(33.33%) من عينة الدراسة يشتغلون في مركز عضو من أعضاء مجلس إدارة النادي المحترف، و(33.33%) من عينة الدراسة يشتغلون في منصب مدير لشباب والرياضة ورؤساء لمصالح التربية البدنية والرياضة ، و(33.34%) من عينة الدراسة يشتغلون في منصب مدير لدواوين المركبات المتعددة الرياضات بالولايات التي تنشط فيها الأندية الرابطة المحترفة لكرة القدم الأولى موبليس ورؤساء مصالح لتسيير الوحدات الرياضية بالدواوين التابعة لها.

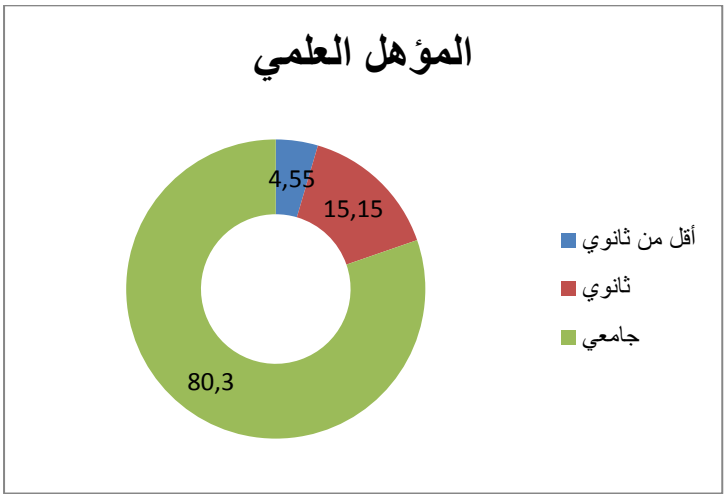
حيث يتضح لنا أن غالبية الإداريين في أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم موبليس يشتغلون في منصب المدير العام (المسير) في أعضاء هيئة مجلس الإدارة ،ويرجع ذلك إلى دور الرئيسي الذي يقوم به المسير داخل إدارة النادي المحترف، والمهام المنوطة له في جميع عمليات عقود اللاعبين، والجانب القانوني لجميع الالتزامات، والممثل الدائم والمتحدث باسم النادي في حالة غياب رئيس مجلس الإدارة. أما بالنسبة للمدراء فهو بالتساوي بين مدراء ورؤساء المصالح وهذا لتحقيق التجانس في العينة لمصداقية الدراسة وموضوعية النتائج التي سنتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

3-2-2 المؤهل العلمي:

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	03	%04.55
ثانوي	10	%15.15
جامعي	53	%80.30
المجموع	66	%100

الشكل رقم (**02**) يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



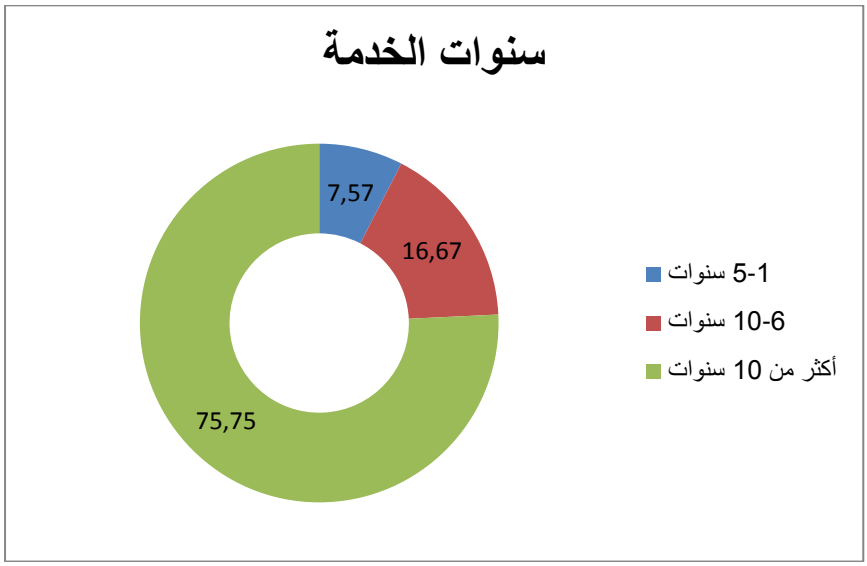
يبين الجدول رقم (03) والشكل رقم (02) أن (80.30%) من عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية، و(15.15%) من عينة الدراسة مستواهم في مرحلة التعليم الثانوي ، و(04.55%) من عينة الدراسة مستواهم الدراسي أقل من ثانوي، ولذلك نلاحظ أن من يشتغلون في المناصب الإدارية لأندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس والقائمين على تسيير مديريات الشباب والرياضة ودواوين المركبات متعددة الرياضات من حاملي الشهادة الجامعية والجزء الثاني منهم يتراوح مستواهم في التعليم الثانوي .

3-2-3-الخبرة :

جدول رقم (**04**): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1 - 5 سنوات	05	%7.57
6 – 10 سنوات	11	%16.67
أكثر من 10 سنوات	50	%75.75
المجموع	66	%100

الشكل رقم (03) يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي.



يبين الجدول رقم (04) والشكل رقم(03) أن 7.57%من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة المهنية لديهم من[1 إلى 5سنوات]، و16.67%من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من[6 إلى 10سنوات]، و(75.75%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، يتبين إلى أن الجزء الأكبر من المبحوثين لديهم أقدمية من [أكثر من 10سنوات]، وهذا يعود إلى أن في السنوات الأخيرة عرفت أندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس والقائمين عليها نوعا من الاستقرار للطاقم الإداري والهيكل التنظيمي الخاص بمجلس الإدارة التي تريد حفاظ على النسق الإداري والأهداف المسطرة على المدى البعيد أو حتى المتوسط مما يضمن حالة الهدوء والاستمرارية لتدارك الأخطاء الفنية أو الإدارية وتحسين أداء عمل مجلس الإدارة الندي المحترف والقائمين على المؤسسات الرياضية .

4-أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامه بالدراسة الاستطلاعية، حيث رأى بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة.

وبعد الاطلاع على استبيانات عديدة لدراسات سابقة وبغية الوصول إلى نتائج موضوعية تم استخدام استمارة الاستبيان والتي تعرف على أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة، فيها معلومات تتعلق بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه (محمد صفوح الأخرس، 2006، ص324).

وقد تكون الاستبيان القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة الدراسة والتي اشتملت على (03) عناصر تمثلت في " **المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة** "

القسم الثاني: **محاور الدراسة: أهم المعوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية:** (44)عبارة .

مقسمة إلى ثمان (8) أبعاد:

البعد الأول: المعوقات القانونية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد الثاني: المعوقات الإدارية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد الثالث: المعوقات البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد الرابع: المعوقات المادية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد الخامس: المعوقات المالية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد السادس: المعوقات التقنية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد السابع: المعوقات الأمنية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (5)عبارات

البعد الثامن: آليات التغلب على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية (9)عبارات

واعتمد الباحث في انجازه للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس"**رينسيس ليكرت**"، وطلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

5-الخصائص السيكومترية (القياسية) :

5-1- صدق الأداة:

إن صدق الأداة المستخدمة في البحث مهما اختلف أسلوب القياس تعني قدرته على قياس ما وضعت من أجله أو الصفة المراد قياسها وتعد الأداة صادقة إذ قاست ما أعدت لقياسه فقط، ولقد رأى الباحث أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق الاستبيان حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته.

5-1-1 الصدق الظاهري(المحكمين):

يقصد بالصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى أخر ليس صادقا علميا وإحصائيا، ويدل المظهر العام على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعبارته ومستويات الصعوبة في الاختبار.

(ليلى السيد فرحات :2001،ص 122)

للوقوف على مدى تناسب أسئلة الإستبيان مع أهداف الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع أراء المحكمين، قام الباحث بعرض الاستبيان على سبعة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ابتداء من19 مارس 2022 إلى غاية 23 أفريل 2022. للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وعلى هذا الأساس تم استبعاد 01 عبارة التي

اقترحوا حذفها لغموضها أو مكررة أو نسبة الاتفاق المتحصل عليها لم تتجاوز 50 %بين المحكمين، وإضافة بعض التعديلات التي لها علاقة بالموضوع ، والتصحيحات اللغوية وإعادة صياغة بعضها ، حيث كان الاستبيان متكونا في البداية من 45 عبارة، وتقلصت إلى 44 عبارة، وكانت الاجابات في الصورة الأولية حسب مقياس ليكرت الثلاثي فتم تعديله إلى مقياس الخماسي وهاته أشار إليها جميع المحكمين، وعليه توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للاستمارة.

5-2 صدق الاتساق الداخلي:

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار الفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الإرتباط . يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الإرتباط بين العبارة و مجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.

(ليلى السيد فرحات: 2001 ،القياس والاختبار في التربية البدنية والرياضة، ص135).

والجداول التالية توضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

5-2-1الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات القانونية والدرجة الكلية المتحصل عليها في محور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	النصوص القانونية الخاصة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المتعلقة بتطبيق الاحتراف الرياضي غير كافية.	0.916	0.000	0.01
02	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.714	0.009	0.01
03	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص غير واضحة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.893	0.000	0.01
04	غياب البعد الدولي في النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.970	0.000	0.01
05	عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.892	0.000	0.01

جدول رقم(05):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات القانونية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**05**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات القانونية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.714 –0.970) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-2الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات الإدارية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
06	غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.948	0.000	0.01
07	نقص الثقافة التنظيمية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.958	0.000	0.01
08	العمل وفق التخطيط العادي بدل من التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يسبب فشل تطبيق الاحتراف الرياضي بصورة ناجحة.	0.948	0.000	0.01
09	نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.947	0.000	0.01
10	غياب آليات الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعرقل عملية تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.928	0.000	0.01

جدول رقم(06):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات الإدارية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**06**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات الإدارية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.928–0.958) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-3الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
11	عدم الاعتماد على تقنيات التوظيف الحديث في اختيار وانتقاء الموارد البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.985	0.000	0.01
12	عدم اشتراط شهادات جامعية بشعبة الادارة والتسيير في دفتر الشروط لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.955	0.000	0.01
13	نقص دورات تكوينية مستمرة لتطوير مهارات مسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في مجال الاحتراف الرياضي	0.985	0.000	0.01
14	مؤهلات المورد البشري في بيئة العمل الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي	0.972	0.000	0.01
15	قلة احتكاك العاملين بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مع متخصصين في مجال التسيير والتنظيم لا تواكب الأداء الفعال الخاص بمتطلبات الاحتراف الرياضي	0.939	0.000	0.01

جدول رقم(07):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات البشرية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**07**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " المعوقات البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.939–0.985) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01–0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-4 الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات المادية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
16	قلة الأماكن المخصصة لممارسة الرياضة التي تتوفر على الشروط معينة ووفق المقاييس (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير ....)	0.731	0.007	0.01
17	غياب الواقع المادي الذي يحتوي أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية.	0.936	0.000	0.01
18	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للوسائل والأدوات الخاصة بالممارسة الرياضية (التجهيزات، المعدات الرياضية....)	0.941	0.000	0.01
19	نقص الأجهزة واللوازم للسير الجيد كالمكاتب وأجهزة الاعلام الألي والوثائق وأدوات الصيانة...) للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية.	0.920	0.000	0.01
20	محدودية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.	0.936	0.000	0.01

جدول رقم(08):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات المادية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**08**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات المادية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.731–0.941) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01–0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-5 الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات المالية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
21	الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية فقط يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.921	0.000	0.01
22	عدم الانتقال من التمويل التقليدي الى التمويل الحديث في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.980	0.000	0.01
23	قلة اللجوء الى أساليب التمويل المتخصص في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	0.980	0.000	0.01
24	مصادر التمويل لتطوير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية حسب متطلبات الاحتراف الرياضي غير كافية	0.958	0.000	0.01
25	انعدام لخطة استثمارية وتسويقية للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لزيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.	0.920	0.000	0.01

جدول رقم(09):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات المالية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**09**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات المالية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.920–0.980) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-6 الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات التقنية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
26	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي.	0.981	0.000	0.01
27	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية لا تتوفر على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة.	0.864	0.000	0.01
28	مقرات مراقبة تعاطي الرياضيين للمنشطات بالمنشآت الرياضية حسب ما ورد في قانون 184/09 غير كافية.	0.908	0.000	0.01
29	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحتوي التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لتكنولوجيات الحديثة قليلة.	0.981	0.000	0.01
30	ضعف مستوى البنية التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف الرياضي	0.829	0.001	0.01

جدول رقم(10):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات التقنية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**10**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات التقنية في إدارة المنشآت الرياضية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.829–0.981) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01–0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-7 الاتساق الداخلي بين عبارات محور المعوقات الأمنية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
31	قلة الشبابيك الفاصلة بين المتفرجين في المدرجات قليلة	0.943	0.000	0.01
32	الممرات المحاذية التي تسمح بتدفق المتفرجين وتدخل الاسعافات المحتملة غير كافية بالمنشآت الرياضية	0.951	0.000	0.01
33	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة للمتفرجين والمناصرين والحكام الرسميين والصحافة ومصالح الامن.	0.967	0.000	0.01
34	نقص عدد مراحيض ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.	0.967	0.000	0.01
35	لا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحريق.	0.962	0.000	0.01

جدول رقم(11):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالمعوقات الأمنية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**11**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المعوقات الأمنية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.951–0.967) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01–0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-8.الاتساق الداخلي بين عبارات آليات التي يمكن التغلب من خلالها على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
36	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي	0.942	0.000	0.01
37	تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها	0.973	0.000	0.01
38	إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الاجراءات الادارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي.	0.740	0.000	0.01
39	تدريب عاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية	0.903	0.000	0.01
40	وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الادارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية	0.954	0.000	0.01
41	تنظيم (الندوات/ المحاضرات/ ورش العمل) للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة في ظل الاحتراف الرياضي	0.935	0.000	0.01
42	تطوير أداء المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية من خلال تطوير كفاءتها الفنية والادارية بما يساهم في تقديم الأفضل للأنشطة الرياضية	0.964	0.000	0.01
43	تشخيص الامكانات الخاصة بالمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية التي تساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق.	0.938	0.000	0.01
44	تسخير إمكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة والهياكل القاعدية لتطوير الاحتراف الرياضي	0.937	0.000	0.01

جدول رقم(12):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور آليات التي يمكن التغلب من خلالها على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**12**) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " آليات التي يمكن التغلب من خلالها على معوقات إدارة المنشآت الرياضية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الارتباط تتراوح بين(0.740–0.964) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

6–ثبات الأداة:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية إستخدام أي إستبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة".

(زياد بن عبد الله دهشة،2006،ص78)

بعد عرض استبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعامل كرونباخ α.

6-1. التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصّل إليها بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية:

محاور الإستبيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات	معامل الإرتباط سيبرمان براون
المعوقات القانونية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.838 0.908	0.975
المعوقات الإدارية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.964 0.889	0.956
المعوقات البشرية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.980 0.938	0.977
المعوقات المادية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.827 0.871	0.952
المعوقات المالية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.966 0.892	0.976
المعوقات التقنية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.920 0.864	0.949
المعوقات الأمنية	05	3 عبارات 2 عبارات	0.952 0.968	0.972
آليات التغلب على معوقات ادارة المنشآت	09	5 عبارات 4 عبارات	0.956 0.970	0.962
استبيان الكلي	44	22 عبارة 22 عبارة	0.989 0.990	0.987

جدول رقم (13) : التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الإستبيان ينحصر بين 0.949 و 0.977، كما يتميز كل نصف من محاور الأداة بثبات عال.

وكذلك أن معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث قدر بـ 0.989 بالنسبة للنصف الأول، و0.990بالنسبة للنصف الثاني، كما أن معامل الإرتباط بين نصفي الإستبيان يعتبر عاليا، حيث تحصلنا على معامل إرتباط يقدر بـ 0.987

2-6 معامل الثبات ألفا كرونباخ α:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الإستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ α

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المعوقات القانونية	05	0.937
المعوقات الإدارية	05	0.965
المعوقات البشرية	05	0.982
المعوقات المادية	05	0.922
المعوقات المالية	05	0.973
المعوقات التقنية	05	0.948
معوقات الأمنية	05	0.974
آليات التغلب على معوقات ادارة المنشآت	09	0.977
الاستبيان	44	0.994

جدول رقم (14) : معامل الثبات لاستبيان معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية .

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور المعوقات البشرية بـ 0.924، وحدها الأدنى في محور "المعوقات المادية" بـ 0.922 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.994 ، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة . 0.05 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان .

❖ نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال التجزئة النصفية ومعامل الثبات كرونباخ α وبالرجوع إلى الجدولين رقم 10، 11 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

اشتملت دراستنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

➢ **الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة من مسيري وأعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية المحترفة بالرابطة الأولى لكرة القدم- موبليس- بالجزائر، بالإضافة إلى مدراء ورؤساء المصالح في دواوين مركبات متعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة.

➢ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022 ابتدءا من 20 أكتوبر 2021 الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 25 أفريل 2023.

➢ **الحدود المكانية:** طُبِّقت هذه الدراسة بالأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم الجزائرية موبليس. ودواوين ومركبات متعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة التابعة لها.

8-الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار اثنان وعشرون (**Statistical Package for Social Sciences**) والتي يرمز لها اختصارا (**SPSS22**) .

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

جدول رقم (15) : درجات الإستبيان

ويتم حساب المتوسط الحسابي المرجح (**weighted mean**) ، ثم يحدد الاتجاه (attitude) حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول :

الجدول رقم (16) :يبين المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكارت :

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	موافق الى حد ما	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جدا

كما اعتمد على الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

أ- الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة :

- معامل الارتباط بيرسون(Pearson corrélation) للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة
- معامل سيبرمان براون لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية .
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

– النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة .

ب – الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

– المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات،

– الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات: وهذا بهدف الدراسة الوصفية الوافية لكل المتغيرات المعتمدة في الدراسة المرتبطة بأبعاد معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

– استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق الإحصائية .

الفصل الثاني:

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولا: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان:

لتحليل فقرات الدراسة انطلاقا من إجابات المبحوثين، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، لجميع عبارات الممثلة لمحاور أداة دراسة معوقات إدارة المنشآت والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، وقام بترتيب عبارات الاستبيان تنازليا وفقا لدرجة المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة رأي العينة حول أهم المعوقات القانونية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية، المعوقات المالية، المعوقات التقنية، المعوقات الامنية، وفي الأخير أبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء دواوين المركبات المتعددة الرياضات ورؤساء مصالح تسيير الوحدات الرياضية/ ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء مصالح التربية البدنية والرياضة/ وكذا أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة لكرة القدم الجزائرية الأولى.

1- **عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول:** "هل توجد معوقات قانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي؟ "

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات القانونية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة							
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	النصوص القانونية الخاصة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المتعلقة بتطبيق الاحتراف الرياضي غير كافية.	ت	13	22	24	02	05	3.54	1.08	4
		%	19.7	33.3	36.3	3.04	7.57			
02	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	11	21	19	15	00	3.42	1.02	5
		%	16.6	31.9	28.8	22.7	00			
03	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص غير واضحة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	18	18	17	12	01	3.60	1.12	3
		%	27.2	27.2	25.8	18.2	1.6			
04	غياب البعد الدولي في النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	22	25	17	02	00	4.01	0.85	2
		%	33.3	37.9	25.8	3	00			
05	عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	25	19	21	01	00	4.03	0.87	1
		%	37.9	28.8	31.8	1.5	00			
	جميع فقرات المجال							3.72	0.98	

جدول رقم (17) : توزيع عبارات أهم المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات القانونية).

1-1: تحليل عبارات المحور الأول: "المعوقات القانونية"

من خلال الجدول رقم (17) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أمكننا تحديد درجة أهم المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية لكرة القدم بالجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير **مرتفع** وأعلى من المتوسط النظري للعبارة نجدها في العبارات، رقم(01/02/03/04/05).

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أهم المعوقات القانونية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (**17**) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(4.03) وحصلت عليه العبارة "عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي"،

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

- احتلت الفقرة رقم (**05**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.03) وانحراف معياري يساوي (0.87)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**".

- احتلت الفقرة رقم (**04**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.01) وانحراف معياري يساوي (0.85)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**غياب البعد الدولي في النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**".

- احتلت الفقرة رقم (**03**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (3.60) وانحراف معياري يساوي (1.12)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (28.6%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص غير واضحة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**".

احتلت الفقرة رقم(**01**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.54) وانحراف معياري يساوي(1.08)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما) بنسبة (28.6%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **النصوص القانونية الخاصة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المتعلقة بتطبيق الاحتراف الرياضي غير كافية**" .

- احتلت الفقرة رقم(**02**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي(3.42) وانحراف معياري يساوي(1.02)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**".

وللتعرف على درجة المعوقات القانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الأول بـ (3.72) درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة**.

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني: "هل توجد معوقات إدارية لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي ؟ "

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
06	غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	27	23	13	03	00	4.18	0.80	2
		%	41	34.9	19.6	4.5	00			
07	نقص الثقافة التنظيمية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	17	25	19	03	02	4.07	0.84	4
		%	25.8	37.9	28.8	4.5	3			
08	العمل وفق التخطيط العادي بدل من التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يسبب فشل تطبيق الاحتراف الرياضي بصورة ناجحة.	ت	24	20	17	05	00	3.95	0.96	5
		%	36.2	30.3	25.8	7.7	00			
09	نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	27	21	14	04	00	4.7	0.93	1
		%	41	31.8	21.2	6	00			
10	غياب آليات الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعرقل عملية تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	28	19	17	02	00	4.12	0.90	3
		%	42.4	28.8	25.8	3	00			
	جميع فقرات المجال							4.07	0.88	

جدول رقم (18): توزيع عبارات أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات الإدارية)

2-1: تحليل عبارات المحور الثاني: "المعوقات الإدارية"

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات الإدارية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (18) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(4.18) وحصلت عليه العبارة " نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي".

أما العبارات رقم (08/07/10/06) فقد تحصلت على متوسطات حسابية عالية

من خلال الجدول رقم (**18**) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أمكننا تحديد درجة تأثير المعوقات الإدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير **عالية** وأعلى من المتوسط النظري للعبارة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.07) لمحور المعوقات الإدارية.

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة رقم(**09**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.7) وانحراف معياري يساوي (0.93)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة وبدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**"

- احتلت الفقرة رقم(**06**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.18) وانحراف معياري يساوي (0.80)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على أنه" **غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي** "

- احتلت الفقرة رقم (**10**) : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي(4.12) وانحراف معياري يساوي (0.90)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أعضاء الأندية لرابطة المحترفة لكرة القدم يوافقون وبدرجة متوسطة على أن "**غياب آليات الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعرقل عملية تطبيق الاحتراف الرياضي** ".

- احتلت الفقرة رقم(**07**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (4.07) وانحراف معياري يساوي (0.84) ، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أعضاء الأندية لرابطة المحترفة لكرة القدم يوافقون وبدرجة متوسطة على أن "**نقص الثقافة التنظيمية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**"

- احتلت الفقرة رقم(**08**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.95) وانحراف معياري يساوي (0.96)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق

بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **العمل وفق التخطيط العادي بدل من التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يسبب فشل تطبيق الاحتراف الرياضي بصورة ناجحة**".

وللتعرف على درجة المعوقات الإدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الأول بـ.(4.07) درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة**.

3-عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثالث: "هل توجد معوقات بشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي ؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية ، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	عدم الاعتماد على تقنيات التوظيف الحديث في اختيار وانتقاء الموارد البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	19	18	19	07	03	3.68	1.15	5
		%	28.8	27.2	28.8	10.6	4.5			
12	عدم اشتراط شهادات جامعية بشعبة الادارة والتسيير في دفتر الشروط لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	25	20	15	05	01	3.95	1.02	3
		%	37.8	30.3	22.8	7.6	1.5			
13	نقص دورات تكوينية مستمرة لتطوير مهارات مسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في مجال الاحتراف الرياضي	ت	30	19	13	01	03	4.09	1.06	2
		%	45.4	28.8	19.7	1.5	4.5			
14	مؤهلات المورد البشري في بيئة العمل الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي	ت	24	25	17	00	00	4.12	0.79	1
		%	36.4	37.8	25.8	00	00			
15	قلة احتكاك العاملين بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مع متخصصين في مجال التسيير والتنظيم لا تواكب الأداء الفعال الخاص بمتطلبات الاحتراف الرياضي	ت	22	20	19	04	01	3.87	1.00	4
		%	33.4	30.4	28.6	6.1	1.5			
	جميع فقرات المجال							3.94	1.00	

جدول رقم (19): توزيع عبارات أهم المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات البشرية)

3-1: تحليل عبارات المحور الثالث: "المعوقات البشرية "

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات البشرية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (19) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(4.12) وحصلت عليه العبارة "مؤهلات المورد البشري في بيئة العمل الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي"، وتليها العبارة رقم (11/15/12/13) التي كانت متوسطاتها الحسابية عالية ومرتفعة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة الأندية لرابطة المحترفة ومدراء ورؤساء المصالح التابعة لمديريات الشباب والرياضة ودووين المركبات المتعددة الرياضات بولايات التي تنشط بها الأندية المحترفة .

من خلال الجدول رقم (**19**) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أمكننا تحديد مستوى تأثير المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير عالية وأعلى من المتوسط النظري للعبارة بمتوسط حسابي قدر ب (3.94) لمحور المعوقات البشرية.

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

- احتلت الفقرة رقم (**14**) : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.12) وانحراف معياري يساوي (0.79)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (37.8%) بالإضافة إلى درجة الموافقة بشدة بنسبة (36.4%)أي ما يقارب (74.2%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**مؤهلات المورد البشري في بيئة العمل الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي** ".

احتلت الفقرة رقم(**13**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.09) وانحراف معياري يساوي (1.06) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (45.4%) ودرجة (موافق) بـ (28.8%) أي ما يقارب (74.2%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**نقص الدورات التكوينية المستمرة لتطوير مهارات مسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في مجال الاحتراف الرياضي**".

احتلت الفقرة رقم (**12**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (3.95) وانحراف معياري يساوي (1.02) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) أي بنسبة (37.8%) وموافق بنسبة (30.3%) أي ما يقارب (68.1%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**عدم**

اشتراط شهادات جامعية بشعبة الادارة والتسيير في دفتر الشروط لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي"

- احتلت الفقرة رقم (**15**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.87) وانحراف معياري يساوي (1.00) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) بنسبة (33.4%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**قلة احتكاك العاملين بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مع متخصصين في مجال التسيير والتنظيم لا تواكب الأداء الفعال الخاص بمتطلبات الاحتراف الرياضي**".

- احتلت الفقرة رقم (**11**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.68) وانحراف معياري يساوي (1.15)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**عدم الاعتماد على تقنيات التوظيف الحديث في اختيار وانتقاء الموارد البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي** ".

وللتعرف على درجة المعوقات البشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الأول بـ (3.94) درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة** .

4- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الرابع: "هل توجد معوقات مادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي ؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية ، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16	قلة الأماكن المخصصة لممارسة الرياضة التي تتوفر على الشروط معينة ووفق المقاييس (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير ....)	ت	23	24	18	01	00	4.04	0.83	3
		%	34.8	36.4	27.3	1.5	00			
17	غياب الواقع المادي الذي يحتوي أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية.	ت	26	19	21	00	00	4.09	0.85	1
		%	39.4	28.8	31.8	00	00			
18	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للوسائل والأدوات الخاصة بالممارسة الرياضية (التجهيزات، المعدات الرياضية....)	ت	25	23	17	01	00	4.07	0.82	2
		%	37.9	34.8	25.8	1.5	00			
19	نقص الأجهزة واللوازم للسير الجيد كالمكاتب وأجهزة الاعلام الألي والوثائق وأدوات الصيانة...) للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية.	ت	15	25	22	04	00	3.77	0.87	5
		%	22.7	37.8	33.4	6.1	00			
20	محدودية المنشآت والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.	ت	18	21	25	02	00	3.83	0.86	4
		%	27.3	31.8	37.9	3	00			
	جميع فقرات المجال							3.96	0.84	

جدول رقم (20): توزيع عبارات أهم المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات المادية)

4-1: تحليل عبارات المحور الرابع: "المعوقات المادية "

من خلال الجدول رقم(**20**) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة، أمكننا تحديد مستوى معوقات المادية بدرجة مرتفعة للنادي الرياضي لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بمتوسط حسابي(**3.96**) في كل عبارة من عبارات هذا المحور.

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات المادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (**20**) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(**4.09**) وحصلت عليه العبارة " غياب الواقع المادي الذي يحتوي أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية." ،

كما حصلت العبارات رقم (19/20/16/18) فقد تحصلت على متوسطات حسابية مرتفعة

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

- حتلت الفقرة رقم(**17**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.09) وانحراف معياري يساوي (0.85)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (39.%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**غياب الواقع المادي الذي يحتوي أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية**".

- احتلت الفقرة رقم (**18**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي(4.07) وانحراف معياري يساوي(0.82)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (37.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للوسائل والأدوات الخاصة بالممارسة الرياضية (التجهيزات، المعدات الرياضية....)**"

- احتلت الفقرة رقم (**16**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي(4.04) وانحراف معياري يساوي(0.83)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (36.4%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**قلة الأماكن المخصصة لممارسة الرياضة التي تتوفر على الشروط معينة ووفق المقاييس (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير ....)** ".

- واحتلت الفقرة رقم (**20**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(3.83) وانحراف معياري يساوي (0.86)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق الى حد ما)

بنسبة (37.9٪)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**محدودية المنشآت والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي**".

- احتلت الفقرة رقم (**19**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.77) وانحراف معياري يساوي (0.87) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (37.8%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**نقص الأجهزة واللوازم لسير الجيد كالمكاتب وأجهزة الاعلام الآلي والوثائق وأدوات الصيانة...) للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية**".

وللتعرف على مستوى تأثير المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية قمنا بمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات متعددة الرياضات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء مصالح التابعة لهما وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الرابع ب (3.96) درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة** .

5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الخامس: "هل توجد معوقات مالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي ؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية ، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية فقط يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	22	25	19	00	00	4.06	0.80	4
		%	33.4	37.8	28.8	00	00			
22	عدم الانتقال من التمويل التقليدي الى التمويل الحديث في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	34	19	13	00	00	4.31	0.78	1
		%	51.5	28.8	19.7	00	00			
23	قلة اللجوء الى أساليب التمويل المتخصص في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.	ت	25	27	14	00	00	4.16	0.75	2
		%	37.8	40.9	21.3	00	00			
24	مصادر التمويل لتطوير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية حسب متطلبات الاحتراف غير كافية	ت	21	28	17	00	00	4.07	0.77	3
		%	31.8	42.4	25.8	00	00			
25	انعدام لخطة استثمارية وتسويقية للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لزيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف لكرة القدم بالجزائر.	ت	16	29	21	00	00	3.92	0.75	5
		%	24.3	43.9	31.8	00	00			
	جميع فقرات المجال							4.10	0.77	

جدول رقم (21): توزيع عبارات أهم المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات المالية)

5-1: تحليل عبارات المحور الخامس: "المعوقات المالية "

من خلال الجدول رقم(**21**) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة، أمكننا تحديد مستوى معوقات المالية بدرجة مرتفعة للنادي الرياضي لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بمتوسط حسابي(**4.10**) في كل عبارة من عبارات هذا المحور.

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات المادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (**21**) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(**4.31**) وحصلت عليه العبارة " عدم الانتقال من التمويل التقليدي إلى التمويل الحديث في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي."،

كما حصلت العبارات رقم (25/21/24/23) فقد تحصلت على متوسطات حسابية مرتفعة

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

- احتلت الفقرة رقم(**22**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي(4.31) وانحراف معياري يساوي(0.78)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (51.5%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**عدم الانتقال من التمويل التقليدي الى التمويل الحديث في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**".
- احتلت الفقرة رقم (**23**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي(4.16) وانحراف معياري يساوي(0.75)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (40.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **قلة اللجوء الى أساليب التمويل المتخصص في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**"
- احتلت الفقرة رقم (**24**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي(4.07) وانحراف معياري يساوي(0.77)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (42.4%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**مصادر التمويل لتطوير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية حسب متطلبات الاحتراف غير كافية**".
- واحتلت الفقرة رقم (**21**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(4.06) وانحراف معياري يساوي (0.80)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) بنسبة

(37.8٪)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية فقط يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي**".

- احتلت الفقرة رقم (**25**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.92) وانحراف معياري يساوي (0.75)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (43.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**انعدام لخطة استثمارية وتسويقية للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لزيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف لكرة القدم بالجزائر**".

وللتعرف على درجة المعوقات القانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الخامس بـ (4.10) درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة** .

6- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل السادس: "هل توجد معوقات تقنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي ؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية ، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
26	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي.	ت	29	27	07	03	00	4.24	0.82	1
		%	43.9	40.9	10.6	4.6	00			
27	المنشآت والهياكل القاعدية الحالية لا تتوفر على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة.	ت	27	19	15	05	00	4.03	0.97	4
		%	40.9	28.8	22.7	7.60	00			
28	مقرات مراقبة تعاطي الرياضيين للمنشطات بالمنشآت الرياضية حسب ما ورد في قانون 184/09 غير كافية.	ت	25	23	16	02	00	4.07	0.86	3
		%	37.9	34.8	24.3	3	00			
29	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحتوي التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لتكنولوجيات الحديثة قليلة.	ت	10	29	27	00	00	3.74	0.70	5
		%	15.2	43.9	40.9	00	00			
30	ضعف مستوى البنية التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف الرياضي	ت	31	19	16	00	00	4.22	0.81	2
		%	46.9	28.8	24.3	00	00			
	جميع فقرات المجال							4.06	0.83	

جدول رقم (22): توزيع عبارات أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات التقنية)

6-1: تحليل عبارات المحور السادس: "المعوقات التقنية "

من خلال الجدول رقم (22) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أمكننا تحديد درجة أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية لكرة القدم بالجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير مرتفع وأعلى من المتوسط النظري للعبارة نجدها في العبارات، رقم(29/27/28/30/26).

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أهم المعوقات التقنية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (22) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(4.24) وحصلت عليه العبارة " المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي" ،

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

-احتلت الفقرة رقم (**26**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.24) وانحراف معياري يساوي (0.82) ، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي**".

-احتلت الفقرة رقم (**30**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.22) وانحراف معياري يساوي (0.81)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**ضعف مستوى البنى التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف الرياضي**".

- احتلت الفقرة رقم (**28**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (4.07) وانحراف معياري يساوي (0.86)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (37.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **مقرات مراقبة تعاطي الرياضيين للمنشطات بالمنشآت الرياضية حسب ما ورد في قانون 184/09 غير كافي**".

احتلت الفقرة رقم(**27**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(4.03) وانحراف معياري يساوي(0.97) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) بنسبة (40.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة المنشآت والهياكل القاعدية الحالية لا تتوفر على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة"

-احتلت الفقرة رقم(**29**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي(3.74) وانحراف معياري يساوي(0.70)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحتوي التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لتكنولوجيات الحديثة قليلة**".

وللتعرف على درجة المعوقات التقنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور السادس بـ (4.06) درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة** .

7- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: "هل توجد معوقات أمنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي ؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
31	قلة الشبابيك الفاصلة بين المتفرجين في المدرجات قليلة	ت	18	25	21	02	00	3.89	0.84	5
		%	27.4	37.8	31.8	3	00			
32	الممرات المحاذية التي تسمح بتدفق المتفرجين وتدخل الاسعافات المحتملة غير كافية بالمنشآت الرياضية	ت	34	17	13	02	00	4.25	0.88	3
		%	51.5	25.8	19.7	3	00			
33	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة للمتفرجين والمناصرين والحكام الرسميين والصحافة ومصالح الامن.	ت	29	19	15	03	00	4.12	0.92	4
		%	43.9	28.8	22.7	4.6	00			
34	نقص عدد مراحيض ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.	ت	35	18	11	02	00	4.31	0.86	2
		%	53	27.3	16.7	3	00			
35	لا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحريق.	ت	37	14	15	00	00	4.33	0.82	1
		%	56.1	21.2	22.7	00	00			
	جميع فقرات المجال							4.18	0.86	

جدول رقم (23): توزيع عبارات أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات (المعوقات الأمنية)

7-1: تحليل عبارات المحور السابع: "المعوقات الأمنية "

من خلال الجدول رقم (23) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أمكننا تحديد درجة أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية لكرة القدم بالجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير مرتفع وأعلى من المتوسط النظري للعبارة نجدها في العبارات، رقم(31/33/32/34/35).

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أهم المعوقات الأمنية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (23) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(4.33) وحصلت عليه العبارة " لا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحريق" ،

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

-احتلت الفقرة رقم (**35**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.33) وانحراف معياري يساوي (0.82) ، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**لا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحريق** ".

-احتلت الفقرة رقم (**34**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.31) وانحراف معياري يساوي (0.86)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**نقص عدد مراحيض ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية**".

-احتلت الفقرة رقم (**32**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (4.25) وانحراف معياري يساوي (0.88)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (51.5%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**الممرات المحاذية التي تسمح بتدفق المتفرجين وتدخل الاسعافات المحتملة غير كافية بالمنشآت الرياضية**".

احتلت الفقرة رقم(**33**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(4.12) وانحراف معياري يساوي(0.92) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) بنسبة (43.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة للمتفرجين والمناصرين والحكام الرسميين والصحافة ومصالح الأمن**" .

-احتلت الفقرة رقم(**31**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي(3.89) وانحراف معياري يساوي(0.84)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **قلة الشبابيك الفاصلة بين المتفرجين في المدرجات قليلة**".

وللتعرف على درجة المعوقات الأمنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور السابع بـ (4.18) درجة.

وهذا يعني أن توجد معوقات أمنية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

8- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثامن: "ما أبرز الأليات المقترحة التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية ؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور أبرز الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية ، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الآتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
36	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي	ت	13	20	28	02	03	3.60	1.00	6
		%	19.7	30.3	42.4	3	4.6			
37	تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها	ت	41	19	06	00	00	4.53	0.66	1
		%	62.2	28.8	9	00	00			
38	إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الاجراءات الادارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي.	ت	28	12	15	09	02	3.83	1.21	5
		%	42.4	18.2	22.8	13.6	3			
39	تدريب عاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل	ت	21	17	12	11	05	3.54	1.29	8

	القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية	%	31.8	25.8	18.2	16.7	7.5			
40	وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الادارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية	ت	27	27	12	00	00	4.24	0.74	4
		%	40.9	40.9	18.2	00	00			
41	تنظيم (الندوات/ المحاضرات/ ورش العمل) للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة في ظل الاحتراف الرياضي	ت	18	17	23	06	02	3.57	1.05	7
		%	27.3	25.8	34.9	9	3			
42	تطوير أداء المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية من خلال تطوير كفاءتها الفنية والادارية بما يساهم في تقديم الأفضل للأنشطة الرياضية	ت	11	19	21	13	02	3.36	1.07	9
		%	16.7	28.8	31.8	19.7	3			
43	تشخيص الامكانات الخاصة بالمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية التي تساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق.	ت	37	13	13	03	00	4.27	0.93	3
		%	56.1	19.7	19.7	4.5	00			
44	تسخير إمكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة والهياكل القاعدية لتطوير الاحتراف الرياضي	ت	40	12	11	02	01	4.33	0.96	2
		%	60.6	18.2	16.7	3	1.5			
	جميع فقرات المجال							3.91	0.99	

جدول رقم (24): توزيع عبارات أبرز الآليات المقترحة لتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت والهياكل القاعدية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات.

8-1: تحليل عبارات المحور الثامن: "أبرز الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت والهياكل القاعدية "

من خلال الجدول رقم (24) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أمكننا تحديد درجة أهم أبرز الآليات المقترحة لتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت والهياكل القاعدية لكل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير مرتفع وأعلى من المتوسط النظري للعبارة نجدها في العبارات، رقم(42/39/41/36/38/40/43/44/37).

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أبرز الآليات المقترحة لتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في ادارة المنشآت والهياكل القاعدية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (24) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(4.53) وحصلت عليه العبارة " تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها"،

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

-احتلت الفقرة رقم (**37**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.53) وانحراف معياري يساوي (0.66) ، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها**".

-احتلت الفقرة رقم (**44**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.33) وانحراف معياري يساوي (0.96)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تسخير إمكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة والهياكل القاعدية لتطوير الاحتراف الرياضي**".

-احتلت الفقرة رقم (**43**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (4.27) وانحراف معياري يساوي (0.93)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) وبنسبة (56.1%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تشخيص الامكانات الخاصة بالمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية التي تساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق**".

احتلت الفقرة رقم(40): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(4.24) وانحراف معياري يساوي(0.74) ، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة) بنسبة (40.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الادارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية**" .

-احتلت الفقرة رقم(**38**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي(3.83) وانحراف معياري يساوي(1.21)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الاجراءات الادارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي**".

-احتلت الفقرة رقم(**36**): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي(3.60) وانحراف معياري يساوي(1.00)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق الى حد ما)، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**اصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الادارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي**".

-احتلت الفقرة رقم(**41**): المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي(3.57) وانحراف معياري يساوي(1.05)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق الى حد ما)، مما

يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تنظيم الندوات/ المحاضرات/ ورشات العمل) للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة في ظل الاحتراف الرياضي**".

-احتلت الفقرة رقم(**39**): المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي(3.54) وانحراف معياري يساوي(1.29)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تدريب العاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية**".

-احتلت الفقرة رقم(**42**): المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي(3.36) وانحراف معياري يساوي(1.07)، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما)، مما يدل على أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تطوير المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية من خلال تطوير كفاءتها الفنية والادارية بما يساهم في تقديم الأفضل للأنشطة الرياضية**".

وللتعرف على درجة أبرز الآليات المقترحة لتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت والهياكل القاعدية من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (66) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات ومديريات الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الثامن بـ (3.91) درجة.

9- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل العام: "ما أهم معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟"

وقد كان ترتيب أبعاد أهم معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية حسب المتوسطات الحسابية كالاتي:

الرقم	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	المعوقات القانونية.	3.72	0.98	**الثامنة**
02	المعوقات الإدارية	4.07	0.88	**الثالثة**
03	المعوقات البشرية	3.94	1.00	**السادسة**
04	المعوقات المادية	3.96	0.84	**الخامسة**
05	المعوقات المالية	4.10	0.77	**الثانية**
06	المعوقات التقنية	4.06	0.83	**الرابعة**
07	المعوقات الأمنية	4.18	0.86	**الأولى**
08	أبرز الآليات المقترحة للتغلب على معوقات ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية	3.91	0.99	**السابعة**
الدرجة الكلية للاستبيان		**3.99**	**0.89**	**مرتفعة**

الجدول رقم25:يبين ترتيب أبعاد المتعلقة باستبيان معوقات إدارة المنشآت والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي بالجزائر حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات .

9-1 تحليل عبارات الفرضية العامة: "معوقات إدارة المنشآت والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي"

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن توجد معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة مرتفعة في تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر، حيث جاءت في المرتبة الأولى "**المعوقات الأمنية**" بمتوسط حسابي قدر بـ (4.18)، وتليها في المرتبة الثانية "**المعوقات المالية**" بمتوسط بلغ (4.10)، ويليها في المرتبة الثالثة "**المعوقات الإدارية**" بمتوسط حسابي قدر بـ (4.07)، في حين كانت المرتبة الرابعة لمحور المعوقات التقنية بمتوسط حسابي (4.06)، ويليها في المرتبة الخامسة "**المعوقات المادية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وجاءت في المرتبة السادسة محور "**المعوقات البشرية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، والمرتبة السابعة محور "**أبرز الآليات المقترحة للتغلب على معوقات المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية**" بمتوسط قدر بـ (3.91)، وفي المرتبة الأخير محور "**المعوقات القانونية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ، وبلغت الدرجة الكلية لأداة الدراسة بمتوسط

بلغ (3.99) وانحراف معياري قدر بـ (0.89)، هذا ما يشير أن مستوى معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بدرجة **مرتفعة** في تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر .

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

1-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض نتائج المحور الأول للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم ، ورؤساء المصالح التابعة لدوواين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: " "توجد معوقات قانونية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر " ويفسر الباحث سبب حصول محور المعوقات القانونية على درجة كبيرة من موافقة أفراد عينة الدراسة راجع إلى أن النصوص القانونية الخاصة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المتعلقة بتطبيق الاحتراف الرياضي غير كافية، بالإضافة إلى أن التشريعات المطبقة عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي مع غياب البعد الدولي للنصوص القانونية المتعلقة بإدارتها وتسيرها بكفاءة التي تنعكس بالإيجاب على الأداء المسطر لها، بالإضافة لنقص النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وعدم وضوحها بالشكل المناسب مما يعيق تطبيق منظومة الاحتراف

وهذا ما أكده (**بوداود عبد اليمين 2014**) الذي أبرز في مؤلفه بعنوان " متطلبات الاحتراف الرياضي 2014" الذي أبرز ضرورة النظر في القوانين والتشريعات الرياضية من خلال توضيح جوانب ومكونات والتزامات الاحتراف.

ويرى الباحث أن الجانب القانوني عامل جد مهم ورئيسي في تطوير إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالنسبة للأندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس، ويظهر ذلك في تحديث القوانين واللوائح لموائمتها للتغيرات الحاصلة في مجال البنية التحتية مع تجسيدها على أرض الواقع وتتبعها، مما يعكس على مستوى أداء الأندية المحترفة.

إلا أن القصور في النظم التشريعية الحالية منها تُعقد الإجراءات والهيئات والجهات المخولة للحصول على التراخيص للاستثمار في المنشآت الرياضية، هذا ما أدى إلى غموض مختلف النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بالمنشآت الرياضية، بالإضافة إلى عدم وجود مشرعين متخصصين في المجال الرياضي ونقص الميزانيات المخصصة لإنشاء وصيانة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، وهذا ما نتج عليه غياب استراتيجية تنظيمية واضحة لتسويق ورعاية المنشآت الرياضية

مما يدل أن توجد معوقات قانونية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ومما سبق اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة (**لعياضي عبد الحكيم 2019**) التي أوصت إلى "ضبط القوانين واللوائح المنظمة للاحتراف بما يتماشى مع متطلبات الاحتراف والتطور الحاصل".

وهذا ما أكدته دراسة (**فوكراش زوبييدة 2017**) التي توصلت إلى أن " معظم المستجوبين من أفراد عينة البحث يرون أن هناك صعوبات تعيق تطبيق الاحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على التسيير الإداري" ، كما أضافت أن " التحول من الهواية الى الاحتراف يوجد في الناحية القانونية ولكن غير مجسد بالصيغة التنفيذية بصفة تامة من كل النواحي على الأرض الواقع (لا سيما المنشآت الرياضية).

وثمنت النتائج المتوصل إليها دراسة (**إفروجن غنية 2014**): " أن نظرة اللاعبين، المدربين والمسيرين سلبية نحوى القوانين الحالية المسير لكرة القدم الجزائرية، رغم الالتزام بواجباتهم والسعي نحو المعرفة أكثر بحقوقهم إلا أن المعلومات التي تصلهم غير كافية"

وعززت دراسة (**تريش لحسن 2014**) التي توصلت أن " ضعف تطبيق بعض اللوائح والقوانين التي من شأنها تقديم الأفضل للاحتراف الرياضي".

وهذا يعني أن توجد معوقات قانونية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية الأولى**.

2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض نتائج المحور الثاني للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد معوقات إدارية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول محور المعوقات الإدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية ونقص الثقافة التنظيمية وكذا العمل وفق التخطيط بدل من التخطيط الاستراتيجي ونقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي حالت دون احترافية هاته الأخيرة، ويضيف الباحث من خلال إجابات المبحوثين التي أشارت معظمها لغياب آليات الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تعرقل عملية الاحتراف الرياضي، ولذلك وجب على القائمين على إدارة هاته المنشآت الرياضية العمل على العقلانية في التسيير من خلال تخصيص الموارد ، ويلزم المنشأة على المدى الطويل (نسبي حسب طبيعة المنافسات والتظاهرات الرياضية)، ويحدد مجال نشاطها وعلاقتها مع البيئة على النحو الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية في بيئتها الخارجية بما يضمن الاستجابة لتطلعات الفئة المستهدفة. أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يتجلى في تخطيط طويل المدى (تقدير نسبي) مع أخذ بعين الاعتبار تغيرات البيئة المستمرة، والهدف منها تقليص الفجوة الاستراتيجية (الفرق بين الهدف الموضوع والهدف المتوقع الوصول اليه) أي الوصول الى التطابق.

وعليه فالإدارة الاستراتيجية في المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية هي عبارة عن قرارات وأفعال ومهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المنشأة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة لخلق أفضلية تنافسية.

ومثال ذلك ما عرفته حظيرة المنشآت الرياضية خلال سنة 2022 انجاز العديد من المرافق الهامة، في إطار تجسيد المشاريع الكبرى للدولة، تم استلام العديد منها في انتظار استلام مشاريع أخرى هامة خلال هذه السنة.

ويعتبر المركب الرياضي الجديد بوهران الذي يقع ببلدية عين الجير ويتربع على مساحة (105) هكتار، مكسبا هاما بالنظر إلى المرافق التي يتضمنها، أبرزها ملعب كرة القدم بسعة (000 40) مقعد وقاعة متعددة الرياضات (60.000 مقعد)، ومضمار لألعاب القوى (4000 مقعد)، بالإضافة إلى المركز المائي الذي يشمل مسبحين أولمبيين, ناهيك عن مرافق أخرى تضاهي ما هو موجود عبر العالم.

ومعلوم أن هذا المشروع الضخم الذي يستجيب لكل المقاييس الدولية التي تؤهله لاستضافة مختلف المنافسات الدولية ، تم إنشاؤه في إطار المشاريع الكبرى التي سهرت على انجازها الدولة تحسبا للطبعة المتوسطية ال19 بوهران في يوليو الماضي. و يعد هذا المركب أحد أهم المكاسب الرياضية في الجزائر ولمدينة وهران التي ستكون قطبا حقيقيا للتطوير الرياضي في مختلف الاختصاصات.

وعلى غرار ولاية وهران، سيتم في الأيام المقبلة تسليم ملاعب براقي والدويرة وتيزي وزو التي تتوفر على كل المرافق الضرورية والشروط اللازمة التي تؤهلها لاحتضان تظاهرات كروية كبرى وتجعل منها تحفا رياضية تتزين بها حظيرة المنشئات الرياضية بالجزائر.

وبالموازاة مع ملعب براقي (40000 مقعدا), من المتوقع أن يتم مع مطلع هذا العام على أقصى تقدير، تسليم ملعبي الدويرة (40000 مقعدا) وتيزي وزو (50000 مقعدا), حسب تقديرات القائمين على هاذين المشروعين.

بالإضافة الى الانطلاق الرسمي لتشييد ملعب سطيف الجديد الذي يتطابق والمعايير الدولية، وهذا مكسب للنوادي الرياضية في تجسيد الاحتراف الرياضي فيما يتعلق بجانب ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

وتتفق دراستنا الحالية مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (**لعياضي عبد الحكيم 2019**): أن " غياب المتطلبات الإدارية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف"

وأكدت النتائج الموسومة في دراسة (**حمزة شريف 2018**): التي أبرزت نتائجه أن : " المعوقات التنظيمية من بين أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر".

حيث تثمن نتائج المتوصل إليها دراسة (**يعقوبي أدما 2018**) أن: " في ظل الواقع الذي تعيشه الاندية الرياضية واجهت منظومة الاحتراف لكرة القدم الجزائرية صعوبات أبرزها الجانب التنظيمي المتمثل في مستوى تسيير الإداري سواء للاعبين أو المنشآت والهياكل التابعة لها".

وعززت دراسة (**إفروجن غنية 2014**) التي توصلت أن: "تطبيق المفهوم الحقيقي لإدارة المحترفة من خلال تطبيق مبادئ التنظيم الإداري والبدء بمعالجة القصور والمعوقات التي تؤثر على التسيير الإداري للأندية في ظل الاحتراف الرياضي".

وهذا يعني أن توجد معوقات إدارية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية الثانية**.

3-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال عرض نتائج المحور الثالث للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد معوقات بشرية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذا المحور المتعلق بالمعوقات البشرية في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على موافقة بدرجة مرتفعة للرؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات المتعددة الرياضات ومدراء الشباب والرياضة راجع إلى عدم الاعتماد على تقنيات التوظيف الحديث في اختيار وانتقاء الموارد البشرية، بالإضافة الى عدم اشتراط شهادات جامعية بشعبة الادارة والتسيير الرياضي في دفتر الشروط الواجب اكتتابه لدى المنشآت الخاصة بالنوادي المحترفة، وكذلك نقص الدورات التكوينية المستمرة لتطوير مهارات مسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، والمؤهلات الخاصة بالمورد البشري في بيئة العمل الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت التي لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي، ومع قلة احتكاك العاملين بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالمتخصصين في مجال التسيير والتنظيم التي لا تواكب الأداء الفعال الخاص بمتطلبات الاحتراف الرياضي.

ويضيف الباحث أنه بإمكان المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحقيق احتياجاتها من الموارد البشرية، يتطلب ذلك البحث عن المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على نوعية الموارد المطلوبة، والتي تتوفر فيها المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

حيث تسعى المنشآت الرياضية الحديثة للبحث عن مصادر جديدة للعنصر البشري الكفؤ، وتعتبر عملية البحث بالغة الأهمية بالنسبة للهياكل الرياضية الضخمة، والتي تحتاج إلى أعداد كبيرة من الموارد البشرية المؤهلة، وعند البحث تكون المنشأة الرياضية أمام نوعين من المصادر هما المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية، وتحديد هذه

المصادر يتم من خلال الاضطلاع بوظيفة أو عملية أساسية هي عملية الاستقطاب، التي تتمثل في جانبين مهمين من عملية التوظيف التي تشمل المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في الوقت المناسب وبالنوعيات والأعداد المناسبة (الاستقطاب)، والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار)

ويعتبر التكوين للموارد البشرية وتطويرها من الدعائم الأساسية للاستثمار الحقيقي لرأسمال الفكر البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرياضية، التي تسعى كل الدول للوصول إليها، لذا فالتكوين كان ومازال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة، وعليه التكوين هو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، من خلال إكسابه مهارات ومعارف من أجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه.

فالمورد البشري وتنميته وتخطيطه في مطلع ومقدمة مقومات نجاح المنشأة الرياضية، ذلك أن "المرود البشري هو المحرك الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي منشأة حديثة، ولا يمكن للأفراد أن يحققوا نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقتها وقدراتها لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنشأة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة".(عبد العزيز برعوث، 2009، ص76).

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (**رعاش كمال 2010**) التي توصلت إلى " عدم اتباع الأندية الرياضية الجزائرية لسياسة التكوين الرياضي بشكل عام فيما يخص اللاعبين والمدربين وحتى الإداريين مما ينعكس على مستوى البطولة المحلية"

وعززت دراسة (**لعجال يحي 2011**) التي استنتجت أن " للاحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم".

وهذا ما تؤكده دراسة (**محفوظي محمود 2017**) التي أقرت نتائجها "أن الشروط والمعايير الموضوعة للعملية التكوينية غير كافية أن برمجة التدريب غير مناسبة لرفع مستوى اللاعبين ، كما أن مساهمة التأطير في التكوين للمستوى العالي غير كافية".

ويضيف (**محمد النمير حسن 2018**) التي توصلت نتائجها الى: "أن امكانية التسويق للمنشآت الرياضية في حال عمل هيكل تنظيمي مناسب وإعداد كوادر إدارية مؤهلة وايجاد إدارات متخصصة في تسويق المنشآت الرياضية والاستفادة من المواقع المتخصصة في عمل المنشآت الرياضية من خلال تدريب العاملين على إدارة المنشآت الرياضية الحديثة والاستفادة من مقترحات العملاء في تقييم جودة الخدمات المقدمة إليهم".

وهذا يعني أن توجد معوقات بشرية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية الثالثة.**

4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال عرض نتائج المحور الرابع للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد معوقات مادية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذا المحور على درجة عالية من الموافقة لأفراد عينة الدراسة راجع إلى قلة الاماكن المخصصة لممارسة الرياضة التي تتوفر على شروط معينة وفق المقاييس المعمول بها (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير.....)، وكذلك غياب الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات رياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضي....) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية، بالإضافة لافتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للوسائل والأدوات الخاصة بالممارسة الرياضية(التجهيزات، المعدات الرياضية....)، والصعوبات التي تتلقاها الأندية الرياضية المحترفة المتمثلة في نقص الأجهزة واللوازم للسير الجيد كالمكاتب وأجهزة الاعلام الآلي والوثائق وأدوات الصيانة للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية، حيث توجد محدودية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.

ويرى (**متولي 2014**) أن هناك عددا من المعوقات التي أدت إلى عدم تطوير إدارة المنشآت الرياضية، منها عدم ربط المنشآت الرياضية بالبيئة المحيطة بها، وعدم وجود دراسات جدوى اقتصادية للمنشأة، وعدم دراسة معوقات التشغيل، وعدم وضوح الاختصاصات داخل المنشأة، بالإضافة الى عدم وجود معايير رقابية على المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية أدى بشكل سلبي على تطبيق المنظومة الاحترافية في الجانب المادي لها.

وتتفق النتائج المتوصل اليها مع دراسة (**محمد الدوسري 2014**) التي توصلت إلى :" تلتزم ادارة الأندية بتوفير الامكانات المادية والبشرية الأطقم الفنية والمتابعة الطبية الدورية لتحسين المستوى الفني للفريق".

ويضيف (**أحمد الشواهنة 2012**) الذي يقترح في دراسته " إلى ضرورة إيجاد المنشآت الرياضية وتوزيعها على فرق المحترفين لضمان بنية تحتية جيدة لتطبيق الاحتراف"

وهذا يعني أن توجد معوقات مادية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية الرابعة**.

5-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

من خلال عرض نتائج المحور الخامس للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد معوقات مالية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول محور المعوقات المالية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على درجة كبيرة من الموافقة لأفراد عينة الدراسة راجع إلى الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بشكل شبه تام يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي من مفهوم الاقتصادي للشركات التجارية الرياضية، وعدم الانتقال من التمويل التقليدي الى التمويل الحديث في إدارتها وتسيرها يؤثر على نجاعة الاحتراف الحقيقي للأندية، وكذلك قلة اللجوء الى أساليب التمويل المتخصص بها، بالإضافة الى مصادر التمويل الخاصة بها غير كافية لتطوير أدائها بالشكل الذي يتماشى ومتطلبات المنافسة المحترفة، مع غياب خطة استراتيجية في الجانب الاستثماري والتسويقي بالمنشآت الرياضية التي تعمل على زيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف لكرة القدم بالجزائر.

وارتأى الباحث الى مواجهة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر إلى العديد من المخاطر وضياع العديد من الفرص التسويقة بها، بالإضافة إلى انخفاض مستوى جودة المنشآت الرياضية التي تشرف عليها، حيث تعتبر الموارد المالية الأساسية لهاته المنشآت هي الدخل أو الاجراء الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي الممارس بها ويمكن تصنيف مصادر التمويل لهاته المنشآت الى ثلاث أنواع وهي: الايراد المباشر : تعتمد المؤسسات والهيئات الرياضية المتطورة كونها تتبنى سياسة تطوير نوعية الأحداث التي تؤديها ضمن أعمالها لتحصل على دخل يعتبر إيراد مباشر لها، ونجد مداخيل بيع الأحداث الرياضية والإعلانات والاشهار، بيع التذاكر أو حقوق البث، وبعض الهيئات تقع تحت قلة الإيرادات فالإيراد الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسة الاقتصادية، الذي يعتبر أمثل وسائل زيادة الدخل وأهمها، والنوع الثاني: الايراد المدعم: يتعلق بإدارة الاعمال الرياضة، سواء من الشركات التأمين المعتمدة من طرف الأندية الرياضية المرتبط بوجود الأحداث الرياضية، أو استقطاب ممولين رسميين أو غير رسمين، يقومون بتمويل الهيئة الرياضية مباشرة ويعرف بـ "السبونسورينغ"، ويتوفر هذا الايراد على السياسات المتخذة في الاستثمار من طرف المؤسسات الاقتصادية الممولة ودعمها للأندية الرياضية والمنافسات مقابل عدة امتيازات كالدعاية وغيرها ونجاح الايراد المباشر يتوقف على نجاح الإيراد المدعم، فالنوع الأول يتجسد بحضور رأس مال مصدره دعم المؤسسات الاقتصادية للهيئات الرياضية. أما الإيراد غير المباشر هو أسلوب آخر لإنتاج الدخل تعتمده الهيئات الرياضية إضافة إلى أسلوب المباشر والمدعم، فهو يتطلع الى وجود ممارسة الرياضة للجميع كما نص عليه قانون 05/13 ، فلا يتوقف جلب الايراد على العمل الممارس في حد ذاته، وإنما يعتمد على تحصيل الدخل على المبيعات الرياضية والتجهيزات العامة، حيث أكد كمال درويش (2000): " أنه يمثل القيمة المضافة في

عمليات التسويق للأحداث الرياضية والمنافسات المقامة على مستوى المنشآت الرياضية المنظمة لتلك البطولات، فالتركيز على شعبية اللعبة والبروز القوي للأندية أصبح مهم في صناعة الرياضة وترقية مكانتها عليها تسيير مركزها المالي واتخذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية واستثمارها في دورات استثمارية لزيادة قيمتها المضافة بالاعتماد على نماذج النجاح في العمل الاداري لقطاع المالية، كالتغيير وتحديد الاهتمامات وتوفير المعلومات وترتيب القرارات وتنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بجدية، وهي المفاتيح الأساسية لنجاح العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة . وهذا وما يعتبر أحد أهم المتطلبات المالية في نجاح تطبيق منظومة إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

وتتفق النتائج المتوصل إليها في دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة (**صوالح عبد الرزاق 2022**) التي استنتجت أن " المناخ الاستثماري يمكن أن يشكل عائقا تجاه اعتماد أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية الجزائرية". ويثمن ما تم التوصل إليه دراسة (**محمد النمير 2018**) :" بإيجاد إدارات متخصصة في تسويق المنشآت الرياضية"

وهذا ما أكدته دراسة (**خذايرية أسامة 2022**) " أنه لا يوجد اهتمام كبير لتفعيل آليات التسويق والرعايا والاشهار الرياضي لغرض زيادة مصادر التمويل على مستوى الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر". وعززت أيضا دراسة (**بوصلاح النذير 2015**): " ضرورة اقتناع النوادي الرياضية المحترفة بأهمية التمويل الذاتي، والذي باستطاعته القضاء على المشاكل المالية التي تتخبط فيها الأندية"

ويضيف دراسة (**محمد الدوسري 2014**) التي عززت ما تم التوصل إليه في دراستنا " إلى تطوير البنية التحتية والقواعد المعلوماتية لأندية المطبقة للاحتراف في كرة القدم، من خلال تسويق المنشآت والبطولات الرياضات والشعارات للاستثمار الرياضي في المنشآت والهياكل القاعدية لزيادة إيرادات المالية لها". وفي الأخير أوضحت دراسة (**حجيج مولود 2007**): " أهمية الجانب الاقتصادي للرياضة بشكل عام، وكرة القدم بشكل خاص، فمن الصعب على الأندية تحقيق أهدافها والحفاظ على توازنها في ظل غياب الموارد المالية والمنشآت الرياضية التي تساعد على تطوير هذه الرياضة".

وهذا يعني أن توجد معوقات مالية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية الخامسة**.

6-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

من خلال عرض نتائج المحور السادس للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد معوقات تقنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذا المحور المتعلق بالمعوقات التقنية التي تواجه الاندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة راجع إلى قلة الشبابيك الفاصلة بين المتفرجين والممرات المحاذية التي تسمح بتدفق المتفرجين، بالإضافة إلى تدخل الاسعافات المحتملة صعبة للوصول للحالات المستعجلة للجمهور الرياضي ، وافتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة سواءا كانت للمتفرجين والحكام الرسميين والمناصرين والصحافة ومصالح الأمن، وكذلك نقص عدد مراحيض ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بها، حيث أنها لا تتوفر على مداخل خاصة لأشخاص المعاقين وكذا جهاز مكافحة الحرائق ،إذ أن المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي المحترف لا يتوفر على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية كما هو منصوص عليه في المادة 26 من الشروط والالتزامات في مجال المنشآت والتكوين المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم184/09 المؤرخ في جمادى الثانية 1430هـ الموافق لـ12 ماي2009م الذي يحدد الإجراءات والقوانين المتعلقة بالمصادقة التقنية والأمنية والمنشآت الأمنية والقاعدية المفتوحة على الجمهور وكذا كيفيات تطبيقها، إذا ما جاء به المشرع الجزائري في الفصل الثالث وإجابات أفراد عينة الدراسة غير منطبقة على واقع منشأتنا الحالية.

ويرى الباحث أن المحور المتعلق بالمعوقات التقنية على الموافقة المرتفعة أفراد الدراسة إلى معظم المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية (التي ينشط بها جل الأندية المحترفة الأولى) غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي ، وأنها لا تتوفر على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة (الجمهور الرياضي)، كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة و كذلك مقرات مراقبة تعاطي الرياضيين للمنشطات بالمنشآت الرياضية ورغم وجودها إلا أنها غير كافية ومتوفرة ، بالإضافة إلا أنها لا تحتوي على تجهيزات وقاعات وغرف مخصصة لتكنولوجيات الحديثة (قليلة)، ناهيك على ضعف مستوى البنى التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تساهم في تطوير الاحتراف الرياضي، حيث أن المنشأة الرياضية الخاصة بالنوادي المحترفة الحالية لا تتوفر على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية كما هو منصوص عليه في المادة 26 في المرسوم التنفيذي رقم184/09 المؤرخ 12 ماي2009 والذي يحدد الإجراءات والقوانين الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كيفيات تطبيقها، إذا ما جاء به المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه، واستجابات أفراد العينة أنه لا تتوفر المنشأة على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية.

واختلفت دراستنا مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت:" أن نسبة (46.2%)موافقون على أن الملعب مجهز بجهاز مراقبة عن طريق الفيديو" .

واتفقت مع دراسة (**محفوظي محمود 2017**) التي توصلت أن: "الشروط والمعايير للالتحاق بمدارس التكوين اللاعبين المحترفين من متابعة الدراسة والمتابعة الصحية تعمل على زيادة أداء اللاعبين المستوى العالي في المدارس الكروية الجزائرية المحترفة" .

ويؤكد ذلك (**محمد الدوسري 2014**) بالتزام الأندية المطبقة للاحتراف في كرة القدم بتوفير أطقم التدريب والأطقم الطبية ذات الكفاءة العالية ، ومتابعة تقاريرها من قبل لجنة الاحتراف بالاتحاد السعودي لكرة القدم"

وهذا يعني أن توجد معوقات تقنية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية السادسة**.

7–مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة:

من خلال عرض نتائج المحور السابع للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد معوقات أمنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه المحور المتعلق بالمعوقات الأمنية على الموافقة المرتفعة أفراد الدراسة إلى معظم المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية (التي ينشط بها جل الأندية المحترفة الأولى) غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي.

وارتأى الباحث أن متطلبات الأمنية لإنجاح الاحتراف في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر يجب أن تكون هناك جاهزية للهياكل الرياضية وتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية التالية :

–توفر وحماية المدرج الرسمي مع مدخل خاص به ،–توفر نظام مراقبة عن بعد بالنسبة للملاعب .

–توفر منافذ دخول سيارات الإسعاف مباشرة إلى ميادين،–توفر الطرق والممرات المحاذية للمنشأة التي تمكن من التدفق السريع للمتفرجين .–توفر مراحيض بعدد كاف ومستلزمات راحة الجمهور،–توفر مداخل للأشخاص المعاقين ،

–توفر المصالح الطبية للجمهور،– توفر المستخدمون الضروريين و المكونين والمتخصصين لسير المنشأة الرياضية .

ونظرا للمعطيات الأساسية التي تم ذكرها فإن معظم المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للنوادي الرياضية المحترفة تفتقر للخدمات الأمنية في هذا المجال من وجهة نظر مسيري، وهذا ما اعتبره الباحث من أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

حيث يرى الباحث أن نجاح مشروع احتراف الرياضي يجب أن تتوفر المنشأة الرياضية على المستوى الأمني على ما يلي:-غرف تغيير الملابس وملحقات الرياضيين وغرف للحكام الرسميين مطابقة للمواصفات الدولية .

- توفر عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة الرياضية بصفة احترافية .

-توفر مقر للمراقبة محترف ضد تعاطي الرياضيين للمنشطات.، وتوفر التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لوسائل الإعلام، وتوفر أنظمة إنارة عالية التكنولوجية و كذا الإنارة البديلة، إلى توفر جهاز الإعلان والصوت للجمهور، وفي الأخير توفر تجهيزات الصيانة الخاصة بالمنشأة للاستمرارية عمل المنشأة والمحافظة على المعدات والبني التحتية لزيادة أدائها والاستغلال الأمثل لتحقيق الهدف من انجازها ونجاح مشروع الاحتراف الحقيقي.

على صعيد عصرنة ورقمنة المنشآت الرياضية، حرصت الدولة على استعمال التذكرة الالكترونية في مختلف هذه المرافق الرياضية و ذلك في مسعاها لتسهيل ولوج المناصرين للملاعب وتجنب مشاهد الطوابير الكبيرة للمشجعين أمام الأكشاك. كما تتوفر هذه المنشئات الرياضية على كاميرات مراقبة منصبة على مستوى جميع الأبواب من أجل حماية المرفق الرياضي ومرتديه.

وبالنظر إلى الأهمية التي توليها الدولة للرياضة، كان رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون, قد حرص في عديد المناسبات على التسريع في وتيرة الانجاز وتسليم المنشآت المبرمجة في الوقت المحدد لها. وأوكل لوزارة السكن والعمران والمدينة مهمة الإشراف على هذه المشاريع, مبرزا "الميزانية الضخمة التي سخرتها الدولة من أجل إثراء الساحة الرياضية بمنشآت ترقى إلى طموحات الشباب الجزائري الشغوف بالممارسة الرياضية في مختلف اختصاصاتها".

واتفقت مع دراسة (**محمد الدوسري 2014**) التي توصلت إلى أن "امتداد التأمين الصحي على اللاعب المحترف ضد مخاطر المهنة والحوادث والمرض داخل وخارج البلاد، وتمتد لتشمل عائلته وأطقم التدريب والأجهزة الفنية".

وتضيف (**تومي صونية مباركة 2007**) التي ثمنت نتائج المتحصل عليها في دراستنا أن " أهمية شمول التأمين الطبي لكل من اللاعب، المدرب، الحكم، الأجهزة المساعدة) بما يحقق لهم الاستقرار النفسي".

وعزز ذلك (**أحمد حسن الشافعي 2006**) التي أكدت أن " مدى أهمية التأمين لأطراف الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

وهذا يعني أن توجد معوقات أمنية بدرجة عالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية السابعة**.

8-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثامنة:

من خلال عرض نتائج المحور الثامن للاستبيان الموجه إلى رؤساء الأندية المحترفة لرابطة الأولى لكرة القدم، ورؤساء المصالح التابعة لدواوين المركبات المتعددة الرياضات ومديريات الشباب والرياضة والمصاغة على النحو الآتي: "توجد آليات يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لكرة القدم بالجزائر ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذا المحور المتعلق بأبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي على درجة موافقة عالية من رؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى ومدراء المركبات المتعددة الرياضات مدراء الشباب الرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها إلى سن القوانين واللوائح التي تعمل على تفعيل تطبيقات الإدارة الاستراتيجية للمنشآت والهياكل التي تنشط بها الاندية المحترفة، قصد تعميق الوعي اللازم للمفهوم الحقيقي للاحتراف في مجال المنشآت الرياضية والهياكل التابعة لها وابراز الأهمية المرجوة منها، وإعادة الهندسة الإدارية التي تتماشى ومتطلبات الاحتراف الرياضي، من خلال تكوين العاملين ورسكلة المسيرين القائمين على هاته المنشآت للوصول الى الاحتراف بالكفاءة المطلوبة في تطويرها بتنظيم ندوات ومحاضرات وورشات عمل للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة مع وضع استراتيجية واضحة للشراكة والتعاون مع الادارات والكفاءات الأجنبية الناجحة في هذا المجال، من أجل تطوير كفاءات الوطنية في الجانب الفني والإداري ما ينتج عنه تقديم الجودة في الانشطة الرياضية المقامة بها، وذلك بتسخير الامكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة وهذا يعتمد على تشخيص الامكانات الخاصة بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق ومواكبة العصرنة.

وهذا يعني أنه توجد آليات مقترحة لتغلب على معوقات بدرجة عالية لتطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت والهياكل القاعدية من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

ومن خلال ماسبق أن توجد معوقات لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

وهذا ما يؤكد صحة **الفرضية العامة**.

الفصل الثالث:

إستنتاجات وإقتراحات

1-استنتاجات عامة:

الفرضية الأولى: توجد معوقات قانونية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**17**) تبين أن مستوى تأثير المعوقات القانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة **مرتفعة** من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي(**3.72**) وانحراف معياري قدره (**0.98**) وتمثلت المعوقات القانونية كالآتي:

النصوص القانونية الخاصة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المتعلقة بتطبيق الاحتراف الرياضي غير كافية، وهي نصوص عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنها نصوص غير واضحة ويغيب عنها الطابع الدولي في النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما ينعكس على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

بالإضافة إلى عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي في هذا المجال.

إذ خلصنا في الأخير أنه توجد معوقات قانونية بدرجة **مرتفعة** لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد معوقات إدارية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**18**) تبين أن مستوى تأثير المعوقات الإدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري قدره (0.88) وتمثلت المعوقات الإدارية كالآتي:

غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، بالإضافة إلى نقص الثقافة التنظيمية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.

والاعتماد على العمل وفق التخطيط العادي بدل من التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يسبب فشل تطبيق الاحتراف الرياضي بصورة ناجحة.

حيث أبرزت نتائج الدراسة إلى وجود نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بها، مع غياب آليات الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الذي أدى إلى عرقلة عملية تطبيق الاحتراف الرياضي.

إذ خلصنا في الأخير أنه توجد معوقات إدارية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر منه نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة: توجد معوقات بشرية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**19**) تبين أن مستوى تأثير المعوقات البشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.94**) وانحراف معياري قدره (**1.00**) وتمثلت المعوقات البشرية كالآتي:

الاعتماد على تقنيات التوظيف التقليدية في اختيار وانتقاء الموارد البشرية، وعدم اشتراط شهادات جامعية بشعبة الإدارة والتسيير في دفتر الشروط، مع قلة الدورات التكوينية المستمرة لتطوير المهارات لمسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في مجال الاحتراف الرياضي.

مما أدى إلى تواجد مؤهلات خاصة بالمورد البشري في بيئة العمل تتعلق بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي

بالإضافة إلى قلة احتكاك العاملين بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مع متخصصين في مجال التسيير والتنظيم لا تواكب الأداء الفعال الخاص بمتطلبات الاحتراف الرياضية

على ضوء كل ما ذكر فإن هذه النتيجة تبين أن توجد معوقات بشرية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة : توجد معوقات مادية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

من خلال نتائج الجدول (**20**) في ضوء النتيجة التي توصل إليها الباحث، ومن خلال الفرض الرابع تبين أن مستوى تأثير المعوقات مادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء

أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري قدره (0.84) وتمثلت المعوقات المادية كالآتي:

قلة الأماكن المخصصة لممارسة الرياضة التي تتوفر على شروط معينة ووفق المقاييس المعمول بها (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير ....)، وغياب الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية، مع افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للوسائل والأدوات الخاصة بالممارسة الرياضية (التجهيزات، المعدات الرياضية....).

بالإضافة إلى نقص أجهزة ولوازم المكاتب وأجهزة الاعلام الألي والوثائق وأدوات الصيانة...) للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية يعرقل في السير الجيد لأدائها، ومحدودية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.

وعلى ضوء كل ما ذكر فإن هذه النتيجة تبين أن توجد معوقات مادية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة: توجد معوقات مادية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

من خلال نتائج الجدول (**21**) في ضوء النتيجة التي توصل إليها الباحث، ومن خلال الفرض الخامس تبين أن مستوى تأثير المعوقات المالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري قدره (0.77) وتمثلت المعوقات المالية كالآتي:

الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية فقط يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي، وعدم الانتقال من التمويل التقليدي إلى التمويل الحديث، وقلة اللجوء إلى أساليب التمويل المتخصص في إدارة المنشآت الرياضية، إضافة إلى عدم كفاية مصادر التمويل لتطوير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية حسب متطلبات الاحتراف الرياضي وانعدام خطة استثمارية وتسويقية للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لزيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

إذ خلصنا في الأخير أنه توجد معوقات مالية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر منه نستنتج أن الفرضية الخامسة محققة.

الفرضية السادسة: توجد معوقات تقنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

من خلال نتائج الجدول (**22**) في ضوء النتيجة التي توصل إليها الباحث، ومن خلال الفرض الخامس تبين أن مستوى تأثير المعوقات التقنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.83) وتمثلت المعوقات التقنية كالآتي:

المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي، بالإضافة إلا أنها لا تتوفر على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة، ومقرات مراقبة تعاطي الرياضيين للمنشطات بالمنشآت الرياضية حسب ما ورد في قانون 184/09 غير كافية، إذ أن التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لتكنولوجيات الحديثة قليلة، مع ضعف مستوى البنية التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف الرياضي بالجزائر.

وفي الأخير خلصنا أنه توجد معوقات تقنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر منه نستنتج أن الفرضية السادسة محققة.

الفرضية السابعة: توجد معوقات أمنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**23**) تبين أن مستوى تأثير المعوقات البشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.18**) وانحراف معياري قدره (**0.86**) وتمثلت المعوقات الأمنية كالآتي:

قلة الشبابيك الفاصلة بين المتفرجين في المدرجات والممرات المحاذية التي تسمح بتدفق المتفرجين وتدخل الاسعافات المحتملة غير كافية بالمنشآت الرياضية، مع افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة للمتفرجين والمناصرين والحكام الرسميين والصحافة ومصالح الأمن ونقص عدد مراحيض ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية، ولا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحرائق.

على ضوء كل ما ذكر فإن هذه النتيجة تبين أن توجد معوقات أمنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية ومدراء الشبيبة والرياضة ورؤساء المصالح التابعة ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثامنة.

2-اقتراحات:

على ضوء النتائج المحصل عليها من نتائج في هذه الدراسة فان هناك بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها قد تساهم في أبرز الأليات المقترحة التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الاحتراف الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وإيجاد الحلول والآليات لتجاوز المعوقات والمشاكل التي تواجهها الأندية في تطبيقه ، وسبل الوصول إلى تطبيقه وتجسيده على أرض الواقع عند الأندية الجزائرية وتتفق مع الاستراتيجيات الطموحة في مجال تطوير لمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وهي كالتالي :

1- إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي.

2- تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها.

3- إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الإجراءات الإدارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي.

4- تدريب عاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية.

5- وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الإدارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

6- تنظيم (الندوات/ المحاضرات/ ورش العمل) للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة في ظل الاحتراف الرياضي.

7- تطوير أداء المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية من خلال زيادة كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم الأفضل للأنشطة الرياضية

8- تشخيص الإمكانات الخاصة بالمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية التي تساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق.

9- تسخير الإمكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة والهياكل القاعدية لتطوير الاحتراف الرياضي إنشاء و إقامة منشآت رياضية ومراكز تكوين تتماشى ومتطلبات الاحتراف الرياضي .

10- استغلال الأمثل للمنشآت الرياضية الحالية من خلال صيانتها وتطبيق الشروط والالتزامات فيما يخص المصادقة التقنية والأمنية .

11- يجب أن تهتم إدارة النادي المحترف بعقد اتفاقيات توأمة مع الأندية الأوربية العريقة التي تتمتع بالميزة التنافسية من أجل إنشاء مدارس للناشئين في كرة القدم وتوفير مدربين على أعلى مستوى.

12- فسح المجال للشركات الخاصة والتجارية والاستثمارية من خلال إعطائها أرض لإنشاء ملاعب وأندية خاصة من قبل الدولة وأن تدخل الدولة بأسهم معهم بنسبة محددة، وذلك للمساهمة في بناء هياكل قاعدية ومنشآت رياضية متطورة من حيث المرافق والخدمات التي تكون بفكر استثماري لتفعيل آلية تسويق المنشآت الرياضية.

3-الأفاق المستقبلية للدراسة:

ركزت هذه الدراسة على مشكلة الحالية التي يتخبط فيها الاحتراف الرياضي المتمثل في تحليل واقع المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في الجزائر، ومحاولة الباحث تسليط الضوء على أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه الاستغلال الأمثل في أداء المنشآت الرياضية من خلال الجوانب القانونية، الإدارية، البشرية، المادية، المالية، التقنية والأمنية، لاسيما الجانب المتعلق بجاهزية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لإنجاحه، والوصول إلى تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الرياضية، وعلى ضوء ما تطرقنا إليه في دراستنا النظرية والميدانية ومن خلال الاحتكاك المباشر لأندية الرابطة المحترفة الأولى و المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة التي تعتبر الوزارة الوصية في كل ولاية من ولايات الوطن، استنبط الباحث جملة من النقاط التي يرى أنها مكملة لدراستنا وتحتاج إلى دراسات مستقبلية:

- دور الحوكمة الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.
- استراتيجية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة لزيادة جودة الأداء الرياضي
- مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير أداء المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.
- دور المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ترويج للفكر المقاولاتي بالجزائر.
- دور المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ترويج للسياحة الرياضية بالجزائر.
- اسهامات المنشآت الرياضية الحديثة والهياكل القاعدية في دفع عجلة الاقتصاد كبديل عن التمويل العمومي.
- اقتراح نموذج استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.
- فاعلية مراكز البحث والمخابر الجامعية في خلق قيمة مضافة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر – مخابر معاهد ع. ت. ن ب. ر أنموذجا-
- رؤية استشرافية لخصخصة المنشآت الرياضية في تطوير أداءها في ظل الاحتراف بالجزائر.
- معوقات التغطية الاعلامية في تسويق المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتنظيم التظاهرات الرياضية الدولية.

4-قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم

قائمة المراجع بالغة العربية:

1. ادوار، أبو نصري(2004) ، متقن الطالب، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.

2. أحمد، حافظ نجم (1998)، دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

3. أمين أنور الخولي (2004)، دائرة المعارف للرياضة علوم التربية البدنية والرياضية، ب. ط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

4. أمل، عبد العزيز محمود (1997)، الأداء (القاموس العربي الشامل)- عربي عربي، دار راتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان.

5. إبراهيم، عبد المقصود، حسن، أحمد الشافعي(2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية –نظريات الإدارة وتطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.

6. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:" الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية –الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي"، الجزء السابع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.

7. إسماعيل حامد عثمان:" التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي و العشرين"، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

8. بختي، إبراهيم (2007)، الدليل المنهجي في إعداد البحوث العلمية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

9. بوداود، عبد اليمين، عطاء الله أحمد (2009)، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

10. بوداود، عبد اليمين (2010)، مناهج البحث العلمي في علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر.

11. بوداود عبد اليمين (2014)، متطلبات الاحتراف الرياضي، دار الوطنية للكتاب، الجزائر .

12. بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل الجيلالي(2006)، قانون الرياضة، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر.

13. درويش، كمال، السعدني، خليل السعدني (2006)، الاحتراف في كرة القدم ، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة.

14. درويش كمال، إسماعيل الحامد(2010)، التنظيمات في المجال الرياضي، الطبعة 2،كلية التربية الرياضية للبنين حلوان، القاهرة، مصر.

15. جرجس، ميشال(2005)، معجم مصطلحات التربية و التعليم-عربي-فرنسي-انجليزي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

16. تامي، ملحم(2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان (الأردن)

17. حسن، أحمد الشافعي (2009)، استراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

18. حسن، أحمد الشافعي(2004)، المنظور القانوني عامة والقانون المدني في الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

19. حسن، أحمد الشافعي(2009)، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية و الرياضة، دار الدنيا للنشر، الطبعة الأولى، مصر.

20. ليلى، السيد فرحات(2001)، "القياس والاختبار في التربية البدنية، مركز الكتاب للنشر، ط1، عمان .

21. مجمع اللغة العربية(1972)، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، الجزء الأول، القاهرة، مصر.

22. محمد ،سليمان الأحمد(2005)، الوجيز في العقود الرياضية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

23. محمد، سليمان الأحمد(2005)، الوضع القانوني لعقود انتقال اللاعبين المحترفين، دار وائل للنشر، العراق.

24. موريس، أنجرس (2004)،منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر.

25. مسعد، محي محمد(2000)،كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر.

26. مبروك، حسين (2004)، القانون التجاري، الطبعة الثالثة، دار هومة للنشر، الجزائر.

27. مفتي، إبراهيم حمادة(1999)، تطبيقات في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

28. مروان، عبد المجيد إبراهيم (2002)، طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، ط1، الأردن.

29. عادل، الشريف (1988)، قصة كرة القدم ، الهيأة العامة للكتاب، القاهرة ،مصر.

30. عبد الحميد، عثمان الحفني(2007)، عقد احتراف لاعب كرة القدم، دار النشر، المكتبة العصرية، مصر.

31. علي الشريف(1998)، اقتصاديات الإدارة -منهج القرارات-، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان.

32. علي الشرقاوي أحمد (1981)، إدارة الأعمال – الوظائف والممارسة الإدارية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.

33. عباس، موسى(2005)، الاحتراف في كرة القدم في دول مجلس التعاون الخليجي، الطبعة1، دار الشروق للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

34. عبد المجيد قدي(2009)، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.

35. عيسى الهادي، كمال رعاش(2012)، الاحتراف الرياضي في كرة القدم-دراسة مقارنة (مشروع الجزائر نموذجا)، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث للنشر، الجزائر.

36. عصام، بدوي (2001)، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

37. عصام، محمد عبد الله (2007)، الاحتراف الرياضي بين الواقع والتطبيق، مؤتمر القاهرة، مصر.

38. نبيه، عبد الحميد العلقامي(2009)، لوائح احتراف كرة القدم الدولية وتفسيراتها القانونية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

39. نبيه، العلقامي، محمد فضل الله (2004)، التشريعات والقوانين نظرة تكاملية"، مركز الكتاب للنشر القاهرة،.

40. السعدني، خليل عبد الغني(2005)،مقارنة للاحتراف الرياضي في كرة القدم في بعض الأنظمة العربية و الأوربية، القاهرة، مصر.

41. عبد الحميد، عثمان الحنفي(1995)، عقد احتراف لاعب كرة القدم، كلية الحقوق، الكويت.

42. عفاف عبد المنعم، شحاتة درويش (1998)، الإمكانات في التربية البدنية والرياضية-أهميتها ، أنواعها، أقسامها ومجالاتها-،دار منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

43. فضيل دليو (1995)، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر .

44. خير الدين علي عويس، عطا حسن عبد الرحيم (1998)، الإعلام الرياضي، مركز الكتاب للنشر،ط1، القاهرة، مصر.

قائمة المراجع بالغة الأجنبية :

45. Barbusse , Béatrice(2006), Le mangement des professionnels du sport : le cas d'un club de handball", SPORT n°168/169.

46. Baye, Emmanuel(2001), Facteurs clé de la performance des fédérations sportives nationales" ,Bilans et perspectives, Revue des européenne de management du sport n°3, 2001.

47. Baye, Emmanuel (2000), "La dynamique de processus de professionnalisation des sports collectifs, les cas de football, du basket ball et du rugby, STAPS N°52 .

48. Chantelat, Pascal (2001), La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux debats , Paris, L'harmattan.

49. Jean Marie, Peretti (1994), Ressources humaines et gestion des personne, Libraire Vuibert,Paris.

50. Le Germain, Elisabeth (2005), Le football et sa professionnalisation tardive a Lyon : de la confidentialité a la notoriété -1918/1964-",STAPS n°68.

51. Stumpp, Sébastien et Gasparini (2003), William, "Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel de l'espace nation au club local" (1970-1987),STAPS n°63.

52. Tribou, Gary(2006),"Management du sport, marketing et gestion des clubs sportifs", Paris,Dunod .

قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

53. أبو علي، غالب فتيني، عبد العزيز الوصابي (**2010**)، تقويم عوامل تطبيق الاحتراف الرياضي في كرة القدم اليمنية"، الملتقى الدولي الرابع، الرهانات المستقبلية للاحتراف الرياضي، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

54. أحمد، بن قلاوز تواتي (**2010**)، المنشطات والاحتراف الرياضي بين الواقع والتطبيق"، الملتقى الدولي الرابع، الرهانات المستقبلية للاحتراف الرياضي، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.

55. أيمن، محمد محروس، وآخرون(2007)، الاحتراف بين الواقع والتطبيق، غير منشورة، مؤتمر الدولي القاهرة، مصر.

56. حبيب، صدراتي، وآخرون (2021)، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير تخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية بالجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، مجلد 08 رقم 01، جامعة الجلفة، الجزائر.

57. معزيز عبد الكريم: "العقد والتأمين والتعويض في المجال الرياضي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2012.

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

58. إسماعيل، مقران (2010)، استراتيجية الإدارة الرياضية للاتحادات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.

59. إفروجن، غنية (2014)، الجانب القانوني والتسيير الإداري لكرة القدم-حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر03.

60. الدوسري، محمد (2014)، استراتيجية لتطوير نظام احتراف كرة القدم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية الرياضية لبنين ، جامعة الإسكندرية ، مصر.

61. حجيج، مولود (2007)، معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الاجتماعية، دالي إبراهيم،2007 .

62. حرواش، لمين (2012)، استراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر –دراسة متمحورة حول البعد الاقتصادي-،أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر03.

63. يعقوبي، أدما (2018)، تحليل نظامي للاحتراف في الجزائر من 1989 إلى يومنا –حالة كرة القدم-"،أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر03.

64. لعياضي، عبد الحكيم (2019)، معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر.

65. لعجال، يحي(2011)، دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر03.

66. محمد، النمير حسن (2018)، دراسة تحليلية للخطة التسويقية للمنشآت الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا– التربية البدنية والرياضة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

67. محفوظي، محمود(2017)، استراتيجية تكوين لاعبي المستوى العالي في المدارس الكروية الجزائرية المحترفة"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة مستغانم.

68. نورة، النوفل (2011)، معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود، الرياض، السعودية.

69. العيقلي، عبد العزيز بن سعد (2014)، معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

70. عبد الحفيظ مقدم، عيسى بن صديق (1996)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر(الجزائر).

71. السعدني، خليل السعدني (2005)، دراسة مقارنة للاحتراف في كرة القدم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، مصر.

72. فوكراش، زوبييدة (2017)، التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه ل. م. د ،جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف–، الجزائر.

73. رعاش، كمال (2010)، الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية،الجزائر03.

74. صوالح، عبد الرزاق (2022)، أساليب الخوصصة كاستراتيجية لإنجاح الاستثمار في المنشآت الرياضية بين الرهانات والآفاق، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الشلف، الجزائر.

75. شواهنة، أحمد(2012)، مساهمة الاحتراف في تحسين مستوى كرة القدم في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

76. شريف، حمزة (2018)، معوقات تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم"، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.

77. تباني، علي(2014)، متطلبات إدارة المنشآت الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر"، رسالة ماجستير، معهد ع. ت. ن. ب. ر، جامعة المسيلة.

78. تومي، صونيا مباركة(2008)، عقد احتراف لاعب كرة القدم، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الاجتماعية، دالي إبراهيم.

79. خذايرية، أسامة (2022)، دراسة تحليلية لمشروع التمويل في ظل السياسة الرياضية من وجهة نظر رؤساء مجلس إدارة الأندية المحترفة للرابطة الأولى لكرة القدم بالجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الشلف، الجزائر.

80. خضار، خالد(2012)،مدى مساهمة الشركات التجارية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر03.

81. الدهشة، زياد بن عبد الله (2006)، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفية وفقا لنظرية هيرز بيرج"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

قائمة المراسيم والمناشير:

82. -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة: مرسوم رقم77-117 مؤرخ في20 شعبان 1397 الموافق لـ 6 أوت1977،"المتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات"، الجريدة الرسمية، العدد25.

83. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة:مرسوم تنفيذي416-91 المؤرخ في 25ربيع الثاني1412هـ الموافق لـ02 نوفمبر1991 ، "المتعلق بتحديد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها"، الجريدة الرسمية، العدد 54

84. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة: الأمر رقم 95-09، "المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية"، [الجريدة الرسمية رقم 17 الصادرة بتاريخ 29مارس1995].

85. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة:القانون10/04، "المتعلق بالتربية البدنية والرياضية"،[الجريدة الرسمية رقم 52 الصادرة بتاريخ 18غشت2004].

86. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشباب والرياضة المرسوم التنفيذي المعدل رقم 05- 410 المؤرخ في 16 رمضان1426هـ الموافق لـ19 أكتوبر2005، "يحدد صلاحيات وزارة الشباب والرياضة".

87. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية، السداسي الثاني، المرسوم التنفيذي رقم 06-264، المؤرخ في 8 غشت 2006، "للأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية الشركات التجارية".

88. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة: مرسوم تنفيذي رقم 09-184 المؤرخ في 12 مايو سنة 2009 :"يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة وكذا كيفيات تطبيقها".

89. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة: مرسوم تنفيذي رقم 09-97 المؤرخ في22 فبراير 2009 :يحدد شروط إحداث مراكز التكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها.

90. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة: القرار رقم 10-48 المؤرخ01 يوليو 2010، "المتعلق بدفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة،[الجريدة الرسمية رقم44 الصادرة بتاريخ06 يوليو 2010].

91. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة: قانون رقم13-05 المؤرخ في 23 يوليو2013، "المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها" .

92. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة: مرسوم تنفيذي رقم15-73 المؤرخ في16 فبراير 2015، "المتعلق بالأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف و يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية .

93. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، مرسوم التنفيذي 15-341 المؤرخ في 29 ديسمبر 2015، دفتر الشروط النموذجي المطبق على مراكز تكوين المواهب الرياضية الشابة.

الملاحق

3- قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة:

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتساب
01	فاتح عبدلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سوق أهراس
02	عبد العزيز أوس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف
03	عبد الحكيم لعياضي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
04	سمير بن سايح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
05	عصام لعياضي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
06	عبد القادر غزالي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف
07	رابح بورزامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف

1- صدق الاتساق الداخلي:

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M1 VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

المحور الأول: المعوقات القانونية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

Correlations

		M1	س1	س2	س3	س4	س5
M1	Pearson Correlation	1	.916**	.714**	.893**	.970**	.892**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س1	Pearson Correlation	.916**	1	.590*	.861**	.902**	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000		.044	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س2	Pearson Correlation	.714**	.590*	1	.478	.676*	.475
	Sig. (2-tailed)	.009	.044		.116	.016	.118
	N	12	12	12	12	12	12
س3	Pearson Correlation	.893**	.861**	.478	1	.825**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.116		.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س4	Pearson Correlation	.970**	.902**	.676*	.825**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.001		.000
	N	12	12	12	12	12	12
س5	Pearson Correlation	.892**	.973**	.475	.877**	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.118	.000	.000	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المحور الثاني: المعوقات الإدارية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M2 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		M2	س6	س7	س8	س9	س10
M2	Pearson Correlation	1	.948**	.958**	.948**	.947**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س6	Pearson Correlation	.948**	1	.855**	1.000**	.850**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.002
	N	12	12	12	12	12	12
س7	Pearson Correlation	.958**	.855**	1	.855**	.880**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س8	Pearson Correlation	.948**	1.000**	.855**	1	.850**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.002
	N	12	12	12	12	12	12
س9	Pearson Correlation	.947**	.850**	.880**	.850**	1	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	12	12	12	12	12	12
س10	Pearson Correlation	.928**	.794**	.951**	.794**	.866**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.002	.000	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور الثالث: المعوقات البشرية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M3 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		M3	س11	س12	س13	س14	س15
M3	Pearson Correlation	1	.985**	.955**	.985**	.972**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س11	Pearson Correlation	.985**	1	.920**	1.000**	.965**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س12	Pearson Correlation	.955**	.920**	1	.920**	.887**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000

	N	12	12	12	12	12	12
س13	Pearson Correlation	.985**	1.000**	.920**	1	.965**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س14	Pearson Correlation	.972**	.965**	.887**	.965**	1	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	12	12	12	12	12	12
س15	Pearson Correlation	.939**	.881**	.887**	.881**	.884**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور الرابع: المعوقات المادية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M4 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		M4	س16	س17	س18	س19	س20
M4	Pearson Correlation	1	.731**	.936**	.941**	.920**	.936**
	Sig. (2-tailed)		.007	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س16	Pearson Correlation	.731**	1	.540	.539	.539	.540
	Sig. (2-tailed)	.007		.070	.071	.070	.070
	N	12	12	12	12	12	12
س17	Pearson Correlation	.936**	.540	1	.890**	.827**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.070		.000	.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س18	Pearson Correlation	.941**	.539	.890**	1	.896**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.071	.000		.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س19	Pearson Correlation	.920**	.539	.827**	.896**	1	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.001	.000		.001
	N	12	12	12	12	12	12
س20	Pearson Correlation	.936**	.540	1.000**	.890**	.827**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.000	.000	.001	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور الخامس: المعوقات المالية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M5 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		M5	س21	س22	س23	س24	س25
M5	Pearson Correlation	1	.921**	.980**	.980**	.958**	.920**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س21	Pearson Correlation	.921**	1	.857**	.857**	.905**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.002
	N	12	12	12	12	12	12
س22	Pearson Correlation	.980**	.857**	1	1.000**	.926**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س23	Pearson Correlation	.980**	.857**	1.000**	1	.926**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س24	Pearson Correlation	.958**	.905**	.926**	.926**	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001
	N	12	12	12	12	12	12
س25	Pearson Correlation	.920**	.786**	.875**	.875**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.001	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور السادس: المعوقات التقنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M6 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		M6	س26	س27	س28	س29	س30
M6	Pearson Correlation	1	.981**	.864**	.908**	.981**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001
	N	12	12	12	12	12	12
س26	Pearson Correlation	.981**	1	.827**	.878**	1.000**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.004
	N	12	12	12	12	12	12
س27	Pearson Correlation	.864**	.827**	1	.718**	.827**	.553
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.008	.001	.062
	N	12	12	12	12	12	12
س28	Pearson Correlation	.908**	.878**	.718**	1	.878**	.708*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008		.000	.010
	N	12	12	12	12	12	12
س29	Pearson Correlation	.981**	1.000**	.827**	.878**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.004
	N	12	12	12	12	12	12
س30	Pearson Correlation	.829**	.763**	.553	.708*	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.062	.010	.004	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المحور السابع: المعوقات الأمنية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M7 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

		M7	س31	س32	س33	س34	س35
M7	Pearson Correlation	1	.943**	.951**	.967**	.967**	.962**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س31	Pearson Correlation	.943**	1	.922**	.854**	.854**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س32	Pearson Correlation	.951**	.922**	1	.861**	.861**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س33	Pearson Correlation	.967**	.854**	.861**	1	1.000**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س34	Pearson Correlation	.967**	.854**	.861**	1.000**	1	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	12	12	12	12	12	12
س35	Pearson Correlation	.962**	.856**	.883**	.941**	.941**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	12	12	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور الثامن: أبرز الآليات لتغلب على معوقات تطبيق الاحتراف في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=M8 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042
VAR00043 VAR00044
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		M8	س36	س37	س38	س39	س40
M8	Pearson Correlation	1	.942**	.973**	.740**	.903**	.954**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.006	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س36	Pearson Correlation	.942**	1	.921**	.674*	.815**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.016	.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س37	Pearson Correlation	.973**	.921**	1	.706*	.881**	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.010	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س38	Pearson Correlation	.740**	.674*	.706*	1	.664*	.766**
	Sig. (2-tailed)	.006	.016	.010		.019	.004
	N	12	12	12	12	12	12
س39	Pearson Correlation	.903**	.815**	.881**	.664*	1	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.019		.000
	N	12	12	12	12	12	12
س40	Pearson Correlation	.954**	.856**	.947**	.766**	.941**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000	
	N	12	12	12	12	12	12
س41	Pearson Correlation	.935**	.887**	.878**	.724**	.821**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008	.001	.001
	N	12	12	12	12	12	12
س42	Pearson Correlation	.964**	.893**	.947**	.609*	.801**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.036	.002	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س43	Pearson Correlation	.938**	.878**	.904**	.506	.875**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.094	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12
س44	Pearson Correlation	.937**	.815**	.881**	.664*	.855**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.019	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12

Correlations

		س41	س42	س43	س44
M8	Pearson Correlation	.935**	.964**	.938**	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12
س36	Pearson Correlation	.887**	.893**	.878**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001
	N	12	12	12	12
س37	Pearson Correlation	.878**	.947**	.904**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12
س38	Pearson Correlation	.724**	.609*	.506	.664*
	Sig. (2-tailed)	.008	.036	.094	.019
	N	12	12	12	12
س39	Pearson Correlation	.821**	.801**	.875**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000
	N	12	12	12	12
س40	Pearson Correlation	.818**	.894**	.849**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	12	12	12	12
س41	Pearson Correlation	1	.892**	.926**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001
	N	12	12	12	12
س42	Pearson Correlation	.892**	1	.939**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	12	12	12	12
س43	Pearson Correlation	.926**	.939**	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	12	12	12	12
س44	Pearson Correlation	.821**	.938**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N	12	12	12	12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية

بيانات المحكم:
الاسم واللقب : .....
الدرجة العلمية : .....
التخصص : .....

استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

إلى الأستاذ الفاضل المحترم تحية طيبة وبعد،،،،،

نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي يندرج في إطار البحث العلمي لإعداد مذكرة دكتوراه في تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية بعنوان: **معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر (من وجهة نظر رؤساء الأندية المحترفة 1، ومدراء مركب متعدد الرياضات ورؤساء المصالح التابعة لها،- مدراء مديريات الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها)**لهذا يأمل الباحث منكم المشاركة في إنجاز هذا البحث والتفضل بإعطاء وجهات نظركم على ما يحويه هذا الاستبيان من حيث:

- مدى وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور .
- هل توجد فقرات تحت محور معين يمكن نقلها الى محور أخر.
- هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة .
- مدى ارتباط كل فقرة بالمحور نفسه .

لتحقيق هذا الأمر فقد تم إعداد هذا الاستبيان الذي يتكون من أربع محاور :

المحور الأول : أهم المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

المحور الثاني: أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية .

المحور الثالث : أهم المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

المحور الرابع : أهم المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

المحور الخامس : أهم المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية .

المحور السادس : أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

المحور السابع: أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

المحور الثامن: أبرز الأليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي

والاستبيان يتكون من ثلاث سلالم (مقياس ليكرت الثلاثي) كما في الشكل مع مراعاة الاضافة في السلم أو الحذف

موافق 3 درجات	موافق إلى حد ما 2 درجات	غير موافق 1 درجتان

إعداد الطالب الباحث : المشرف : مساعد المشرف

طراد إبراهيم د/ أوس عبد العزيز د/ لعياضي عبد الحكيم

أهم المعوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر

1-المحور الأول: أهم المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة الى حد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	لا توجد نصوص قانونية كافية لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
01							
02	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
02							
03	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص غامضة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
03							
04	غياب البعد الدولي في النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
04							
05	عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في دارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
05							

2-المحور الثاني: أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
01							
02	نقص الثقافة التنظيمية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
02							
03	عدم الانتقال من التخطيط العادي الى التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
03							
04	نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
05	عدم وجود آليات رقابة استراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						

3-المحور الثالث: أهم المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	عدم الاعتماد على تقنيات التوظيف الحديث في اختيار وانتقاء الموارد البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
02	عدم اشتراط شهادات جامعية في شعبة الحقوق في دفتر شروط إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
03	نقص دورات تكوينية مستمرة لتطوير مهارات مسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في مجال الاحتراف الرياضي						
04	افتقار المورد البشري بالمنشأة الرياضية على أحدث الوسائل التكنولوجية لتسيير المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي						
05	قلة مشاركة إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مع متخصصين في مجال التسيير والتنظيم لتحسين أدائها في ظل الاحتراف الرياضي						

4- المحور الرابع: أهم المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	قلة الأماكن الممارسة اللازمة والتي تتوفر على الشروط معينة ووفق المقاييس (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير ....)						
02	غياب الواقع المادي الذي يحتوي أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية.						
03	افتقار المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على الوسائل والأدوات في الممارسة الرياضية (التجهيزات، المعدات الرياضية....)						
04	نقص الأجهزة واللوازم لتسيرها كالمكاتب واجهزة الاعلام الألي والوثائق وأدوات الصيانة...) للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية.						
05	محدودية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.						

5- المحور الخامس: أهم المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
02	عدم الانتقال من التمويل التقليدي الى التمويل الحديث في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
03	قلة اللجوء الى أساليب التمويل المتخصص في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.						
04	ندرة مصادر التمويل المتاحة للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف في الجزائر لكرة القدم						
05	انعدام لخطة استثمارية وتسويقية للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لزيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر						

6- المحور السادس: أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد	غير مرتبطة
01	قلة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطابقة لمساحة اللعب مع متطلبات كرة القدم وتخطيط للمساحة اللعب ومنطقة المرور وفق شروط الاحتراف الرياضي.						
02	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة.						
03	قلة توفر المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مقر للمراقبة ضد تعاطي الرياضيين للمنشطات كما هو منصوص عليه في قانون 184/09.						
04	قلة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحتوي التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لوسائل الاعلام						
05	ضعف مستوى البنية التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف الرياضي						

7- المحور السابع: أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	قلة توفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على شبابيك فاصلة بين مختلف المدرجات المتفرجين الضرورية المتمثلة في عزل مساحة مرور هؤلاء المتفرجين منذ وصولهم الى المنشأة الى حين مغادرتهم						
02	قلة توفر المنشأة القاعدية الرياضية على الطرق والممرات المحاذية التي تمكن من التدفق السريع للمتفرجين وتدخل الاسعافات المحتملة						
03	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة للمتفرجين والمناصرين والحكام الرسميين والصحافة ومصالح الامن.						
04	نقص توفر مراحيض بعدد كاف ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.						
05	لا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحريق.						

8- المحور الثامن: أبرز الأليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي						
02	تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في ادارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها						
03	إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الاجراءات الادارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي.						
04	تدريب عاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية						
05	وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الادارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية						
06	تنظيم (الندوات/ المحاضرات/ ورش العمل) للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة في ظل الاحتراف الرياضي						
07	تطوير أداء المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية من خلال تطوير كفاءتها الفنية والادارية بما يساهم في تقديم الأفضل للأنشطة الرياضية						

08	تقديم البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق المرونة تساعد المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة	
09	تشخيص الامكانات الخاصة بالمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية الذي يساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق وبالتالي تحقيق الاشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.	
10	تسخير إمكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة والهياكل القاعدية لتطوير الاحتراف الرياضي	

التعاليق ، الملاحظات ، الإضافات :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم ....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف –

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة استبيان موجهة:

- **لرؤساء الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر**
- **مدراء دواوين متعددة الرياضات ورؤساء المصالح التابعة لها**
- **مدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها**

إلى السيد المحترم.....

السلام عليكم رحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في شعبة الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، والتي تحمل عنوان:

"معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر" -من وجهة نظر رؤساء الأندية المحترفة الأولى، ومدراء المركبات المتعددة الرياضات-.

حيث نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط، لذا نرجو تعاونكم في إثراء هذه الدراسة ، و تكرمكم بالإجابة بكل صراحة و موضوعية على أسئلة هذا الاستبيان لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة، و ذلك بوضع علامة (**X**) في خانة الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

الطالب الباحث	**مساعد المشرف**	**المشرف**
ابراهيم طراد	**د/ عبد الحكيم لعياضي**	**د/ عبد العزيز أوس**

❖ **خاص بأعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبليس**

القسم الأول : البيانات الشخصية

1- اسم النادي الرياضي:.....

2- سنوات الخدمة:

1 – 5 سنوات ☐ **6–10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنوات** ☐

3- المؤهل العلمي :

أقل من ثانوي ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

❖ **خاص باداريي دواوين المركبات المتعددة الرياضات (O.P.O.W)**

القسم الأول : البيانات الشخصية

1- ديوان المركب المتعدد الرياضات (مدير / رئيس مصلحة تسيير الوحدات الرياضية):.....

2- مديرية الشباب والرياضة (مدير/ رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضة).....

2- سنوات الخدمة:

1 – 5 سنوات ☐ **6–10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنوات** ☐

3- المؤهل العلمي :

أقل من ثانوي ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

ثانيا: محاور الدراسة: أهم معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر

1-المحور الأول: أهم المعوقات القانونية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	النصوص القانونية الخاصة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المتعلقة بتطبيق الاحتراف الرياضي غير كافية.					
02	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص عامة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
03	النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية المطبقة هي نصوص غير واضحة مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
04	غياب البعد الدولي في النصوص القانونية المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
05	عدم وجود نصوص قانونية خاصة منظمة للموارد البشرية العاملة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مما يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					

2-المحور الثاني: أهم المعوقات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
06	غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
07	نقص الثقافة التنظيمية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
08	العمل وفق التخطيط العادي بدل من التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يسبب فشل تطبيق الاحتراف الرياضي بصورة ناجحة.					
09	نقص الاهتمام بالبيئة المتعلقة بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
10	غياب آليات الرقابة الاستراتيجية لتنفيذ أهداف إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعرقل عملية تطبيق الاحتراف الرياضي.					

3–المحور الثالث: أهم المعوقات البشرية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
11	عدم الاعتماد على تقنيات التوظيف الحديث في اختيار وانتقاء الموارد البشرية في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
12	عدم اشتراط شهادات جامعية بشعبة الادارة والتسيير في دفتر الشروط لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي.					
13	نقص دورات تكوينية مستمرة لتطوير مهارات مسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في مجال الاحتراف الرياضي					
14	مؤهلات المورد البشري في بيئة العمل الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لا تستجيب لمتطلبات الاحتراف الرياضي					
15	قلة احتكاك العاملين بإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية مع متخصصين في مجال التسيير والتنظيم لا تواكب الأداء الفعال الخاص بمتطلبات الاحتراف الرياضي					

4– المحور الرابع: أهم المعوقات المادية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16	قلة الأماكن المخصصة لممارسة الرياضة التي تتوفر على شروط معينة ووفق المقاييس المعمول بها (ملاعب، قاعات، مسابح، مضامير ....)					
17	غياب الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الأنشطة الرياضية (مركبات الرياضية، مدن رياضية، كليات ومعاهد رياضية) بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية.					
18	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للوسائل والأدوات الخاصة بالممارسة الرياضية (التجهيزات، المعدات الرياضية....)					
19	نقص أجهزة ولوازم المكاتب وأجهزة الاعلام الألي والوثائق وأدوات الصيانة...) للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية تساهم في السير الجيد لأدائها.					
20	محدودية المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في امكانات التمويل لتسيرها وتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.					

5- المحور الخامس: أهم المعوقات المالية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
21	الاعتماد على التمويل العمومي في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية فقط يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
22	عدم الانتقال من التمويل التقليدي إلى التمويل الحديث في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
23	قلة اللجوء إلى أساليب التمويل المتخصص في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية يعيق تطبيق الاحتراف الرياضي.					
24	مصادر التمويل لتطوير المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية حسب متطلبات الاحتراف الرياضي غير كافية					
25	انعدام لخطة استثمارية وتسويقية للمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية لزيادة مداخيلها والمساعدة في نموها واتساع مجالاتها لتطوير الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.					

6- المحور السادس: أهم المعوقات التقنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
26	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية غير مطابقة لمتطلبات الاحتراف الرياضي.					
27	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحالية لا تتوفر على عيادة للرياضيين والمستخدمين ومستعملي المنشأة كما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الأندية المحترفة.					
28	مقرات مراقبة تعاطي الرياضيين للمنشطات بالمنشآت الرياضية حسب ما ورد في قانون 184/09 غير كافية.					
29	المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية التي تحتوي التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لتكنولوجيات الحديثة قليلة.					
30	ضعف مستوى البنية التحتية للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية لتطوير نظام الاحتراف الرياضي بالجزائر.					

7- المحور السابع: أهم المعوقات الأمنية التي تواجه الأندية المحترفة في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
31	قلة الشبابيك الفاصلة بين المتفرجين في المدرجات قليلة					
32	الممرات المحاذية التي تسمح بتدفق المتفرجين وتدخل الاسعافات المحتملة غير كافية بالمنشآت الرياضية					
33	افتقار المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية على مواقف السيارات المخصصة للمتفرجين والمناصرين والحكام الرسميين والصحافة ومصالح الأمن.					
34	نقص عدد مراحيض ومستلزمات راحة الجمهور والمصالح الطبية بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.					
35	لا تتوفر المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية على مداخل خاصة للأشخاص المعاقين وجهاز لمكافحة الحرائق.					

8- المحور الثامن: أبرز الأليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
36	إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي					
37	تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها					
38	إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الإجراءات الإدارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي.					
39	تدريب عاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية					
40	وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الإدارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية					
41	تنظيم (الندوات/ المحاضرات/ ورش العمل) للتعريف بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية الحديثة في ظل الاحتراف الرياضي					
42	تطوير أداء المنشأة الرياضية والهياكل القاعدية من خلال زيادة كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم الأفضل للأنشطة الرياضية					
43	تشخيص الإمكانات الخاصة بالمنشأة الرياضية والهياكل القاعدية التي تساعد على تحقيق الاشباع بأفضل الطرق.					
44	تسخير الإمكانات المالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة والهياكل القاعدية لتطوير الاحتراف الرياضي					

3- قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة:

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتساب
01	فاتح عبدلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سوق أهراس
02	رابح بورزامة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف
03	رضا مخلفي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف
04	عبد القادر غزالي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشلف
05	عبد الحكيم لعياضي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
06	سمير بن سايح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
07	عصام لعياضي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
08	فؤاد العيداني	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
09	عبد العزيز أوس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف

الجمهـــوريـــة الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبـــية

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

وزارة التعليم العالـــي و البحث العلـــمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
معهد التربية البدنية و الرياضية
مديرية مابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
مصلحة متابعة التكوين في ما بعد التدرج
الرقم :.....316...../2021

Ministry of higher education and scientific research
Hassiba ben bouali University Chlef
Institute of Physical Education and Sports
after-gradient and Scientific Research and External Relations Directorate
Service following of formation in after-gradient

الشلف في : 08 نوفمبر 2021

رخصة بتسهيل مهمة لإجراء بحث علمي

في اطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب الباحث:

اللقب و الاسم: طراد ابراهيم

مسجل كطالب دكتوراه (ل.م.د) تخصص: تسيير المنشات الرياضية والموارد البشرية، بمعهد التربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف

رقم التسجيل: (4112034138)

عنوان البحث: معوقات إدارة المنشات الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر دراسة ميدانية للرابطة المحترفة الاولى لكرة القدم

تحت اشراف الاستاذ المؤطر: د/ أوس عبد العزيز ، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف

مكان المهمة و اجراء البحث: أندية الرابطة المحترفة الاولى موبيليس لكرة القدم: وفاق سطيف، شباب بلوزداد، شبيبة الساورة، شبيبة القبائل، مولودية وهران، شباب قسنطينة، مولودية الجزائر.

كما نتمنى منكم المساهمة في تكوين طلبتنا و امدادهم بالمساعدة اللازمة، و نؤكد لكم أن نشاط طلبتنا لن يعرقل السير الحسن لنشاطاتكم الداخلية.

في الأخير، لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

الدكتور: مخطاري عبد الحميد
مدير مساعد مكلف بما بعد التدرج
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
بمعهد التربية البدنية و الرياضية

ملخص الدراسة:

– عنوان الدراسة: معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وانعكاسها على تطبيق منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر .دراسة ميدانية للرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

– مشكلة الدراسة: ما أهم معوقات إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر؟

– فرضيات الدراسة:

1– توجد معوقات قانونية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

2– توجد معوقات إدارية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

3– توجد معوقات بشرية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

4– توجد معوقات مادية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

5– توجد معوقات مالية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

6– توجد معوقات تقنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

7– توجد معوقات أمنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي لكرة القدم بالجزائر.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر، ومدراء المركبات الرياضية ومدراء الشباب والرياضة خلال الموسم الرياضي:2023/2022 ، البالغ عددهم (66) فردا، حيث أجريت الدراسة على مسيري هذه الأندية ومدراء المركبات الرياضية ورؤساء مصالح التابعة لها ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء التابعة لها، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استمارة استبيان.

النتائج المتوصل اليها في الدراسة:

توجد معوقات قانونية، إدارية، بشرية، مالية، مادية، تقنية، أمنية بدرجة مرتفعة لإدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية تحول دون تطبيق الاحتراف الرياضي من وجهة نظر مدراء المركبات ومدراء الشباب والرياضة ورؤساء المصالح التابعة لها ورؤساء أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر

الاقتراحات:

–إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الفعالة للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية في ظل الاحتراف الرياضي. – تعميق الوعي الكافي بمفهوم الاحتراف في إدارة المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية وأهميتها.

–إعادة بناء (الهياكل التنظيمية/ العمليات/ الإجراءات الإدارية) للمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية بالجزائر بما يتوافق ومتطلبات الاحتراف الرياضي.

–تدريب عاملين ومسيري المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للتعامل مع تطوير الاحتراف الرياضي بكفاءة عالية.

–وضع استراتيجية للشراكة والتعاون مع الإدارات والكفاءات الأجنبية للرقي بالمنشآت الرياضية والهياكل القاعدية.

Summary of the study:

Study title: Obstacles to managing sports facilities and basic structures and their impact on the application of the sports professionalism system in Algeria. A field study of the first professional soccer league in Algeria.

The problem of the study: What are the most important obstacles to the management of sports facilities and basic structures in the application of sports professionalism for football in Algeria**?**

Study hypotheses:

1-There are high legal obstacles to the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of professional sports for football in Algeria.

2- There are high administrative obstacles to the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of sports professionalism for football in Algeria.

3- There are human obstacles to a high degree for the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of professional sports for football in Algeria.

4- There are high material obstacles to the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of professional sports for football in Algeria.

5- There are financial obstacles to a high degree for the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of professional sports for football in Algeria.

6- There are high technical obstacles to the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of professional sports for football in Algeria.

7- There are high security obstacles to the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of professional sports for football in Algeria.

The Study population and sample: The study population consisted of all the clubs of the First Professional Football League in Algeria, managers of sports vehicles and directors of youth and sports during the sports season: 2022/2023, numbering (66) individuals, where the study was conducted on the managers of these clubs, managers of sports vehicles and heads of departments affiliate and youth and sports directors and affiliate chiefs, where they were selected in a simple random way

The method used: the descriptive analytical method.

Study tools: A questionnaire

The results obtained in the study:

There are high legal, administrative, human, financial, material, technical and security obstacles to the management of sports facilities and basic structures that prevent the application of sports professionalism from the point of view of vehicle managers, youth and sports directors, heads of affiliated departments, and heads of clubs of the first professional football league in Algeria.

Suggestions:

- Issuing the necessary legislation for the effective management of sports facilities and basic structures in light of sports professionalism. - Deepening sufficient awareness of the concept of professionalism in the management of sports facilities and basic structures and its importance.

- Rebuilding (organizational structures / operations / administrative procedures) for sports facilities and basic structures in Algeria in accordance with the requirements of sports professionalism.

Training workers and managers of sports facilities and basic structures to deal with the development of sports professionalism with high efficiency.

Developing a strategy for partnership and cooperation with foreign departments and competencies for the advancement of sports facilities and basic structures.

Résumé de l'étude :

- Titre de l'étude : Obstacles à la gestion des équipements sportifs et des structures de base et leur impact sur la mise en œuvre du système sportif professionnel en Algérie. Une étude de terrain de la première ligue de football professionnel en Algérie

- La problématique de l'étude : Quels sont les obstacles les plus importants à la gestion des installations sportives et des structures de base dans la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie ?

- Hypothèses d'étude :

1- Il existe des obstacles juridiques importants à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

2- Il existe d'importants obstacles administratifs à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

3- Il existe de grands obstacles humains à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

4- Il existe des obstacles financiers importants à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

5- Il existe d'importants obstacles financiers à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

6- Il existe des obstacles techniques importants à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

7- Il existe des obstacles de haute sécurité à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif dans le football en Algérie.

Population et échantillon d'étude : La population d'étude était constituée de tous les clubs de la Première Ligue de Football Professionnel d'Algérie, des directeurs des véhicules sportifs, et des directeurs de la jeunesse et des sports pendant la saison sportive : 2022/2023, soit (66) individus. L'étude a été menée auprès des directeurs de ces clubs, des directeurs de véhicules sportifs et des chefs de départements. Ses affiliés, directeurs de la jeunesse et des sports, et présidents affiliés, ont été sélectionnés de manière simple et aléatoire.

La méthode utilisée : méthode analytique descriptive.

Outils d'étude : formulaire de questionnaire.

Résultats obtenus dans l'étude :

Il existe des obstacles juridiques, administratifs, humains, financiers, matériels, techniques et sécuritaires de haut niveau à la gestion des installations sportives et des structures de base qui empêchent la mise en œuvre du professionnalisme sportif du point de vue des gestionnaires de véhicules, des directeurs de jeunesse et des sports. les chefs des départements affiliés et les présidents des clubs de la Première Ligue de Football Professionnel d'Algérie.

Suggestions:

- Publier la législation nécessaire pour mettre en œuvre une gestion efficace des installations et infrastructures sportives à la lumière du professionnalisme sportif. - Approfondir une sensibilisation suffisante au concept de professionnalisme dans la gestion des installations et infrastructures sportives et à son importance.

-Reconstruction (structures organisationnelles/fonctionnement/procédures administratives) des installations et infrastructures sportives en Algérie conformément aux exigences du professionnalisme sportif.

-Former les travailleurs et les gestionnaires des installations et infrastructures sportives pour faire face au développement du professionnalisme sportif avec une grande efficacité.

-Développer une stratégie de partenariat et de coopération avec des départements et des talents étrangers pour améliorer les installations et infrastructures sportives.