وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب (ة) : مقدر خالد

تحت عنوان

الاحتراف الرياضي وإنعكاساته على التسيير الاداري بالأندية المحترفة لكرة القدم

-دراسة ميدانية للرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس لكرة القدم-

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الاستاذ (ة) عمارة نورالدين	**جامعة :المسيلة**	**رئيسا**
اسم ولقب الاستاذ (ة) شريف حمزة	**جامعة :المسيلة**	**مشرفا ومقررا**
اسم ولقب الاستاذ (ة) مجادي رابح	**جامعة :المسيلة**	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2019/2018

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وكنا نهتدي لولا هدانا الله والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

-أما بعد فاهدي هذا العمل الى من قال الله تعالى فيهما ﴿ وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ صدق الله العظيم .

- الى التي اعطتني حياتها وغمرتني بحبها وحنانها الى التي سهرت الليالي وغمرتني بدفئ نفسها وطيبة قلبها

امي الغالية مليكة

- الى الذي وهبني حياته واعطاني الامل في النجاح الى الذي وقف بجانبي في كل صغيرة وكبيرة وعلمني معنى الرجولة

ابي الغالي الحواس

فليحفظهما الله لي ويهب لهما الصحة والعافية ان شاء الله

-الى كل اخوتي محمد – فريد – نعيم – اسلام والى اخوتين الكريمتين

-الى الذين عرفتهم اصدقاء وعاشرتهم اخوتي اصحابي خليل عبد المالك ، النذير ، هشام ، وليد، أنور ، خالد

الى كل طلبة الادارة والتسيير الرياضي دفعة 2019

الى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلمي

مقدر خالد

شكر وعرفان

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع واتمامه نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق الى كل من ساعدني من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع ونخلص بالذكر الاستاذ المشرف الدكتور شريف حمزة الذي لم يبخل علينا بعطائه العلمي ورائه وافكاره ونصائحه وارشاداته من خلال هذا البحث منذ ان كان فكرة حتى صار بحثا .

كما اتقدم بالشكر الى اساتذتي اعضاء اللجنة المناقشة

و اتقدم بالشكر والتقدير الى كل من ساهم في تكويني طيلة هذا المسار الدراسي من معلمين واساتذة ودكاترة كما اشكر كل زملائي في الدراسة واصدقائي وخاصة زويس عبدالرؤوف.

والشكر خاص للوالدين العزيزين على دعمهما لي .

الفهرس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	/
اهداء	/
فهرس المحتويات	/
فهرس الجداول	/
فهرس الاشكال	/
مقدمة	ا- ب
الفصل الاول :الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
I. الخلفية النظرية	05
1- الاحتراف الرياضي	05
1-1 نشأة الاحتراف	05
1- 2مفهوم الاحتراف	05
1-3اسباب الاحتراف الرياضي	06
1-4البعد التنظيمي للاحتراف	07
1-5ظهور الاحتراف في كرة القدم	07
1-6اهمية الاحتراف في كرة القدم	09
1-7العناصر المكونة للاحتراف	09

1-8 الاحتراف في كرة القدم الجزائرية	10
1-8-1بداية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية	10
1-8-2 عوائق الاحتراف في كرة القدم الجزائرية	11
1-9دوافع الاحتراف المادية	12
2- النادي الرياضي المحترف	12
2-1مهام النادي الرياضي المحترف	12
2-2التزامات النادي الرياضي المحترف	12
2-3الاهداف المراد تحقيقها من خلال النادي الرياضي المحترف	13
3- التسيير الاداري	13
3-1 ماهية التسيير	13
3-2 التطور التاريخي لعلوم التسيير	14
3-3 الاساليب والاتجاهات الحديثة في الادارة الحديثة	16
3-4 التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي	20
3-5 القدرات العقلية و الابداعية	22
3-6 واقع التسيير في الجزائر	23
II. الدراسات السابقة	23-29
التعقيب على الدراسات السابقة	30-29
الفصل الثاني :الاطار العام للدراسة	

1- الكلمات الدالة في الدراسة	32
2- الاشكالية	35
3- التساؤلات الجزئية	36
4-اهداف الدراسة	36
5-اهمية الدراسة	36
6- فرضيات الدراسة	36
الفصل الثالث :الاجراءات الميدانية للدراسة	
1-الدراسة الاستطلاعية	38
2-المنهج المتبع في الدراسة	38
3-المجتمع وعينة البحث	38
4-ادوات الجمع البيانات والمعلومات	40
5-اجراءات التطبيق الميداني للاداة	45-40
6- الاساليب الاحصائية	45
الفصل الرابع :تحليل النتائج ومناقشتها	
1-عرض وتحليل نتائج الدراسة	46
2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	69-68
الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات	
1- استنتاجات	71
2-اقتراحات	71

المراجع المعتمدة في الدراسة	
ملاحق	

- فهرس الجداول –

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع استمارة استبيان على عينة البحث في النوادي المحترفة لكرة القدم	39
02	يوضح ارتباط بين كل سؤال ودرجة الكلية للمحور الاول	42
03	يوضح الارتباط بين كل سؤال ودرجة الكلية للمحور الثاني	43
04	يوضح ارتباط بين كل سؤال والدرجة الكلية محور الثالث	44
05	يوضح ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفاكرونباخ	45
06	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 1 م1	47
07	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 2 م1	48
08	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 3 م1	49
09	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 4 م1	50
10	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 5 م1	51
11	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 6 م1	52
12	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 7 م1	53
13	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 1 م2	54

14	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 2 م2	55
15	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 3 م2	56
16	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 4 م2	57
17	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 5 م2	58
18	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 6 م2	59
19	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 7 م2	60
20	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 1 م3	61
21	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 2 م3	62
22	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 3 م3	63
23	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 4 م3	64
24	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 5 م3	65
25	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 6 م3	66
26	يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة كا^2 و دلالتها الإحصائية للسؤال رقم 7 م3	67

– فهرس الأشكال –

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (1)، المحور الأول	47

02	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (2)، المحور الأول	48
03	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (3)، المحور الأول	49
04	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (4)، المحور الأول	50
05	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (5)، المحور الأول	51
06	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (6)، المحور الأول	52
07	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (7)، المحور الأول	53
08	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (1)، المحور الثاني	54
09	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (2)، المحور الثاني	55
10	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (3)، المحور الثاني	56
11	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (4)، المحور الثاني	57
12	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (5)، المحور الثاني	58
13	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (6)، المحور الثاني	59
14	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (7)، المحور الثاني	60
15	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (1)، المحور الثالث	61
16	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (2)، المحور الثالث	62

17	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (3)، المحور الثالث	63
18	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (4)، المحور الثالث	64
19	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (5)، المحور الثالث	65
20	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (6)، المحور الثالث	66
21	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (7)، المحور الثالث	67

مقدمة

مقدمة :

تعتبر الرياضة في عصرنا الحالي جانب من الجوانب المهمة في حياة الشعوب المنتشرة عبر إنحاء العالم وما لأهمية التي أصبحت تعطي لها من طرف الدول والحكومات من خلال إقامتها للهياكل والمنشات الرياضية الضخمة لهو دليل على ذلك ،فالرياضة حاليا لم تبقى جانبا ترفيهيا او تمضية وقت بطرق مفيدة وإنما أصبحت تشارك فعليا في عملية التنمية في كل الدول وذلك إذا نظرنا إلى الاعتمادات التي أصبحت تخصص كأي جانب اقتصادي آخر.

لهذا فقد تحولت الرياضة من مجرد نشاط يمارس كهواية وتستمتع به الجماهير المتفرجين إلى صناعة تقدم على أسس علمية متخصصة في تطوير الرياضة وبظهور الاحتراف الرياضي كمتغير في السنوات الأخيرة فرض نفسه بقوة مما أدى مليارات الدولارات على الأندية المحترفة وهذا ما أدى إلى انعكاس على وضعية الأندية واللاعبين من خلال تحول الممارسة الرياضية إلى مهنة يكتسب بها كل من يعمل في المجال الرياضي فهي مصدر رزقه وساعد في تطوير مهارات اللاعبين وتطوير مستور رياضة بشكل عام (**رعاش كمال ،2009-2010ص7**)

وتعرف ظاهرة الرياضة رواجا كبيرا في الجزائر خصوصا كرة القدم ،حيث أصبحت مناصرة نادي معين وتتبع كل إخباره من ظواهر مجتمعنا ذلك من جهة ومن جهة أخرى التطورات التي تعرفها الساحة الرياضية وإدخال الاحتراف بداية من سنة 2010جعل من الأندية الرياضية المحترفة منظمات اقتصادية تهدف إلى تحقيق ربح وتسيير الجيد في إدارة الأندية الرياضية المحترفة .

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

وفي دراستنا هذه سنحاول إبراز الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم ومن اجل تسليط الضوء على هذا الموضوع قمنا ببناء بحثنا هذا متبعين خطوات منهج البحث العلمي وقسمنا هذا البحث إلى خمس فصول حيث تطرقنا الفصل الأول إلى الخلفية النظرية للبحث والدراسات السابقة بحيث قسمناها إلى

جزأين الأول تناولنا فيه الخلفية النظرية حيث تطرقنا إلى كل من الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية بالإضافة إلى تسيير الإداري للأندية المحترفة لكرة القدم ،إما الجزء الثاني فخصصناه إلى مختلف الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع .

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الإطار العام للدراسة ، إما الفصل الثالث فتعرفنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للدراسة فيما تناولنا في الفصل الرابع عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها إما الفصل الخامس فخصصناه إلى الاستنتاجات ومختلف التوصيات والاقتراحات للبحث.

الفصل الاول

I-الخلفية النظرية

1-الاحتراف الرياضي

2-النادي الرياضي المحترف

3-التسيير الإداري

II- الدراسات السابقة

1- الاحتراف الرياضي:

1-1- نشأة الاحتراف:

احترف الإنسان بعض الأنشطة الرياضية منذ أقدم العصور، فمنذ سنة 680 قبل الميلاد عرفت أثينا السباقات التي كانت تجري بين مركبات صغيرة تجرها الخيول، فقد كان سائق المركبة يمارس هذه الرياضة على أنها حرفة يعتمد عليها كمصدر رزق رئيسي، وقد استمر هذا النوع من السباق ومازال موجودا في بعض الدول الأوربية كفرنسا ، بل يعد من الألعاب المعترف بها في الوقت الحاضر ضمن الألعاب الأولمبية، وفي مرحلة لاحقة ظهرت في روما مسابقات الخيل على اختلاف صورها ، كما عرف نظام المراهنات لأول مرة فيها حيث كان يسمح نظام هذه المسابقات لمحترفي هذه الرياضة بالدخول في مراهنات، وكان الفارس الذي يشترك في السباق يحصل على أجره من قيمة المراهنات التي يدفعها المشتركون. **(تومي صونيا مباركة ،2007، ص53)**

وفي العصور الوسطى ظهرت صور جديدة لاحتراف الرياضة ، مثال ذلك المصارعة وألعاب القوى، وبسبب عدم وجود أندية تنظم هذه الرياضات، كان الرياضيون المحترفون يتنقلون من مدينة إلى أخرى لكسب الرزق، حيث يتجمع الناس حول الأماكن التي تجري فيها المصارعات وفي نهاية المباراة يدفع المتفرجون بعضا من النقود للمتصارعين مكافأة لهم بل أكثر من ذلك كان النبلاء يدعون الرياضيين المحترفين إلى قصورهم لتقديم عروضهم المسلية وكان يشترك معهم المهرجون نظير مبلغ من المال يحصلون عليه من قاطني القصور.

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)**

أصبح الاحتراف الرياضي رسميا وقانونيا منذ عام 1885 حيث يعتبر ذلك العام بداية لمرحلة من أهم مراحل كرة القدم، حيث تم الاعتراف به ولم يأت ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور والاعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويج بالنسبة للقلة في الجامعات والمدارس ويطلق عليها في إنجلترا اسم "لعبة الجنتلمان" أي السيد المٌهذب لأنها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى من الناحية الثقافية والاجتماعية، وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية ، كما ارتبط الاحتراف في كرة القدم ارتباطا عميقا بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا. **(رعاش كمال سبق ذكره، 2010 ، ص 14)** .

1-2-مفهوم الاحتراف الرياضي:

يعد الاحتراف عامل أساسي في التطور الهائل الذي لا يتوقف عند حدود معينة حيث يجتاز العالم الآن مرحلة انتقالية بالغة الأهمية حيث يشهد الآن تحولات دولية وسياسية واقتصادية انعكست على جميع نواحي الحياة، وقد أصبح الاحتراف من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تطوير أو تغيير أو انجاز إلا وبتحليل أسبابه نجد أن الاحتراف

هو حجز الزاوية لهذا التطور المستمر، فالاحتراف في حقيقة الأمر هو الوصول بالفرد إلى مستوى معين من الأداء العام – بمفاهيمه الفكرية والمهارية والإدارية والتكيف النفسي والاجتماعي– الذي يسمح له بالتفوق والمساعدة في تحقيق أفضل مستوى له، وبالتالي ينعكس على مستوى أداء المجموعة أو المؤسسة ككل.

وللوصول إلى مرحلة الاحتراف، يتطلب الأمر إسناد مسئولية إدارة الاحتراف إلى مجموعة إدارة متخصصة، حتى يتحقق الوصول إلى أعلى درجات الجودة من خلال الاحتراف، وتضم هذه المجموعة خبراء من رجال القانون والاقتصاد والتجارة والإعلام وخبراء الجودة في نظم المعلومات بحيث تتوفر للإدارة الجوانب اللازمة والضرورية لإدارة مثل هذا العمل.

الاحتراف الجيد هو الذي يتم التعامل معه بفكر المحترفين، فنظام الاحتراف يتطلب احتراف الإدارة قبل احتراف اللاعبين حتى نستطيع أن نحصل على مخرجات جيدة من عملية الاحتراف عن طريق إدارة علمية توفر تقييم علمي مدروس لجميع عناصر الإدارة. ونجد حاليا في ظل الاحتراف غير الواضح المعالم، بقي الصراع على البطولات محصورا بين الأندية التي تملك إمكانات مادية كبيرة وتدهور مستوى الأندية ذات الإمكانات المادية الضعيفة، فقد ساعد الاحتراف الأندية الكبيرة على إغراء وخطف أي لاعب يتألق في الأندية الأخرى. (**نبية العلقامي وآخرون: 2012، ص153، 154**)

الاحتراف الرياضي هو نوع من أنواع الاحتراف، إذ أن كل احتراف ينصب على عمل ما سواء كان ذلك في مجال الصناعة أو التجارة أو الزراعة أو الرياضة.

والرياضة كما يعرفها البعض بأنها، نشاط اجتماعي يسهم في الارتقاء بكفاية " الفرد" الحركية والصحية والنفسية، ويتحدد بصفة أساسية في عنصري التدريب والمنافسة، وما تتطلبه من جهود وقواعد ولوائح تتأسس ضمانا للمقارنة العادلة بين الوحدات المتنافسة . (**على يحي المنصور: 1973، ص266)**

1-3-أسباب الاحتراف الرياضي:

الاحتراف في الأندية الرياضية له عدة أسباب ودوافع أهمها:

أ: إرادة الاتحادات الرياضية ترسيم قانون اللاعب المحترف لضبط العمليات في التعاملات الاقتصادية كمنح اللاعبين أجورهم التي عادة ما تحدث خارج إطار القانون.

ويؤكد ذلك Emmanuel baye في أن الاحتراف يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق بهدف الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح. (**Emmanuel baye.2001.p69**)

ب: إذا كان تاريخيا هذا هو السبب الذي جعل الاتحاديات الرياضية تطلق مشروع الاحتراف فإن العوامل الأخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير وتفكير واندماج الجمعيات والأندية في هذا المسعى، فانطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والإنجازات، وهذا ما أكد

دائما على ضرورة وأهمية المربين الرياضيين والتقنيين المسيرين والإداريين الأندية الرياضية وكذا اللجان والاتحاديات، وهذه المناصب لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون. ولذلك نشهد ارتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة التنافسية. (**Elisabeth le germain.2005.p23**).

– ستلعب الدولة دورا مهما وأساسيا في هذا الاحتراف بتطويرها للقوانين واللوائح والنصوص القاعدية 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. ويعتقد أيضا أن الاحتراف هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن نجد هذه العملية المتبناة، فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات تريد أن توجه الأندية الرياضية إلى طريق الاحتراف. (**Jean marie peretti.1994.p09**)

ج: الإرادة في توضيح المبادلات الاقتصادية أو عمليات تنقل الأموال بين المسيرين ووكلاء اللاعبين أو اللاعبين أنفسهم وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات، وكذا استجابة الخزينة العمومية من الضرائب، فالرياضة التنافسية أصبحت اليوم رهانا اقتصاديا وحقل تشغيل محترفيها حيث يتعلق الاحتراف بالمحيط الذي يتواجد فيه، أي حسب اختلافات النشاط الرياضي الممارس. (**حرواش لمين: 2012، ص 106**)

1-4– البعد التنظيمي للاحتراف:

احتراف الأندية الرياضية يعني من الجانب التنظيمي التحول إلى شركات تجارية ذات طابع براغماتي قصد التنظيم أكثر، ويرى Tribou Gary إن النوادي الرياضية ذات البنية الاحترافية كمؤسسات تجارية تهدف إلى الرفع من رقم أعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح فتسيير النوادي الرياضية المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية، لكن التحول إلى مؤسسة بالنسبة للفرق الرياضية الهاوية يعني حرمانها من إعانات الدولة التي تلعب دورا مهما في ميزانية النوادي الهاوية والمحترفة. **(Tribou Gary.2006.p06)**

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

إن المميزات الكبيرة للاحتراف (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية) تحث الأندية الرياضية على التغيير في أساليبها الإدارية التقليدية، وهذا ما يؤدي بها إلى السعي نحو الاحتراف الإداري بما في ذلك وظيفة السكريتاريا، الحسابات والتأطير الرياضي في نفس الوقت سواء بدفع أجور العمال أو اختيار الكفاءات المتطوعة.

1-5–ظهور الاحتراف في كرة القدم:

أما عن اول ظهور للاحتراف لكرة القدم فكان بإنجلترا و كان "جيمس لانج" الاسكتلندي أول محترف والذي انضم إلى فريق شيفليد في 1876 حيث كان يتلقى مقابلا ماليا كأجرة توضع خفية في حذائه , كما استمر الاحتراف

المقنع المستمر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على اتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين محترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين ، سجل يقدم للمختصين وسجل سري في بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أحذيتهم (**كمال درويش و أشرف عبد المعز: 2000 ، ص 37**) .

وفي نوفمبر 1883 ثبت لإتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي " أكربنتجتون" في مسابقة كأس إنجلترا تقديم أجر لأحد اللاعبين حيث قدم النادي المهزوم شكوى وهو نادي " باراك رود" ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والاحتراف وهو الميجور " ويليام سوديل" مدير فريق "بريستون نورث أند" فبعد تعادل نادي "أبتون باراك"1-1 مع نادي بريستون في فيفري 1883 قدم نادي "أتبون" شكوى لاتحاد كرة القدم، وجاء في الشكوى أن فريق بريستون يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت.

وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من المحترفين فقرر إيقاف أندية " بريستون"، و"بوليتول" و"بيرتلي" عن الاشتراك في مسابقة كأس إنجلترا لثبوت تهمة شنيعة على لاعبيه وهي تهمة الاحتراف، وبدأت حملة ضد اتحاد كرة القدم الإنجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم بيانات وافية عن مصدر رزق ووظائف جميع اللاعبين للتأكد من أنهم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية إنجليزية 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 له تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالاعتراف بحق العمال اللاعبين لكرة القدم في الحصول على إجازات بمرتب كامل وكانت أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف.

وقعت الأندية الإنجليزية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبيها المحترفين، فالاحتراف هو تنظيم لحياة اللاعبين المحترفين وضمان مورد رزقهم، وجاء الحل من خلال اقتراح إيجابي من اسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنجهام الإنجليزية في إقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين، ومكافآت الفوز والتعادل وصيانة أرضيات الملاعب وبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتصاعدة، وكان عام 1888 يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم .حيث تطلب الاحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المتقن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وأن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات اقتصادية تطرح أسهمها في السوق ومن ثم نشأت الحاجة إلى الاهتمام بمستوى فريق النادي لأن اقتصاديات النادي ترتكز على سمعة فريقه ومستواه ومدى النظام والالتزام بالنادي (**رعاش كمال 2010، ص15**) .

6-1.أهمية الاحتراف في كرة القدم :

تكمن أهميته في:

- الاحتراف يتطلب التفرغ التام لممارسة كرة القدم فقط دون غيرها ويعمل على تنظيم حياة اللاعب من كافة الجوانب ، كما يجب وضع قاعدة لإعطاء اللاعب المحترف صفة مهنية معترف بها كمصدر للكسب المالي .
- اللاعب المحترف هو الذي يتقاضى رواتب أو بدلات مالية أساسية وبصفة منتظمة ومستمرة فيما يتعلق بمشاركته في أي نشاط يتعلق بكرة القدم.
- يساعد على انتقال اللاعبين بين الأندية على المستوى الداخلي والخارجي تحت ضوابط يحددها الاتحاد.
- الجهد الذي يبذله اللاعب المحترف هو لقاء أجر متفق عليه وليس مجرد ممارسة حرة للعبة لأنه ضمان لمورد رزق ثابت للاعب المحترف.
- التفرغ الكامل للتدريب من اللاعبين المحترفين في كرة القدم يؤدي إلى الارتقاء بمستوى اللاعبين للوصول إلى المستويات العالية.
- يقلل من ظاهرة عنف الملاعب والاعتراض على الحكام من اللاعبين نتيجة الخصومات الكبيرة التي تقع على اللاعبين المحترفين المخطئين.
- الاحتراف في كرة القدم يرتقي بالمستوى البدني والمهاري والعقلي والنفسي للاعبين .
- يؤدي الاحتراف إلى وجود نظام ملزم لكل الهيئات التي تعمل في مجال قطاع البطولة في كرة القدم كما أن الاحتراف يؤمن للاعب حقوقه عند الإصابة أو العجز أو الوفاة أو مشاركة منتخب بلاده. (**السعدني خليل و كمال درويش ،2006 ،ص 57**)

7-1.العناصر المكونة للاحتراف الرياضي في كرة القدم:

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، وبناءا على ذلك فإن اللاعب المحترف يجب أن تتوفر فيه العناصر الآتية :

أ– 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.

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

ب–لعبة كرة القدم هي مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف: لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف 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 السعدني وكمال درويش،2006، ص 58–60**)

ج–**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.

وعلى هذا فإنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي، ولهذا نجد أن جميع لوائح الاحتراف التي تنظم احتراف لعبة كرة القدم ، تنص صراحة على ضرورة وجود عقد بين اللاعب وأحد الأندية ، وذلك يتضح في المادة الثالثة من لائحة الاحتراف السعودي " اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي".

1–8.الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:

1–8–1.بداية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تتهيأ للمغامرة الاحترافية فقد كان الموسم الرياضي 1999 / 2000 مبشرا لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر ،فبعد عدة سنوات من التردد والترقب، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيرا لاتخاذ القرار الحاكم وخوض التجربة الاحترافية، وهكذا فقد صادقت الجمعية العامة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها المنعقدة في 23 جويلية 1998 والمتعلقة بنظام المنافسة الوطنية الجديدة ،ففي هذا الشأن اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 98 /99 والذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول مع مجموعتين من 14 فريق لكليهما (الوسط الشرقي والوسط الغربي) وبطولة وطنية للقسم الثاني، وقد كانت تتكون أربعة مجموعات من 14 فريقا أيضا (الغرب، الوسط، الشرق الجنوب) والمجموعة الأخيرة للجنوب قسمت إلى قسمين من سبعة فرق (الجنوب الغربي، والجنوب الشرقي).هذه الفترة الانتقالية " أدت إلى ظهور قسم احترافي عالي متكون من 12 نادي بالنسبة إلى الموسم الرياضي 1999/ 2000، 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 98 / 99 أحسن ستة فرق من كل فوج من القسم الوطني (وسط شرق ، وسط غرب) تمكنوا من الصعود إلى قسم الامتياز والدخول في كرة القدم الاحترافية، كما إن كرة قدم احترافية في الجزائر سيمتد على مدار ثلاث سنوات ، باثني عشر(12) فريق معني في الموسم 1999-2000 ، ثم في النهاية إلى قسم الامتياز متكون من ستة عشر (16) فريق للموسم 2000- 2001 صحيح أن تخوفات مسيري النوادي كانت عديدة ومشروعة ولكن التجربة الاحترافية جديرة بالمحاولة فقد أضحى الاحتراف في أيامنا هذه ضرورة من ضروريات الساعة التي تفرضها كرة القدم المعاصرة واليوم تقتضي الساحة الدولية توفير شروط خاصة للتحضير والمنافسة واكتساب مستوى عالي.

وفي هذا الصدد فقد أعطت التجربة عند جيراننا في تونس ومصر ثمارها الأولى بحيث فازت مصر بكل مهارة بكأس إفريقيا للأمم 1998 في بوركينافاسو في حين شهدت تونس سيطرة أحسن نواديها خلال المنافسات الإفريقية والعربية كفوز نادي صفاقس وفوز الترجي التونسي بكأس إفريقيا للأندية خلال نهاية سنة 1998.

لهذا نشهد هجرة اللاعبين الجزائريين نحو تونس والمغرب ونحو اتجاهات أخرى كفرنسا وتركيا ، وهذا الأمر دفع بالمسؤولين إلى تأسيس الاحتراف بالجزائر لضمان ظروف عمل وتكفل اجتماعي واحترافي أفضل وهنا تكمن مصلحة كرة القدم الجزائرية ، لذلك يرى السيد رئيس الاتحادية لكرة القدم " تأسيس الاحتراف ضرورة بالنسبة لكرة القدم الجزائرية التي لا يجب أن تتأخر عن الركب وأن تتقدم أكثر من المحافل الدولية. (**اللجنة الأولمبية الجزائرية: المجلة الأولمبية، ص11– 13**).

1-8-2 -عوائق الاحتراف في كرة القدم الجزائرية:

تتضح عوائق ومشكلات الاحتراف في كرة القدم بالجزائر في أن المفهوم الحقيقي لماهية الاحتراف غير واضح لدى:

- لاعب كرة القدم المحترف.
- الأندية الرياضية.
- القائمين على نظام الاحتراف 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 فراغا تاما لممارسة كرة القدم فاللاعبون المحترفون بالأندية سيلعبون للمنتخبات أخرى أو بطولات الشركات أو الجامعات يجانب قيامهم بأعمال أخرى غير كرة القدم وهذا ما لا يتفق مع واقع الاحتراف الحقيقي. (**عيسى الهادي و رعاش كمال، 2012، ص 27– 28**.)

1-9- دوافع الاحتراف المادية:

إن ازدياد شعبية الرياضة كمصدر لجذب انتباه المتفرج أدى إلى ظهور رياضة احتراف أو الرياضة بغية التكسب منها، ولقد ازداد هذا النوع شعبية في الولايات المتحدة على وجه الخصوص، وانتشرت رياضة الاحتراف في كندا والمكسيك وأمريكا الجنوبية، واليابان وأوروبا، وفي مناطق أخرى من العالم وذلك في فترة زمنية قصيرة.

تصمم الأندية الرياضية والمسابقات والمنظمات لتحقيق عائد لدفع الرواتب للمدربين واللاعبين والإداريين مع ترك فائض من الربح للملاك وأصحاب الأسهم.

أصبحت كل من الرياضة الجماعية والرياضة الفردية رياضات احتراف حيث شملت كرة القدم، البيسبول، كرة السلة، الكرة الطائرة، كرة القدم الأمريكية، التنس، الجولف، والملاكمة.

ونظرا لأن رياضات الاحتراف تصمم لتحقيق عائد مادي، فإن المنظمات تركز وبشدة على الترويج والدعاية. **(إبراهيم عبد المقصود وحسن الشافعي،2003 ، ص 92- 93)**

2-النادي الرياضي المحترف

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 التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.
- منح الرواتب لرياضي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما.

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.
- الانضمام إلى الرابطات والاتحاديات الرياضية.
- عدم ممارسة أي نشاط ما عدا الذي تم التصريح به في قوانينه الأساسية.
- تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.
- العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف ومكافحتهما. **(وزارة الشباب والرياضة، 2013 ، ص 96)**

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:

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

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

ثالثا: 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.

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 لمين2012، ص 109**)

3-التسيير الاداري:

3-1ماهية التسيير:

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

- عرفه الإداري الأمريكي (جونسن jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الإنسجام في توحيد جهود الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة الكافية لتحقيق أبسط الإحتمالات في النجاح (**مروان عبد المجيد إبراهيم ، ص 52**)
- التسيير هو أن نتنبأ وأن نخطط وأن ننظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب (**ضرار العتيبي وأخرون ،2007،ص16**)
- التسيير هو نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون على إستخدام ماهو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة **(طلحة حسام الدين ، 1997،ص8)**
- من خلال التعاريف يمكننا القول أنه هو عملية يشترك فيها العلم والفن وهو تقنية تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال وتستعين به في حركة تطويرها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

2- 2التطور التاريخي لعلوم التسيير:

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

ا- الفكر التقليدي:

و تعني به ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية من نظريات ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية ومن النظريات التي تندرج تحت هذه المدرسة **(قارح مبروك، 2014، ص54-55).**

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

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

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

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

- السرية.

د- نظرية المبادئ الإدارية: وتتخلص هذه النظرية بمجموعة من المبادئ:

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

و تشترك هذه النظريات الثلاثة في الأتي:

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

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

هـ- الفكر الإنساني: ويتبلور هذا الفكر ما أشارت إليه المدرسة السلوكية، ومن بين المدارس التي كانت في هذا الإتجاه نذكر**(قارح مبروك، نفس المرجع ، ص56)**

و- مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

ي- مدرسة تنمية التنظيمات:

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

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

ك- المدرسة الكمية للإدارة:

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

- الفكر الحديث: ولقد جاءت نتيجة لتطورات في فن الإدارة فظهرت عدة مدارس إدارية حديثة هي**(قارح مبروك، ،نفس المرجع ، ص 57)**

ن-المدرسة الموقفية:

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

ع- الإدارة الأهداف:

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

3-3الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية:

ا- الإدارةالإستراتيجية:

لغة:فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش.(**المنجدالأبجدي ص 63**)

هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية.(**عيسى مومني، 2002، ص17**)

ويعرفها براون واوكونور*Brown and Oconnor*:

الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب.

ويعرفها جلويك وجاوش*Glueck and Jauch*:

هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهدافالأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة. (**عبد السلام أبو قحف، 1992، ص 53**)

تعد الإدارةالإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة. ويرى (*Higgins*) الإدارةالإستراتيجية بأنها: "عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة مع بيئتها"، فالإدارةالإستراتيجية هنا تتمثل بعملية تنفيذ وتحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله، ويصف (*sharplin*) الإدارةالإستراتيجية بأنها عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان. كما يمكن وصف الإدارةالإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.(**طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009، ص 48**.).

وكذلك يمكن تعريف الإدارةالإستراتيجية بأنها المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة من بين المسارات لتحقيقالأهداف وتحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، ونقاط الضعف والقوة في ضوء الرؤية المستقبلية والرسالة والخصائص الفريدة من نوعها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

وهي أيضا تعتني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتطورها في السوق وسقوطها واختفائها من السوق.(**بوخرص رمضان، 2018، ص، 130**).

ب– الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة كما انه لم يتم حتى الآن الوصول إلى تعريف دقيق يمكن إن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الالكترونية من قبل الخبراء العالميين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية على اعتبار أنها هي مركز ظهور وانتشار الأعمال الالكترونية في العالم وفي ما يلي استعراض لبعض التعاريف التي وردت بشان الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشاة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة أو فاعلية الأداء بالمنظمة، ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

– إن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الالكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الالكترونية.

– إن الهدف من وراء تطبيقا لإدارة الالكترونية بالمنظمات هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها .(**محمد سمير، 2006، ص42**).

كما تعرف على أنها الاستغناء على المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.(**علاء عبد الرزاق، السليطي خالد، 2006، ص31–33**).

يعرف الدكتور غالب ياسين الإدارة الالكترونية انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحةفي إطار يشمل كل من الأعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة(.**ياسين سعد غالب، 2010، ص 26–27**).كما عرفها حسن باكير "هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شركة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للجهد والوقت والطاقات.(**علي حسن باكير، 2006**).

ج– هندسة الإدارة (الهندرة):

يقصد بهندسة الإدارة أو الهندرة إعادة تصميم الهياكل الإدارية بشكل جذري والتخلص من اللوائح والقوانين القديمة التي تحكم الهيئة بقوانين ولوائح جديدة، ويمكن اعتبار الهندرة الإدارية بأنها إعادة التفكير المبدئيا لأساسي وإعادة تصميم لعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية.(**بوخرص رمضان، 2018، ص، 224**).

د– إدارة المعرفة:

هي مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتوجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم وحل المشكلات، وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة. (**بدر يسرى ،2010 ،ص61**).

وعرفها حمود خيضر كاظم بـ" الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي

القرار والعاملين والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة". (**حمود خيضر ،2010 ،ص62**)

وقد عرفت أيضا على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطةالإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.(**بلخير عبد القادر، 2017، ص40**).

ومن ناحية أخرى فان Kidwell وزملاؤه يعتقدون أن المعرفة تبدأ كبيانات خام مثل الحقائق والأرقام، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها بصيغة معينة أو وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، وتكون تلك المعلومات جاهزة لاستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، كما أنها قابلة للاسترجاع بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة فإننا نستطيع أن نطلق عليها مصطلح المعرفة، والتي تعني معلومات موضوعية من الصعب ترميزها وخبرات العاملين ويمكن تبادلها ومشاركتها عبر البريد الالكتروني والمذكرات والأحاديث الشفوية وعندما تتوافر تلك المعرفة فإننا نستطيع أن نطبقها ونتخذ قراراتنا بناء عليها.(***Kidwell et al, 2000,p28***)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجادشيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية. (**بوخرص رمضان، 2018، ص258**).

و–الإبداع الإداري:

هو مصطلح يشير إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المباداة والمبادرة، فانطلاقا من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال عمليات التفاعل والمزج وقد عرف العديد من الباحثين الإبداعبأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجئ استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أوأدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة وقد يكون الإبداع إداريا أو علميا أو أدبيا أو فنيا أومتمثلا في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد.(**صالح مهدي، طاهر محسن 2014، ص30**)

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، واختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها، والأهداف التي يريدون تحقيقها، وربما يعود هذا الاختلاف حول مفهوم الإبداع في جانب منه إلى صعوبة وتعقد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث، ويؤكد عند يقول " بان أي محاولة للوصول إلى تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها".(**الهويدي زيد، 2007، ص 22**)

-تعريف معجم (Webster):"هو مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد".(***Webster 2006 p10***)

-أما تعريف:(oslo) فإن الإبداع يعرف بأنه:" تقديم منتج (سلعة أو خدمات) أو عملية جديدة أو محسنة، طريقة جديدة في السوق في التنظيم أو تطبيقها في مؤسسة، تنظيم موقع العمل أو العلاقات الخارجية"(***Monieddin&DizoglerK 2011 p2***)

-كما يرى (***Habib***) بان:" الإبداع يعود قبل كل شيء الآليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة، فبدون التعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع.(***Thomas Pendide 2011 P8***)

وتعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنشآت الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة. (**عيد سيد، 2008، ص12**)

وهو أيضا جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على تحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة.(**مشعل الحارثي، 2012، ص6**)

ويقصد به الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها. (**صالح العامري، الغالبي طاهر، 2008، ص440**)

3-4التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي:

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

المسير: بإختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطت للمسير:

- المسير هو ذلك الشخص الذي تستند إليه العملية الإدارية وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح وهو المسؤول عنهم ز عن إنجازاتهم وعن نجاحهم أو فشلهم وعليه أن يوجههم ويصحح أخطائهم وإنحرافاتهم**(ضرار العتيبي وأخرون ، ص 34)**.
- المسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسئول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة إبراهيم **(محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، 2003، ص20)** .

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

– طبيعة عمل المسير:

يتضمن عمل المسير الجهود الآتية (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، نفس المرجع ، ص20) :

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

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

صفات المسير الناجح:

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

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

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

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر مكمن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد: **(قارح مبرك مرجع سبق ذكرة ،ص 67)** .

3-5- القدرات العقلية والإبداعية:

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

ا-المهارات الإجتماعية:

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

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

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

ب- السمات المزاجية:

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

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

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

ج-المهارات الإدارية للمسيرين: وفقا لرأي **كونتز** فإن المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في المسيرين والتي تتطلب مهارة خاصة ذات أبعاد ثلاثة وهي: المهارات الفنية المتعلقة بطبيعة العمل ذاته المهارات عقلية فكرية، المهارات الإنسانية،بالإضافة للقيم الأخلاقية الأساسية وهي كالتالي **(طلحة حسم الدين، عدلة عيسى مطر، 1997، ص72)**

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

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

هـ- **مهارات السلوكية** : وهي كما يلي:

- قدرة التأثير في الناس.
- القدرة على التكيف مع الناس
- القيم الأخلاقية والصدق.
- الشجاعة .

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

3-6واقع التسيير في الجزائر:

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

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الإقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الإجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الإقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسيير متميزة ذات إستقلالية مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من إستغلالها.**(إسماعيل مقران ، 2010، ص110)**

II-الدراسات السابقة:

دراسة حجيج مولود(2007): تحت عنوان " معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية " رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر سنة (2006-2007).

تناولت هذه الدراسة واقع كرة القدم في الجزائر هذا من جهة وإلى المعوقات والنقائض التي تحول دون تطبيق قانون الاحتراف الرياضي من جهة أخرى مما أثر على النتائج الرياضية على مستوى الأندية والنخبة في السنوات الأخيرة،

واعتمد الباحث في هذه الدراسة والمتمثلة في مذكرة تخرج لشهادة الماجستير على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق مستخدما الاستبيان كأداة للبحث على عينة من الإداريين لأندية القسم

الأول لكرة القدم ويمكن تلخيص النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة فيما يلي:

-إهمال الجانب الاجتماعي للاعبين والمدربين يؤدي إلى فشل العملية الاحترافية مما ينعكس على مستوى كرة القدم الجزائرية مما يستدعي التركيز على الجانب الاجتماعي من خلال التركيز على المتطلبات التي يحتاجها اللاعب والمدرب لرفع مستوى هذه الرياضة من خلال تفعيل قانون الاحتراف الرياضي.

-عدم وجود رؤية اقتصادية لرياضة كرة القدم من خلال غياب آليات للتمويل لدى الأندية يحول دون إرساء قانون الاحتراف ، 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 تماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الاحتراف الرياضي.

-دراسة رعاش كمال (2010): تحت عنوان "الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم "،رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية- سيدي عبد الله جامعة الجزائر، سنة 2009 / 2010.

وقد تم طرح الإشكال كالآتي: إلى أي مدى يساهم تطبيق الاحتراف الرياضي في الارتقاء بمستوى كرة القدم الجزائرية ؟

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة دراسة الاحتراف الرياضي والتأثيرات والانعكاسات الناجمة عن تطبيقه في كرة القدم الجزائرية، وتناول واقع كرة القدم الجزائرية وكذا مفهوم ومكونات والتزامات الاحتراف الرياضي أيضا الاقتصاد وظاهرة الاحتراف الرياضي، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق مستخدما أداة الاستبيان الذي قدم للاعبي ومدربي ومسيري الأندية العاصمية: مولودية الجزائر (MCA)، اتحاد العاصمة (USMA)، أولمبي العناصر (OMR)، رائدالقبة (RCK)، ويمكن تلخيص النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة فيما يلي:

- 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.
- وفيما 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 بخص اللاعبين والمدربين وحتى الإداريين مما ينعكس على مستوى البطولة الجزائرية.

– دراسة إسماعيل مقران(2010): تحت عنوان "إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحادات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2010.

وقد كان الهدف من الدراسة (الوصول إلى توضيح بعض المفاهيم المتمثلة في المؤشرات الدالة على وجود الخلل و القصور في التسيير الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية الفعالة، ومدى إستجابتها لإستراتيجية الإدارة الرياضية الحديثة في الجزائر من خلال بعض المتغيرات، والمؤهل العلمي والوظيفي، وكذا الأقدمية الميدانية.

وقد جاء تحديد الإشكالية في التساؤل التالي :هل تنتهج الإدارة الرياضية للإتحادية الجزائرية لكرة القدم تطبيق إستراتيجية إدارية ذات منهجية محكمة، لتسيير شؤون الهيئات الرياضية التابعة لها ؟ وقد توصلت الدراسة إلى :

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

–دراسة لعجال يحيى(2011): بعنوان"دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر سنة2011م.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان الهدف من الدراسة معرفة دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية، ولقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغت العينة 70 مسيرا ما يمثل (50%)من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع أندية كرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية والبالغ عددهم (32) نادي، وللتحقق من فرضيات البحث فقد قام الباحث بتصميم إستبيان مكون من (34) فقرة

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

- للإحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم.

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

–دراسة افروجن غنية(2014): تحت عنوان "الجانب القانوني و التسيير الإداري لكرة القدم. حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة و تسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله، جامعة الجزائر، سنة 2013 / 2014.

وقد تم طرح الإشكال كالآتي: هل هناك توافق بين قوانين التسيير الحالي و التحول إلى الاحتراف في ظل علاقة الجانب القانوني بالتسيير الإداري لنوادي كرة القدم الجزائرية ؟

حاول الباحث في هذه الدراسة التطرق إلى الجانب القانوني والتسيير الإداري لنوادي رياضة كرة القدم من خلال الكشف على مدى تماشي قوانين التسيير الإداري الحالي لنوادي رياضة كرة القدم مع التغيرات العالمية.

وقد حاول الباحث الوصول الى الأهداف الآتية:

–التأكد من نظرة اللاعبين، المدربين والمسيرين حول القانون المسير لكرة القدم الجزائرية.

–معرفة ما إذا كان اللاعبين، المدربين والمسيرين يولون أهمية متعلقة بحقوقهم وواجباتهم. والوقوف عند المعلومات التي تصلهم إن كانت كافية.

–التأكد من درجة صعوبة فهم القواعد القانونية من طرف اللاعبين، المدربين والمسيرين خاصة بما أنها نصوص أدبية معقدة بالنسبة للقارئ غير الملقن.

–التوصل لإظهار إن كان هناك فارق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحول والتطور الحاصل في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للإجابة على هذا الانقلاب للأوضاع

فيما جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي:

– ما هو رأي اللاعبين، المدربين والإداريين حول القانون المسير لكرة القدم الجزائرية؟

– هل اللاعبين، المدربين والإداريين على دراية بما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم؟

– هل يكمن 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؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق مستخدما أداة الاستبيان الذي قدم للاعبي ومدربي ومسيري الأندية الآتية أولمبي الشلف–شبيبة القبائل – مولودية سعيدة –اتحاد البليدة.

ويمكن تلخيص النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة فيما يلي:

–نظرة اللاعبين، المدربين والمسيرين سلبية حول القانون المسير لكرة القدم الجزائرية.

-اللاعبين، المدربين والمسيرين يولون أهمية لحقوقهم وواجباتهم. والمعلومات التي تصلهم غير كافية.
-القوانين عبارة عن نصوص أدبية معقدة بالنسبة للقارئ الغير الملقن لدلك يجد كل من اللاعبين، المدربين والمسيرين صعوبة في فهمها بدرجة أقل بالنسبة للمدربين والإداريين مقارنة باللاعبين نظرا للمستوى التعليمي لديهم.
-هناك فارق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحول والتطور الحاصل في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للإجابة على هذا الانقلاب للأوضاع.
-عدم كفاية الرقابة الحالية للوقوف على صرامة تطبيق القوانين.

-دراسة فوكراش زوبيدة (2017): بعنوان "التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على التسيير الإداري"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د،تخصص ادارة وتسيير رياضي،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، سنة (2016-2017).

إن الهدف العام من الدراسة كان محاولة الكشف إذا كانت التغيرات التي طرأت على الرياضة الجزائرية نتيجة العولمة و خاصة في كرة القدم و ذلك بدخولها لعالم الإحتراف لها تأثير على تسيير الأندية ، وهذا بمعرفة إذا كانت صعوبات تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري

و إذا كانت المنشآت و مراكز التكوين و مصادر التمويل المتوفرة حاليا تساعد على تطبيقه.

وقد تم طرح إشكالية الدراسة كالأتي : هل التحول من الهواية إلى الاحتراف له إنعكاس على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية ؟

وضمن هذه الإشكالية تندرج التساؤلات الفرعية الآتية:

-هل الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري؟

-هل المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا تسمح للأندية بتطبيق الإحتراف الرياضي؟

-هل مصادر التمويل الحالية كفيلة للفرق الإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي؟

الفرضيات:

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

الفرضيات الجزئية:

-الصعوبات التي تعيق تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير سلبي على شكل التسيير الإداري

-المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا لا تسمح للأندية بتطبيق الإحتراف الرياضي.

-مصادر التمويل الحالية غير كفيلة للفرق الإنتقال من النظام الهاوي إلى الإحتراف الرياضي.

ونظرا لطبيعة البحث فقد أخذ الباحث 6 أندية محترفة 3 أندية منها تنشط في الرابطة المحترفة الأولى هي (مولودية الجزائر، جمعية أولمبي الشلف، مولودية وهران) و3 أندية تنشط بالرابطة المحترفة الثانية وهي (ترجي مستغانم، إتحاد البليدة، جمعية وهران) بمعدل 3 مسيرين من كل نادي، وعليه فعينة الدراسة عشوائية بسيطة قوامها 18 مسير .

وقصد الوصول إلى مبتغى الدراسة إستخدم الباحث إستبيان موجه إلى رؤساء و مسيري الأندية الناشطة بالرابطة المحترفة الأولى و الثانية و البالغ عددهم 18 مسير و لقد اعتمد على المنهج الوصفي وخلال إتباع الطرق الإحصائية المناسبة تم التأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة عن طريق تحكيمها من طرف أساتذة لهم الخبرة في هذا المجال ولقد تمت معالجة البيانات الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وقد توجت الدراسة بتوصل الباحثة إلى تأكيد الفرضيات.

فيما أوصت الدراسة بالاتي:

-الإلتزام بالقواعد التنظيمية و التسيرية للإحتراف وفقا للقوانين و البنود المتفق عليها.

-الإستفادة من الدخل في ظل الإحتراف لإنشاء الملاعب وفقا للمواصفات العالمية.

- تأهيل الإداري على قواعد علمية و ثقافية حتى يكون ذو كفاءة عالية ليدركوا معنى الاحتراف ليمرروا الفكرة لباقي الأطراف.

-تطبيق المفهوم الحقيقي للإدارة المحترفة من خلال تطبيق مبادئ التنظيم الإداري و البدء بمعالجة القصور و المعوقات التي تؤثر على التسيير الإداري للأندية في ظل الاحتراف الرياضي .

دراسة تريش لحسن(2018):بعنوان "المتطلبات القانونية والمادية لنجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة وتسيير رياضي،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة (2018).

ا ستخدم الباحث المنهج الوصفي وكان الهدف العام من الدراسة كان محاولة الكشف إذا كانت التغيرات التي طرأت على الرياضة الجزائرية نتيجة العولمة و خاصة في كرة القدم و ذلك بدخولها لعالم الإحتراف لها تأثير على المتطلبات القانونية والمادية وهذا بمعرفة إذا كانت صعوبات تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري ومنه بطرح التساؤل التالي:

هل تساهم المتطلبات القانونية والمادية في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية؟

ومن أجل فهم هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

التساؤلات الجزئية:

01-هل المتطلبات القانونية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية؟

02-هل المتطلبات المادية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

01- المتطلبات القانونية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية.

02- المتطلبات المادية تساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والمشابهة والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي

ومن خلال تطلع وتفحص هذه الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاطا وإبعادا مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، إضافة إلى أن بعض الدراسات تم إجراؤها في بيئات عربية وأجنبية مختلفة لكل منها مميزاتها وخصائصها. وكانت هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها يتمثل معظمها في رسائل ماجستير وأطروحات وتم تطبيق هذه الدراسات على بعض الإدارات والمؤسسات الرياضية وبعض الهيئات والنوادي الرياضية. واستخدمت هذه الدراسات في مجملها المنهج الوصفي باستعمال أداتين للبحث الاستبيان والمقابلات الشخصية.

ومعظم الدراسات التي استعرضها الباحث:

ركزت كثيرا على أسباب تأخر تطبيق مشروع الاحتراف في الجزائر حيث تناولت تطبيق النصوص القانونيةالمنظمة للاحتراف ولتنمية وتدريب الموارد البشرية , لها إنعكاس أيجابي على التسيير الادار ي بلأندية المحترفة لكرة القدم كذلك اهتمت و تناولت مصادر التمويل المختلفة التي تعتمد عليها النوادي والمؤسسات الرياضية في تغطية نشاطاتها والقيام بأعمالها في النوادي الرياضية ورفع فعالية العملية الإدارية للنوادي الرياضية ومن الجانب القانوني، وتطوير مستوى اداء الموارد البشرية في ظل الاحتراف ومدى فاعلية الاحتراف في الارتقاء بمستوى كرة القدم، والاستثمار في النوادي المحترفة واهم الاستراتيجيات بالمؤسسات الرياضية

كل تلك المؤشرات جعلت الباحث يقف على نتائج هذه الدراسات ويسايرها في النقاط المشتركة حتى يستطيع معالجة الموضوع بأحسن طريقة.

وقد كانت انطلاقة الباحث على ضوء نتائج هذه الدراسات. وساعدت هذه الأخيرة الباحث في:

-أعطت الباحث ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

- تحديد وصياغة أهداف وتساؤلات الدراسة.
- استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وتحقيق هدفها.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة تمثل هذا المجتمع.
- تحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان.
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة.
- استفاد الباحث من نتائج الدراسات فى مناقشة وتفسير النتائج.
- ساهمت أيضا في إعداد الجزء النظري عن طريق التعرف على المراجع العلمية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار العام للدراسة

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2- الاشكالية

3-التساؤلات الجزئية

4-اهداف الدراسة

5-اهمية الدراسة

6-الفرضيات

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

تعتبر المفاهيم من الصفات المجردة التي تشترك فيها الأشياء والواقع والحوادث دون ما تحديد الواقعة أو الحادثة بعينها أوالأشياء بذاتها، إذ تعرف " المصطلحات" على أنهاإعطاء معنى لكلمة ما، أو مصطلح، أو عبارة، ويمكن القول كذلك ان التعريف يبين كيفية استخدام الكلمات.(**رجاء محمود، 2011، ص47**)

– الإدارة:

– لغة :سياسية الشؤون العامة أو الخاصة، نقول " سوء الإدارة"، " مجلس الإدارة "، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، " مركز الإدارة"، المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة.(**المنجد الأبجدي، ص 63**)

التعريف الإصطلاحي:ويعرف عليان الإدارةبأنها: عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة.

(**عليان ربحي، 2010، ص48**).

– وعرفها بعض الكتاب بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (**سعود النمر وآخرون، 2002، ص5**)

– يعرفها **بيترسون** و**بولمان** بأنها: أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة.

(**بوخرص رمضان، 2018، ص26**).

التعريف الإجرائي للإدارة: عملية إصدار الأوامر وتنفيذ هذه الأوامر بواسطة الأفراد، وذلك وفق تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة.

الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، التوجيه، الرقابة والتقويم بغرض تحقيق أهداف الإدارة.

– الإدارة الرياضية:

– لغة: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، (**فائق أبو حليمة، 2004، ص51**).

– هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (**نعمان عبد الغاني، عبد الله شرف الدين، 2010، ص15**).

التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية: هي العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمر ومتكرر ومتبادل بين الأفراد، ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف.

أو هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين، أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقوميةوالاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة.

تعريف التسيير: التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

(**محمد رفيق الطيب1995،ص 4**.)

حسب **ماتس**mattis فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا باختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل.(**سليمان الطماوي ، 1980، ص10**) .

من خلال هذين التعريفين و أخرى اطلعنا عنها يمكننا القول بأن التسيير تلجأ إليه الإدارة لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمتها تنظيما سليما وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير.

التسيير الإداري: عرفه الإداري الأمريكي (جونسن jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الإنسجام في توحيد جهود الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة الكافية لتحقيق أبسط الإحتمالات في النجاح.(**مروان عبد المجيد إبراهيم ،2001، ص 52**).

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

-النادي الرياضي:

- لغة: (ندو) جمع أندية ونوادي، وأندي، أي مجلس القوم، ما داموا مجتمعين فيه، مكان اجتماعهم

(يوسف محمد البقاعي، 2006، ص697).

- اصطلاحا: هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد لهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والروحية، عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية، وبث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء

(عصام بدوي، 2004، ص 56).

- التعريف الإجرائي للنادي الرياضي: هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي، والذين يقومون بتحديد استعمال الأجهزة الرياضية، وتنظيم المنافسات، وكذا التدريبات.

-النادي الرياضي هيكل من هياكل الإدارة ومن اجل إنشائه يتطلب مجموعة من الأشياء المتمثلة في المسيرين والقائمين على إداراته من اجل تنظيم المنافسات والتدريبات وأيضا من اجل تحديد أوقات استعمال الأجهزة الرياضية.

الاحتراف الرياضي:

– لغة: حرف، يحرف، احترف، اسم من الاحتراف الرياضي، طريقة الكسب من الحرفة (**قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، 1984، ص 41**).

– اصطلاحا: نعني بالاحتراف الرياضي ممارسة الشخص لنشاط رياضي على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش (**منجحي مخلوف، 2015، ص10**).

وحسب المادة الثالثة من لائحة الاحتراف للاعبي كرة القدم السعودية فان اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كراتب أو مكافآت، بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي، وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامةوالإعاشة والتامين والتدريب وما شابه ذلك.(**عبد الحميد عثمان الحنفي، 2007، ص23**).

– التعريف الإجرائي للاحتراف الرياضي:هو كسب العيش من الرياضة وهو كل لاعب يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كالرواتب أو المكافآت بموجب عقد بينه وبين النادي، ومنه يتضح أن الاحتراف معناه العام يمارس الشخص لنشاطه على أنه حرفة.

كرة القدم:

– لغة: كرة القدم" Foot Ball"وهي كلمة لاتينية تعني: ركل الكرة بالقدم، أما الأمريكيون فيعتبرون *"Foot Ball"* ما يسمى عندهم "ريقبي" أو كرة القدم الأمريكية(**روجي جميل، 1986، ص05**).

– اصطلاحا: كرة القدم رياضة جماعية عرفت شعبيتها في إنجلترا في القرن التاسع عشر، لكن ترجع أصولها إلى العصور القديمة، وقد نسب أصلها إلى الحركات العسكرية الصينية 2500 قبل الميلاد (**كمال درويش، السعداني خليل السعدان، 2006، ص42**)، وهي لعبة تلعب بين فريقين يتألف كل واحد منهما من 11 لاعبا، يستعملون الكرة، وفي نهاية كل طرف من طرفي الملعب مرمى هدف(**رشيد فرحات وآخرون، 1999، ص217**).

وغرض كل فريق إحراز هدف في مرمى الفريق المضاد، وان يمنع الفريق الأخر من الاستحواذ على الكرة أوإحراز هدف، ويجوز الجري بالكرة وتمريرها بالقدمين والرأسوأي جزء من الجسم باستثناء اليدين (لا تنطبق على حارس المرمى)، وذلك وفق الإحكام المنصوص عليها في القانون.(**احمد الجماعيني، وائل عبد ربه، 2010، ص 1**)

– التعريف الإجرائي لكرة القدم: هي لعبة تلعب في ملعب يتراوح طوله ما بين 90 متر إلى 120 متر، وعرضه 45 متر إلى 90 متر، وعدد اللاعبين في الميدان إحدى عشر لاعبا، بما فيهم حارس المرمى، ويديرها أربعة حكام، تخضع لقوانين عديدة، تلعب بكرة مستديرة الشكل يبلغ وزنها 453 غرام، تعد هذه اللعبة الأكثر شهرة في العالم.

القانون الرياضي: هو مجموعة القواعد المنظمة للعاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية (التعليم، التدريب، الإدارة، الترويح الرياضي)، وفي الإحتراف الرياضي يكون دور القانون هو تحقيق وظائفه من خلال تنظيم عملية الإحتراف الرياضي وإصدار القوانين المنظمة لكل جوانبه(**حسن أحمد الشافعي ،عبد الرحمان أحمد السيار ،،2009،ص 43**)، أما من الناحية الإجرائية يتحدد هذا المفهوم في هذه الدراسة على أنه مجموعة من التشريعات والنصوص الرياضية التي تنظم العلاقة بين العاملين في المجال الرياضي كلاعب أو إداري أو الجمهور حتى يكون هناك حسن في التسيير.

سياسة التكوين والتدريب الرياضي : هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموارد البشرية من مسيرين و اداريين يعملون في الادارة الرياضية بالمعلومات التي تكسبه مهارات في اداء وتنمية وتطوير مالديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيده من كفاءته في اداء العمل الحالي او يعد لاعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.

التمويل الرياضي: هو عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وفقا لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج وتحدد دراستنا التمويل الرياضي إجرائيا على أنه عملية البحث عن مصادر التمويل للإتفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة ومعوق رئيسي لواجهة الإحتراف كظاهرة فرضت نفسها كنظام مؤثر في المجال الرياضي .

2-الإشكالية:

يعيش العالم في السنوات الأخيرة عمراً جديداً، يحفل بالعديد بالمتغيرات باختلاف أنواعها ومستوياتها التي فرضت على الدول سواء النامية أو المتقدمة ، التقدم و التطور في الرياضة بما يواكب متطلبات هذا العمر ومع هذا التطور السريع تغير شكلها .

وأصبحنا نرى بوضوح عدة ظواهر إيجابية منها وسلبية زادت كثير من أهميتها حول العالم، فالهواية مثلا من بيت الظواهر شهدت هذا التغير وبالرغم من أنتشارها السريع خلال القرن العشرين وطغيانها على الاحتراف إلا أنه طغى وبقوة في السنوات الأخيرة حتى وصل السماح للاعبين المحترفين الاشتراك في الألعاب الأولمبية وهو الأمر الذي بدء في سيول 1988، ومن ثم انتشرت ظاهرة الاحتراف الرياضي حتى وقت الحاضر(**كمال درويش، السعدني خليل سعدني، 2006، ص34**).

إن الإحتراف الرياضي أضحى مطلباً حيوياً في الوقت الراهن لنجاحه على المستوى العالمي وحتى بعض الدول العربية لكونه نظاماً كاملاً بمتطالباته ومتغيراته، فلا يمكن تجاهله في حال من الأحوال نظراً لوضع الذي آلت أليه الرياضة في الجزائر إلاأن تطبيقه يخضع لظروف سياسية والإقتصاديةوإجتماعية لكل دولة فالإضافة الى الجانب القانوني والتشريعي للإحتراف الرياضي من جهة والجانب المدني والإجتماعي من جهة أخرى، نجدأن فلسفة الإحتراف تكمن حقيقة في الجانب الإقتصادي والمالي، فلا يمكن الإرتقاء بمستوى أي رياضة وتطور أي نادي إذا لم تتوفر القدرة المالية لتحقيق أهدافه.

وكرة القدم من أهم الرياضات على المستوى العالي وأكثرها شعبية وجاذبية للجمهور الرياضي على غرار الجزائر التيتعتبر جماهيرها من أكثر البلدان عشقاً لكرة القدم إلا أن هذه الرياضة تعاني من عدة مشاكل تنظيمية ومالية تشكل عائقا أمام دخول الإحتراف منذ سنوات (**عبد اليمين بوداود، 2014، ص 56**).

ونظرا لما يؤديه التسيرالإدارى من دور كبير في تطوير وإنجاح الإحتراف الرياضي، ودراسة التسيير الأداري والبحث فيه، وبيان أهمية توافره في عمل إدارات الأندية المحترفة لكرة القدم ليكون التسيير الإداري الركيزة الأساسية التي تسبق السعي لتطوير أي عمل إداري، هذا مادفعنا إلى طرح التساؤل العام الآتي:

- هل الإحتراف الرياضي له إنعكاس على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر ؟

3- التساؤلات الجزئية:

1-هل تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟

2- هل لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر؟

3- هل تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

4- أهداف الدراسة:

إن هدف من هذه الدراسة هو التشخيص والبحث عن الإحتراف الرياضي و إنعكاساته على التسيير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر .

- معرفة إذا كانت تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

- معرفة إذا كانت لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

- معرفة إذا كانت لتنويع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولنا لموضوع حيوي ومهم في تسيير الأندية الرياضية من حين إبراز إنعكاسات التسيير الإداري وكيفية تعامل مسيرين في ظل الإحتراف الرياضي مع إمكانية إسهام هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي للمكتبة الرياضية، بإعتبار حداثة هذا الموضوع خصوصا أن جديد في موضوع بحثنا يمكن في الجانب الميداني لتناوله اللوائح القانونية وكيفية تنمية وتدريب الموارد البشرية وأشكال مصادر التمويل وكيفية تعامل مسيري الأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر والحث على توحيد الجهود بين مختلف الأجهزة الإدارية للنوادي المحترفة وكذا الإختصاصات والمسؤوليات في نطاق السلطة الممنوحة.

6- الفرضيات :

الفرضية العامة:

الإحتراف الرياضي له إنعكاس على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

- الفرضيات الجزئية:

1- تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر .

2- لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

3- تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر .

الفصل الثالث

1. الدراسة الاستطلاعية
2. المنهج المتبع في الدراسة
3. المجتمع وعينات البحث
4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
5. الاجراءات التطبيق الميداني للاداة
6. الأساليب الأحصائية

1-الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه وتهدف الدراسة الإستطلاعية إلى تأكد ملاءمة مكان الدراسة للبحث وتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

- ومن خلال هذه العناصر قمنا بزيارة ميدانية لبعض النوادي الرياضية قصد إلقاء نظرة عامة وخاصة حول تسيير النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر وقمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم وهذا كله يصب في هدف واحد وهو الوقوف المجال الميداني لدراسة وتحديد أداة المستعملة في البحث من أجل التعرف على بالإحتراف الرياضي وإنعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة الثانية وهو نجم مقرة والثاني من الرابطة المحترفة الأولى وفاق سطيف.

- بعد جمعنا لاستمارات فقد تمكنا من الإطلاع أكثر على الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم والاقتراب من مسيري هذه الأندية، كما أخذنا فكرة على أهم النقاط التي إعتمدنا عليها في بناء إستمار الإستبيان الموافقة لموضوع البحث.

والحصول على معلومات والبيانات التي تخدم الدراسة التي تعني إنعكاسالإحتراف الرياضي على التسيير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

نظراً لطبيعة بحثنا الذي يتلائم من المنهج الوصفي والذي يمثل في البحث العلمي مجموعة من قواعد والأمثلة التي وضعها من البحث العلمي مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه إستقرار الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها وإجراء التجارب وإستخدام أساليب القياس والتحليل الأخصائي للبيانات (**إخلاص عبد الحفيظ، مصطفى حسن الباهي،2000، ص34**).

3- مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع الدراسة: هو جمع الأفراد والأحداث أو الأشياء، الذين يكونون موضوع المشكلة (**حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد على مرسي، 1999، ص45**).

- يتكون مجتمع البحث في دراستنا هذه من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى والرابطة المحترفة الثانية لكرة القدم موبيليس والبالغ عددهم (32) نادٍ حيث أجريت الدراسة على مسيري وإداري هذه الأندية.

-عينة البحث:

إن العينة وحدة مصغرة من المجتمع مع الأصلي حيث أنه يصعب إجراء إتصالات والبحوث بالعدد الكبير من المعنيين بالدراسة وهذا ما جعلنا نختار العينة العشوائية البسيطة والتي يتم فيها الإختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من الأفراد المجتمع الأصلي وهذا بالتوزيع الإستمارات عشوائيا على المبحوثين (**إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن الباهي، مرجع سابق، ص81**).

وبحكم أننا لانستطيع تغطية كل مجتمع الدراسة فقد بلغت عينة الدراسة الأساسية (37) مسير من نوادي الرابطتين المحترفة، الرابطة المحترفة الثانية (18) مسير، ومن نوادي الرابطة المحترفة الأولى (19) مسير ، بحيث (03) نوادي الرابطة الثانية ، (03) من الرابطة الأولى، دون احتساب عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث تم إختيارهم بطريقة عشوائية ويمثلون نسبة (12%) من المجتمع الأصلي وبالنسبة لأفراد العينة وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

- وقد تم توزيع أداة الدراسة (الإستبيان) على جميع أفراد العينة من مسيرين وإداريين حيث تم توزيع (54) استمارة كما هو موضح في الجدول رقم (01)

النادي	عدد الإداريين (عينة البحث)	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات المسترجعة
أهلي برج بوعريريج	09	09	07
شباب بلوزداد	09	09	07
اتحاد بسكرة	09	09	06
مولودية العلمة	09	09	07
أمل بوسعادة	09	09	05
مولودية وهران	09	09	05
المجموع الكلي	54	54	37

جدول رقم(01) يبين توزيع استمارة استبيان على عينة البحث في النوادي المحترفة لكرة القدم.

- **متغيرات البحث:**

- **متغيرات المستقل:** إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة.

- **متغير التابع:** هو نتيجة متغير المستقل.

وفي دراستنا المتغير المستقل هو الاحتراف الرياضي والمتغير التابع هو التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من خلال دراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

- **أدوات الجانب النظري:** كتب، معاجم، أطروحات دكتورا، رسائل الماجستير.

- أداء الجانب التطبيقي:

- **الإستبيان:** هو طريقة لجمع المعطيات التجريبية عن الوقائع والمعارف تقوم على التفاعل المباشر المقابلة أو غير مباشرة بين الباحث والمجيب(**خير الدين علي عويس، عصام الملالي، 1997، ص193**).

الاستمارة: وهي وثيقة تحتوي على مجموعة أو سلسلة من الأسئلة ضرورية للحصول على معلومات طبقا للأهداف وفرضيات البحث السوسيولوجي (**بلقاسم سلاطنية، 1999، ص59**).

كما كانت أنواع الأسئلة على مختلف أشكالها(استبيان مفتوح).

حتى يتسنى لكل افراد العينة بالتعبير عن أرائهم وأفكارهم بصورة مطلقة وحرية كاملة وكذا تسمح لنا باستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات.

- محاور أداة الدراسة.

المحور الأول: هل تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟ عدد العبارات (07).

المحور الثاني: هل لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟ عدد العبارات(07).

المحور الثالث: هل تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟ عدد العبارات(07).

لقد إعتمدنا في طرح العبارات وركزت في تكوينها على عامل البيئة واللغة المستعملة وسلامة المفردات مع وضوح العبارات بقدر الإمكان وترابط افكار مع بعضها ومع عبارات أخرى لمختلف المحارو وكذا الفرضيات.

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

- مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- **مجال المكاني**: تمت الدراسة على مستوى مسيري الأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم.

- **مجال الزماني**: أجريت الدراسة خلال فترة الزمنية من فيفري 2019إلى نهاية ماي 2019.

- شروط العلمية للأداة.

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الإختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في:

1- **حساب شروط السيكومترية للأداة الصدف المجمعين (صدق الظاهري):**

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والإختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الإختبار

(**محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، 1996، ص321**).

- قبل توزيع الإستبيان قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من أساتذة المعهد الذي اشهد لهم بالكفاءة والمستوى العلمي في مجال التخصص وذلك بقية معرفة مدى صدقه بالإضافة لأخذ عينة صغيرة من الإداريين ومتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وهذا لمعرفة مدى فهمهم لأسئلة هذا الاستبيان لإستطلاعأرائهم على مايحتويه الإستبيان من حيل :

- مدى وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور

- هل توجد فقرات تحتاج إلى إعادة صياغة

- هل توجد فقرات تحت محور معين يمكن نقلها إلى محور آخر .

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وذلك منخلال حساب معاملات الارتباط **'بيرسون'** بين كل فقرة من فقرات المحور

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول : تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

الرقم	نص السؤال	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في ارتفاع بالعمل الاداري الكفئ للنادي الرياضي؟	1	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	هل يتوفر النادي على تنظيم هيكلي بما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف يسمح له بممارسة وتسيير الفعال والناجع لنشاطاته ؟	0.954**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	هل يوجد رقابة فعلية عللى تطبيق قوانين الاحتراف على مستوى النادي؟	0.906**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في التسيير الجيد للنادي الرياضي؟	0.825**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	هل التشريعات والنصوص القانونية للاحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي ؟	0.875**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالاحتراف تساهم في تطوير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم ؟	0.957**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	هل الاطلاع على القوانين الاحتراف في الدول الاخرى تساعد على التسيير الاداري في ظل الاحتراف الرياضي ؟	0.944**	0.000	يوجد ارتباط دالإحصائيا

الجدول رقم 2 يوضح ارتباط بين كل سؤال ودرجة الكلية للمحور الاول

قيمة r الجدولية : 0.623عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية14 // قيمةr الجدولية : 0.498عند مستوى الداللة 0.05 ودرجة حرية 14

يتضح من خلال الجدول2 أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمةSIG(مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني : لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

الرقم	نص السؤال	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	هل يساعد تكوين الموارد البشرية في نجاح وتسيير ادارة النادي ؟	0.958**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	هل يتطلب الاحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفائة العاملين؟	0.958**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	هل يعمل الاحتراف على تاهيل العاملين للاستخدام تكنولوجيا الحديثة في العمل الاداري ؟	0.866**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	هل يساهم الاحتراف في تطوير الاداء والسلوكات والخبرات الموارد البشرية بالشكل المستمر ؟	0.695**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	هل تكوين المسيرين على مستوى الاندية له انعكاس ايجابي على التسيير الاداري؟	0.928**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	هل تكوين رؤساء النوادي والمسيرين يساهم في نجاح الادارة وتسيير النادي؟	0.826**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	هل لادارة الموارد البشرية انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري ؟	0.921**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

الجدول رقم 3 يوضح الارتباط بين كل سؤال ودرجة الكلية للمحور الثاني

يتضح من خلال الجدول 3 أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمةSIG(مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث : تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

الرقم	نص السؤال	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	هل مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات النادي المحترف ؟	0.921**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	ماهي مصادر التمويل المختلفة للاندية المحترفة؟	0.858**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	هل القوانين الموجودة حاليا تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل الجديدة لتحسين وضعية النادي؟	0.824**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	في رأيكم هل عملية التمويل الحالية في ظل الاحتراف لها دور في عملية التسيير الاداري ؟	0.651**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	هل توظيف النادي للمختصين في مختلف المجالات : تسويق –الدعاية–الاشهار–الجباية يزيد من مصادر التمويل ؟	0.642**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	هل عائدات حقوق البث التلفزيوني الاذاعي للمبريات لها تاثير في دعم ميزانية النادي المحترف؟	0.843**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	هل لا يستطيع النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي؟	0.667**	0.004	يوجد ارتباط دال إحصائيا

جدول رقم 4 يوضح ارتباط بين كل سؤال والدرجة الكلية محور الثالث

-يتضح من خلال الجدول 4 أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثالث .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمةSIG(مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة:

معامل الثبات: ثبات يمثل أهمية كبيرة في عملية بناء وتقنين الإختبارات، وهو يعني أن يكون الإختبار على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما وضع لقياسه وتعتبر درجة الثبات عالية كلما إقتربت القيمة الصحيحة إلى واحد.

ووفقا للمتطلبات فقد تم إستعمال طريقة (ألفا كرونباخ)، للتأكد من الثبات من خلال الجدول التالية:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبيان		معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
01	المحور الأول	0.981	7	ثابت
02	المحور الثاني	0.974	7	ثابت
03	المحور الثالث	0.950	7	ثابت
جميع فقرات الاستبيان		0.989	21	ثابت

جدول رقم 5 يوضح ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفاكرونباخ

نلاحظ من خلال الجدول5 أعلاه أن معامل ألفاكرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.989 و هذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

.تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1) ، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرو نباخ هو : 0.6 .

إذ ما يمكن القول حول الخصائص السيكو مترية لأداة القياس أنها كانت واضحة لدى الأفراد العينة الإستطلاعية وسهلة الإجابة وتتمتع بالثبات والصدق العالي مما يجعلنا نراهن عليها في قياس الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية الرابطة المحترفة لكرة القدم.

6- الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية بإستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) حيث تضمن الأساليب الأحصائية التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف لخصائص مجتمع الدراسة ولتحديد الإستجابة تجاه محاور وأبعاء الدراسة الي تضمنتها الأداة.

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ للوقوف على مدى ثبات الأداة).

- إختبار كا^2 للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

الفصل الرابع

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

المحور الأول : تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

السؤال الأول: هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في الارتقاء بالعمل الإداري الكفء للنادي الرياضي؟

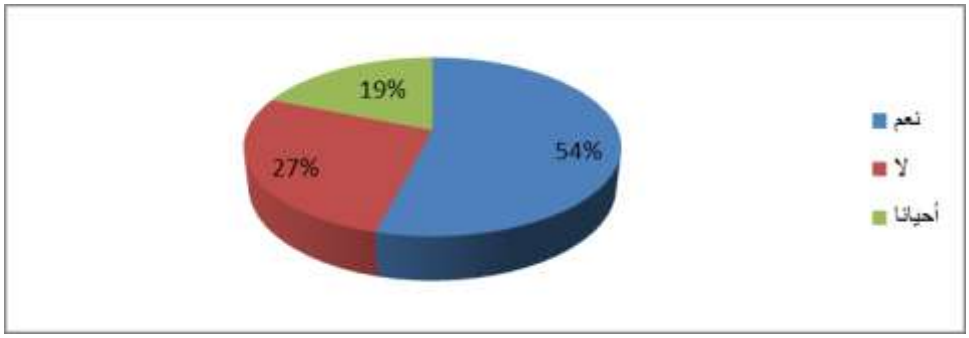
الغرض من السؤال: معرفة اذا ما كانت النصوص القانونية المنظمة للاحتراف تعمل على الارتقاء بالعمل الإداري الكفء للنادي الرياضي

الجدول رقم (6):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	20	%54	7.514	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	10	%27					
أحيانا	7	%19					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 54 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 27 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ 19 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (7.514) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.99)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن النصوص القانونية المنظمة للاحتراف تعمل على الارتقاء بالعمل الإداري الكفء للنادي الرياضي.



الشكل (1): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (1)

السؤال الثاني : هل يتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته

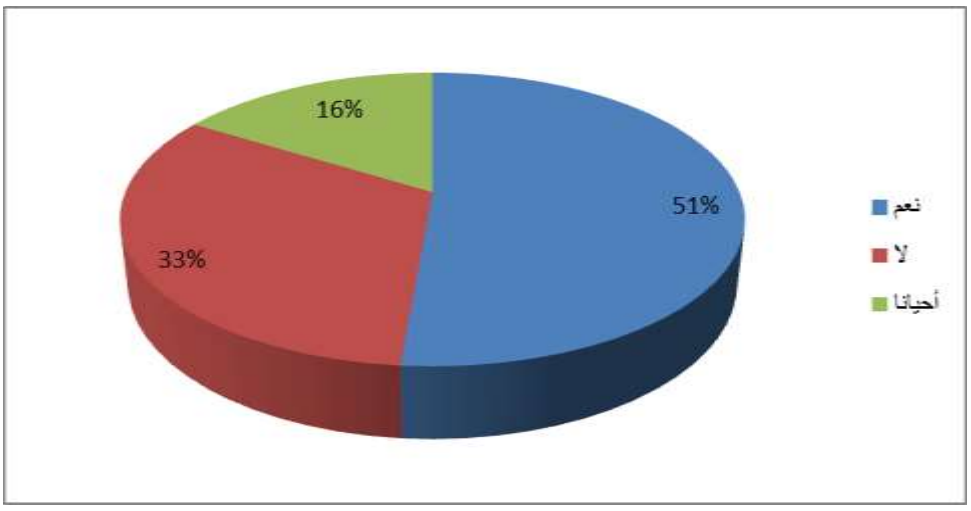
الغرض من السؤال:معرفة اذا ماكان النادي الرياضي يتوفر على تنظيم هيكلي يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته

الجدول رقم (7):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	19	%51	6.865	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	12	%33					
أحيانا	6	%16					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 51 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 33 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ16 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (6.865) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن النادي الرياضي المحترف يتوفر على تنظيم هيكلي يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته



الشكل (2): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (2)

السؤال الثالث: هل يوجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الاحتراف على مستوى النادي ؟

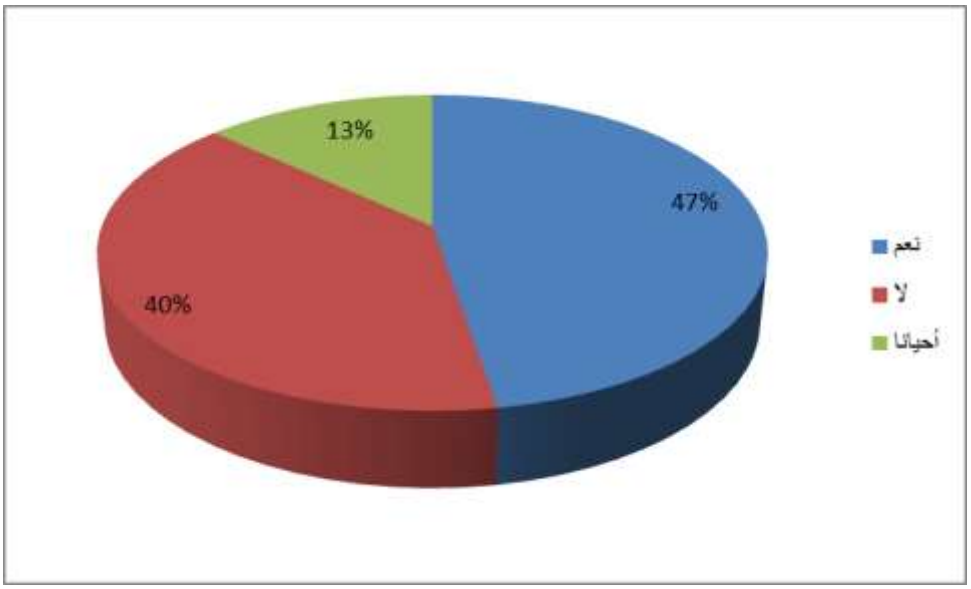
الغرض من السؤال: معرفة هل يوجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الاحتراف على مستوى النادي

الجدول رقم (8):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	18	%47	7.189	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	15	%40					
أحيانا	5	%13					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 47 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة40% ، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ13 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (7.189) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج انه يوجد رقابة فعلية على تطبيق الاحتراف على مستوى النادي



الشكل (3): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (3)

السؤال الرابع: تساهم النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في التسيير الجيد للنادي الرياضي ؟

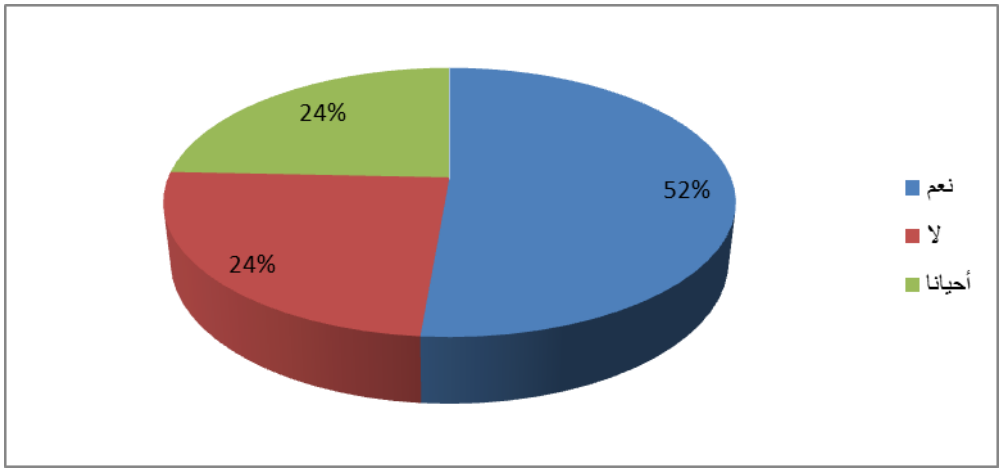
الغرض من السؤال:معرفة هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في التيير الجيد للنادي الرياضي

الجدول رقم (9):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	19	%52	5.405	5.991	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	9	%24					
أحيانا	9	%24					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 52 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 24 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ24 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (5.405) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لا تساعد على التسيير الجيد للنادي الرياضي



الشكل (4): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (4)

السؤال الخامس: هل التشريعات و النصوص القانونية للاحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي المحترف؟

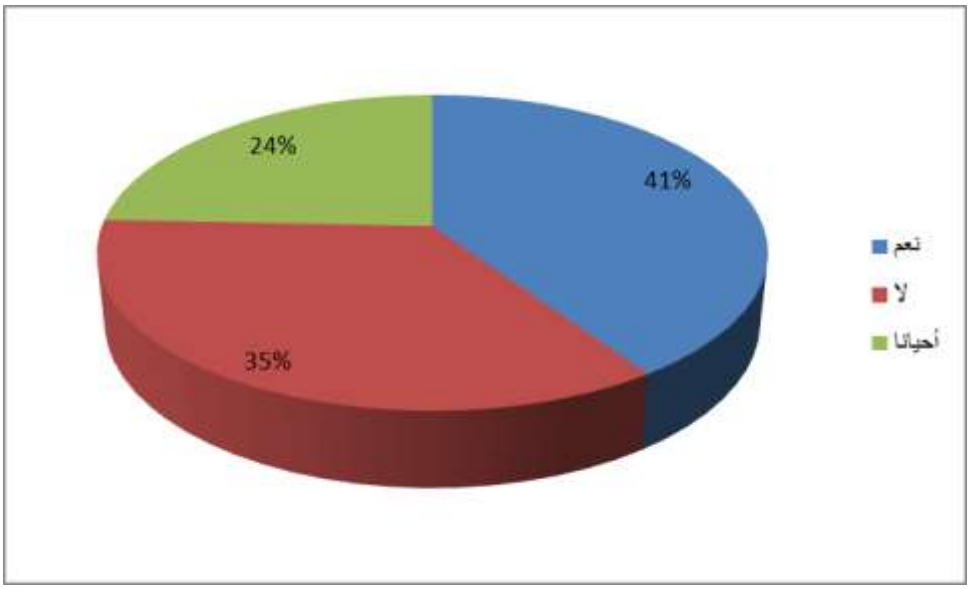
الغرض من السؤال: معرفة هل التشريعات والنصوص القانونية للاحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي المحترف

الجدول رقم (10): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	15	%41	1.514	5.991	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	13	%35					
أحيانا	9	%24					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 41 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 35 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ24 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (1.514) اصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان التشريعات والنصوص القانونية للاحتراف ليس لها صيغة تنفيذية على مستوى الندي المحترف



الشكل (5): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (5)

السؤال السادس : هل تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالإحتراف تساهم في تطوير التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم ؟

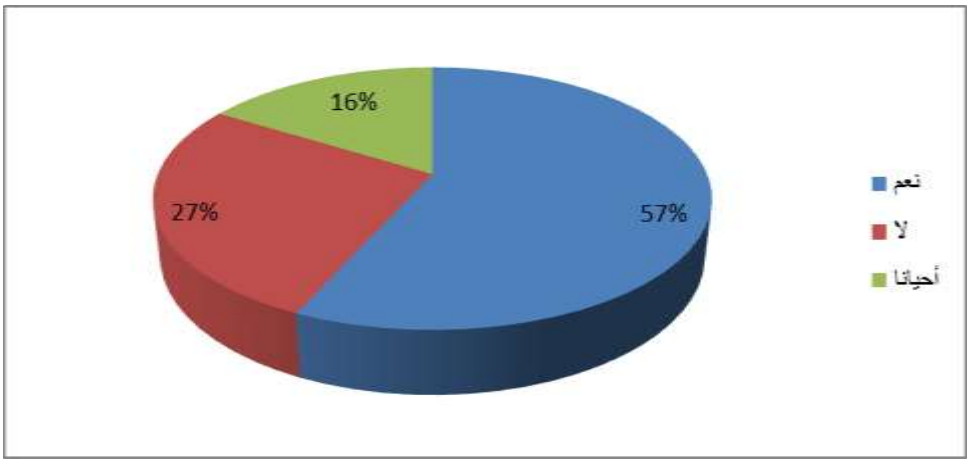
الغرض من السؤال:معرفة اسهام تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالاحتراف في تطوير التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم

الجدول رقم (11):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	21	%57	9.784	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	10	%27					
أحيانا	6	%16					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 57 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 27 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ16 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (9.784) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالاحتراف تساهم في تطوير التسيير الاداري بالاندية المحترفة



الشكل (6): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (6)

السؤال السابع : هل الإطلاع على قوانين الإحتراف في الدول الأخرى تساعد على تسيير النادي في ظل الإحتراف الرياضي

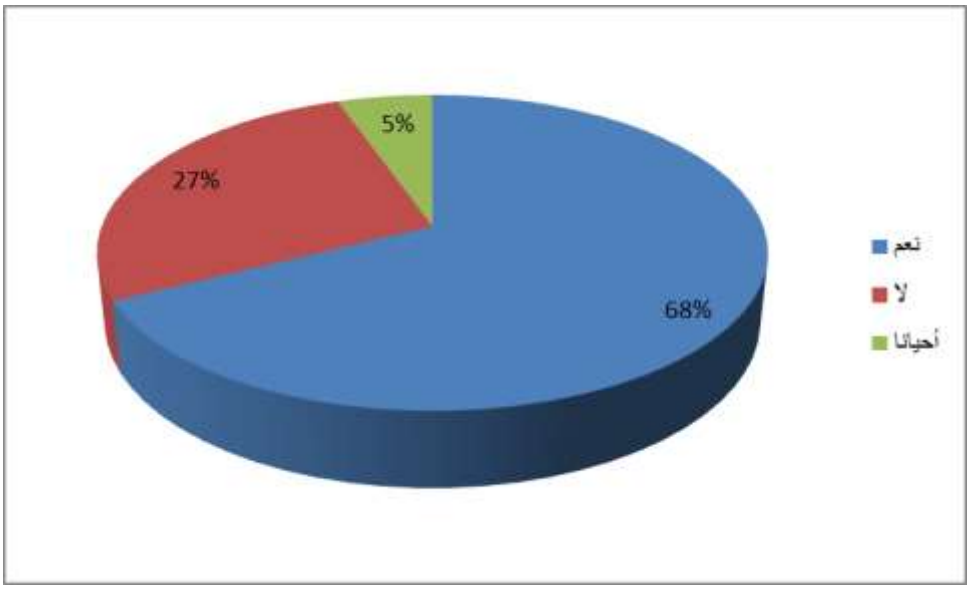
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الإطلاع على قوانين الإحتراف للدول الأخرى يساعد المسير على تسيير النادي

الجدول رقم (12):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	25	%68	22.10	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	10	%27					
أحيانا	2	%5					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 68 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 27 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ5 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (22.10) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان معظم المسيرين يرون ان الإطلاع على قوانين الإحتراف في الدول الأخرى تساعد على تسيير النادي في ظل الإحتراف الرياضي قصد الإحتكاك بها والإستفادة من تجاربها للتحسين في تسيير الأندية.



الشكل (7): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (7)

المحور الثاني : لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

السؤال الأول :هل يساعد تكوين الموارد البشرية في نجاح وتسيير ادارة النادي؟

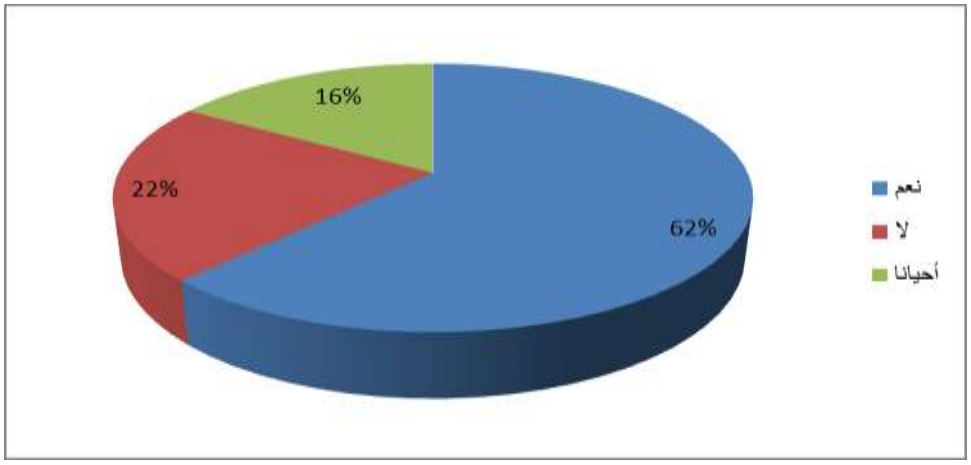
الغرض من السؤال: معرفة هل يساعد التكوين الموارد البشرية في نجاح تسيير ادارة النادي

الجدول رقم (13):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	23	%62	14.00	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	8	%22					
أحيانا	6	%16					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 62 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 22 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ16 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (14.00) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان نجاح وتسيير ادارة النادي يساعد في تكوين موارد بشرية



الشكل (8): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (1)

السؤال الثاني : هل يتطلب الاحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين؟

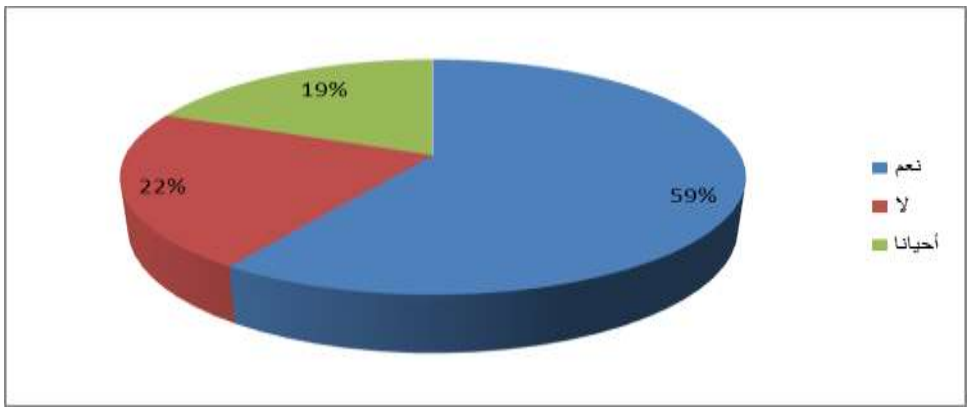
الغرض من السؤال:معرفة هل يتطلب الاحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين

الجدول رقم (14):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	22	%59	11.40	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	8	%22					
أحيانا	7	%19					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 59 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 22 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ19 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (11.40) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج يجب عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين في الاحتراف



الشكل (9): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (2)

السؤال الثالث : هل يعمل الاحتراف على تأهيل العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري ؟

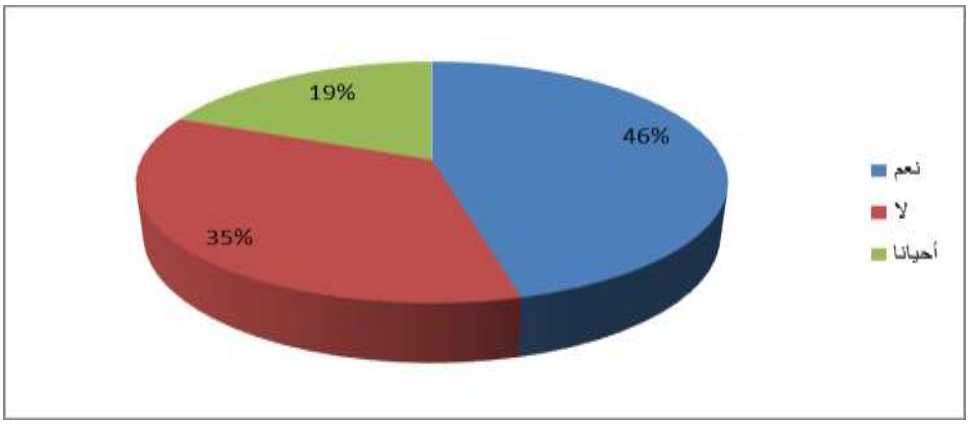
الغرض من السؤال: معرفة اذا كان الاحتراف يعمل على تاهيل العاملين لاستخدام تكنولوجيا الحديثة في العمل الاداري

الجدول رقم (15): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	17	%46	4.10	5.991	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	13	%35					
أحيانا	7	%19					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 46 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 35 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ19 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (4.10) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان الاحتراف يعمل على تاهيل العاملين لاستخدام تكنولوجيا الحديثة في العمل الاداري



الشكل (10): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (3)

السؤال الرابع : هل يساهم الاحتراف في تطوير اداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية بشكل مستمر ؟

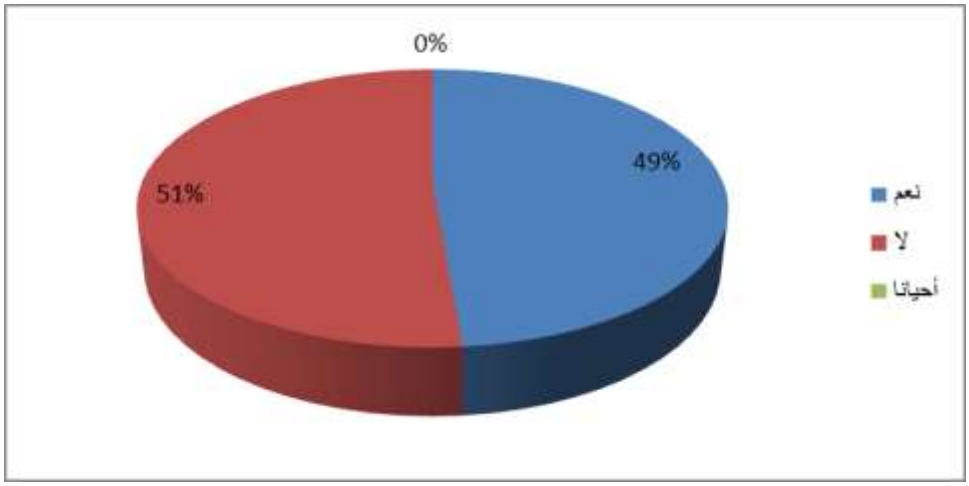
الغرض من السؤال:معرفة اسهامات الاحتلراف في تطويرأداء والسلوكيات والخبرات الموارد البشرية بشكل مستمر

الجدول رقم (16):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	18	%49	0.027	5.991	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	19	%51					
أحيانا	0	%0					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 49 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 51 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ0 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (0.027) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج الاحتراف لا يساهم في تطوير اداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية بشكل المستمر



الشكل (11): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (4)

السؤال الخامس : هل تكوين المسيرين على مستوى الأندية له انعكاس ايجابي على التسيير الإداري ؟

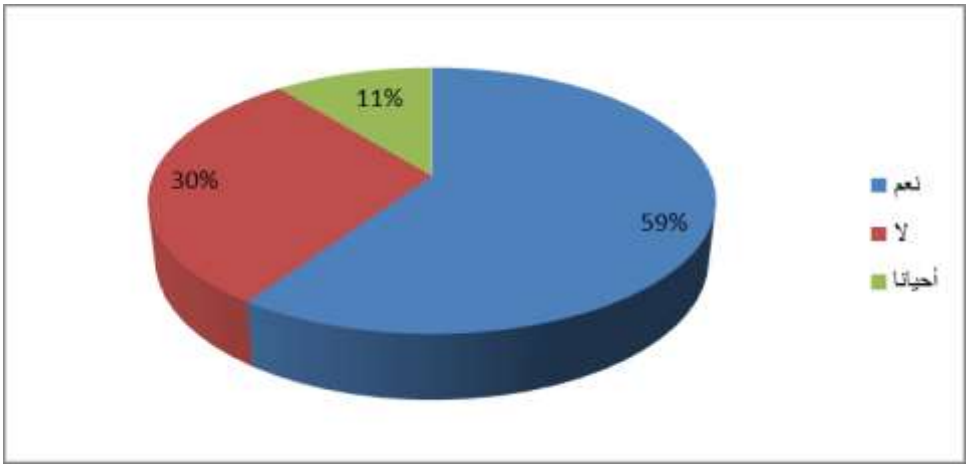
الغرض من السؤال:معرفة هل تكوين المسيرين على مستوى الاندية له انعكاس ايجابي على التسيير الاداري

الجدول رقم (17):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	22	%59	13.351	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	11	%30					
أحيانا	4	%11					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 59 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 30 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ11 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (13.35) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان التسيير الاداري ينعكس بالايجاب على تكوين مسيرين على مستوى الاندية



الشكل (12): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (5)

السؤال السادس:هل تكوين رؤساء النوادي والمسيرين يساهم في نجاح ادارة وتسيير النادي؟

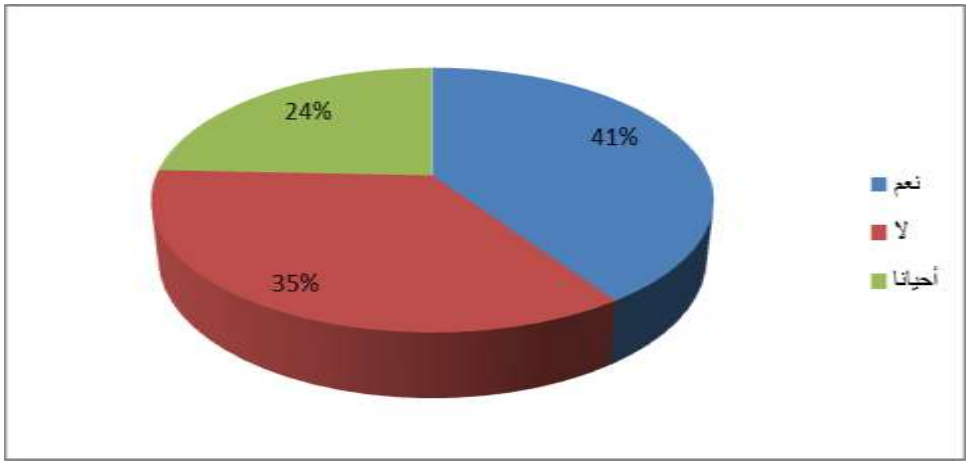
الغرض من السؤال: معرفة هل يساهم رؤساء النوادي والمسيرين في نجاح الادارة وتسيير النادي

الجدول رقم (18):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	15	%41	1.514	5.991	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	13	%35					
أحيانا	9	%24					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 41 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 35 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ24 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (1.514) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان رؤساء النوادي والمسيرين لا يساهم في نجاح ادارة وتسيير النادي



الشكل (13): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (6)

السؤال السابع: هل لإدارة الموارد البشرية انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري

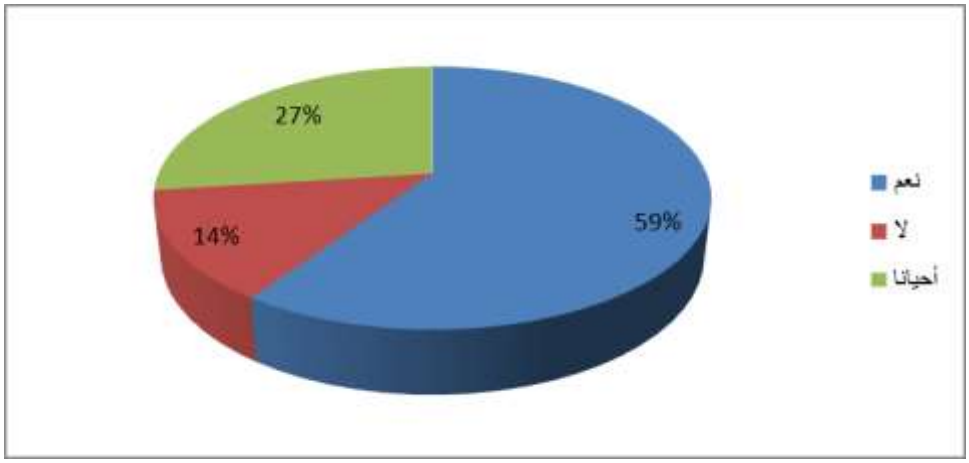
الغرض من السؤال:معرفة هل ينعكس مستوى التسيير الاداري لادارة الموارد البشرية

الجدول رقم (19):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	22	%59	12.37	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	5	%14					
أحيانا	10	%27					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 59 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 14 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ27 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (12.37) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج التسيير الاداري ينعكس باليجاب لادارة الموارد البشرية



الشكل (14): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (7)

المحور الثالث: تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟

السؤال الأول: هل مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات النادي المحترف؟

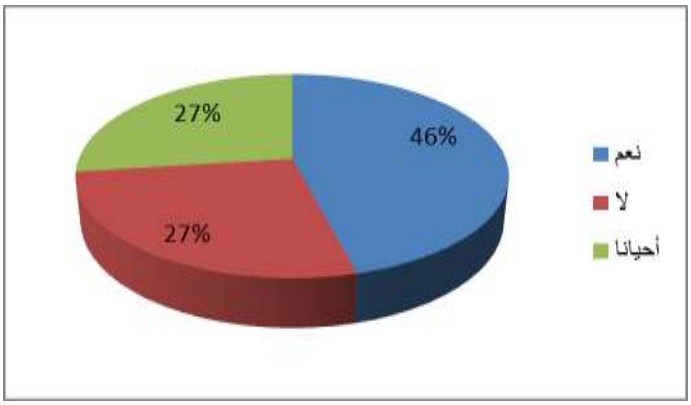
الغرض من السؤال:معرفة هل مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات النادي المحترف

الجدول رقم (20):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	17	%46	2.649	5.991	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا	10	%27					
أحيانا	10	%27					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 46 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 27 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ27 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (2.649) اصغر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لايوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن مصادر الدعم المالي للنادي غير كافية لتغطية متطلبات الإحتراف أي سياسة التمويل المتبعة من طرف النادي لا تسمح لها بذلك وهذا ما يؤثر سلبا على تسيير النادي.



الشكل (15): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (1)

السؤال الثاني: ماهي مصادر التمويل المختلفة للأندية الرياضية المحترفة؟

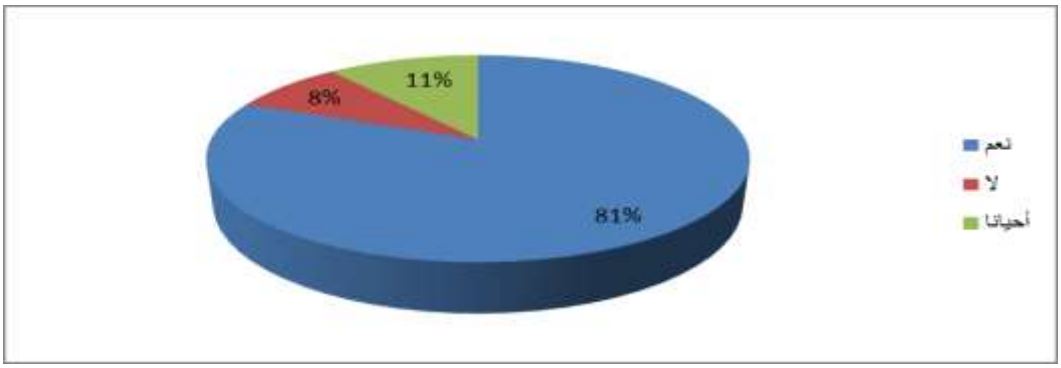
الغرض من السؤال: معرفة رأي مسيري الاندية الرياضية حول مصادر التمويل المختلفة للأندية الرياضية المحترفة

الجدول رقم (21):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
إعانات الدولة والجماعات المحلية	30	%81	38.00	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
عقود التمويل	4	%11					
الاعتماد على اشتراكات ومساهمات الأعضاء	3	%8					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا اعانات الدولة بنسبة مئوية تساوي 81 %، بينما كان عدد المجيبين بـ عقود التمويل بنسبة 11 %، أما المجيبين بـ الاعتماد على الاشتراكات بنسبة تقدر بـ8 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (38.00) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج لا يمكن الاستغناء عن ايعانات الدولة والجماعات المحلية في ظل الاحتراف



الشكل (16): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (2)

– **السؤال الثالث:** هل القوانين الموجودة حاليا تتيح للنادي البحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعه المالي ؟

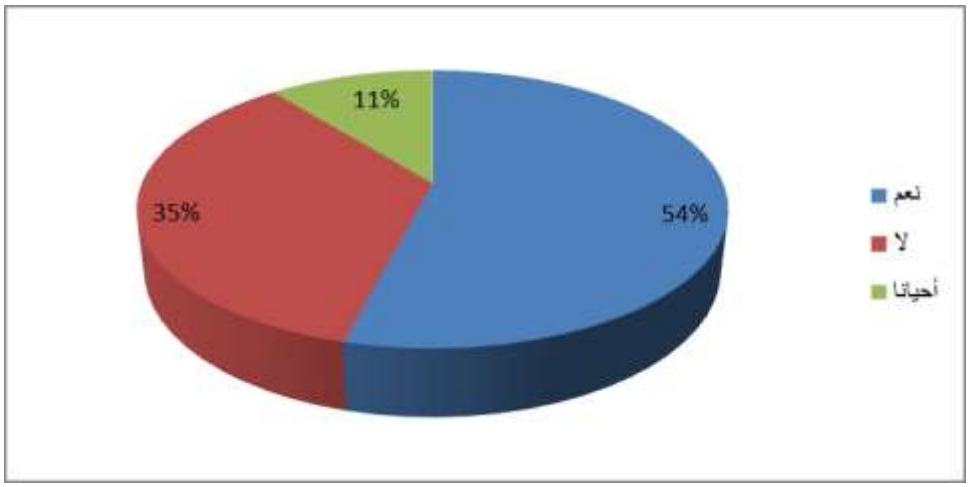
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت القوانين الموجودة تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل الجديدة لتحسن وضعه المادي

الجدول رقم (22):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	20	%54	10.43	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	13	%35					
أحيانا	4	%11					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 54 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 35 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ11 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (10.43) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن طبيعة القوانين الموجودة حاليا تسمح بالبحث عن مصادر التمويل الجديدة لتحسين الوضع المالي للاندية المحترفة لكرة القدم



الشكل (17): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (3)

السؤال الرابع : في رأيكم هل عملية التمويل الحالية في ظل الاحتراف لها دور في عملية التسيير الإداري؟

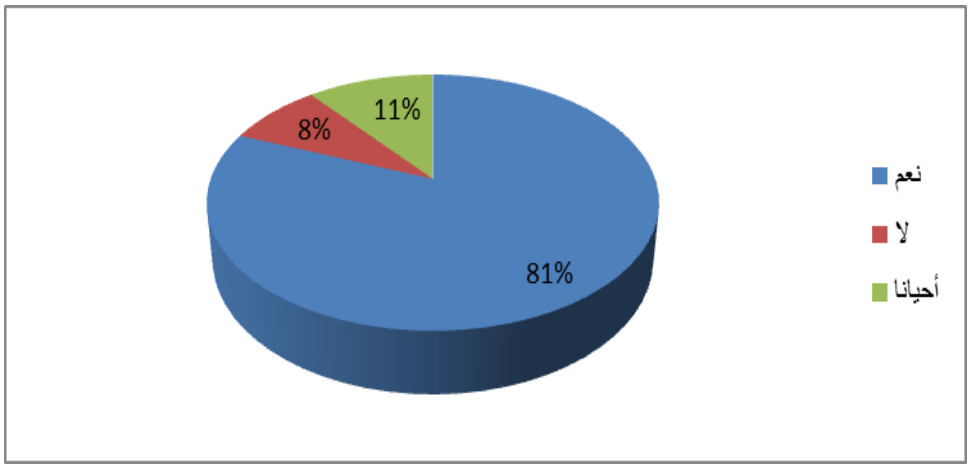
الغرض من السؤال: معرفة هل عملية التسيير لها دور في عملية التمويل الحالي في ظل الاحتراف

الجدول رقم (23):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	30	%81	38.00	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	3	%8					
أحيانا	4	%11					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 81 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 8 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ11 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (38.00) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان عملية التمويل الحالية في ظل الإحتراف لها تأثير على التسيير الإداري لأن سياسة التمويل المنتهجة ومصادر الدعم المالي لا ترقى إلى المستوى المطلوب وهذا ما يؤثر على التسيير الإداري للأندية المحترفة .



الشكل (18): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (4)

السؤال الخامس: هل توظيف النادي لمختصين في مختلف المجالات (تسويق دعاية إشهار جباية) يزيد من مصادر التمويل؟

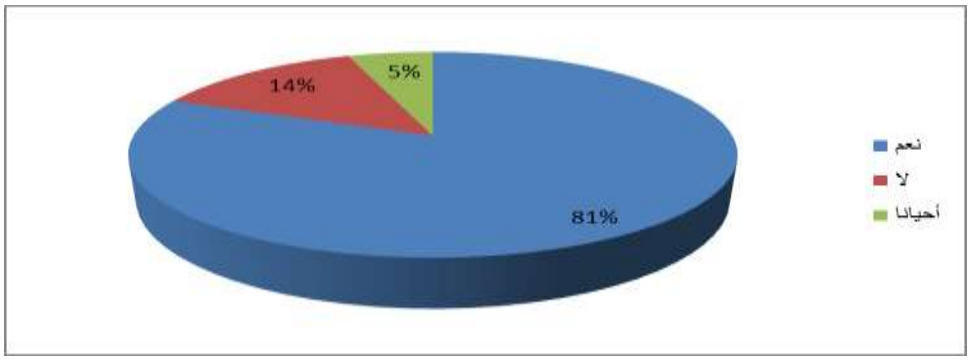
الغرض من السؤال:معرفة هل يزيد من مصادر التمويل في توظيف النادي لمختصين في مختلف المجالات

الجدول رقم (24):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	30	%81	38.32	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	5	%14					
أحيانا	2	%5					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 81 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 14 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ5 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (38.32) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان توظيف النادي للمختصين في مختلف المجالات يزيد من مصادر التمويل



الشكل (19): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (5)

السؤال السادس: هل عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها تأثير في دعم ميزانية النادي المحترف؟

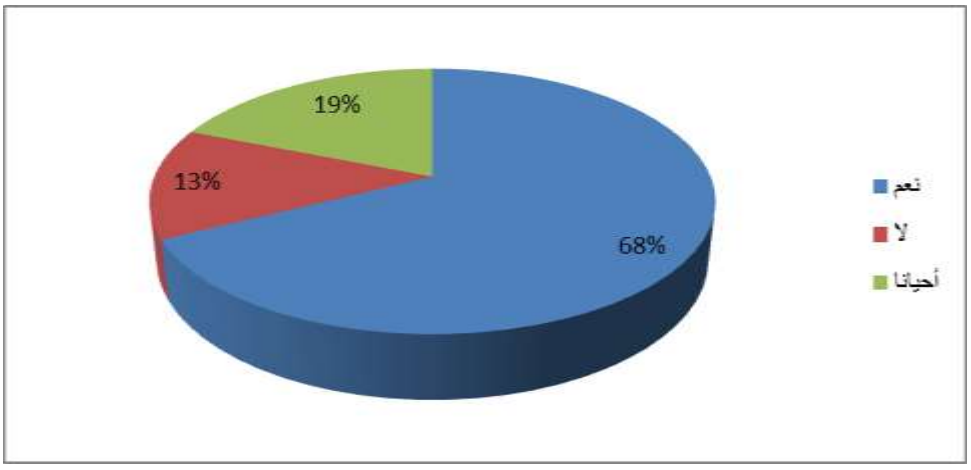
الغرض من السؤال: معرفة ميزانية النادي المحترف لها تاثير في عائدات حقوق البث التلفزيوني والاذاعي

الجدول رقم (25): يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الـكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	25	%68	19.67	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	5	%13					
أحيانا	7	%19					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 68 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 13 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ19 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (19.67) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج ان عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دور في دعم ميزانية النادي المحترف



الشكل (20): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (6)

السؤال السابع : لا يستطيع النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي؟

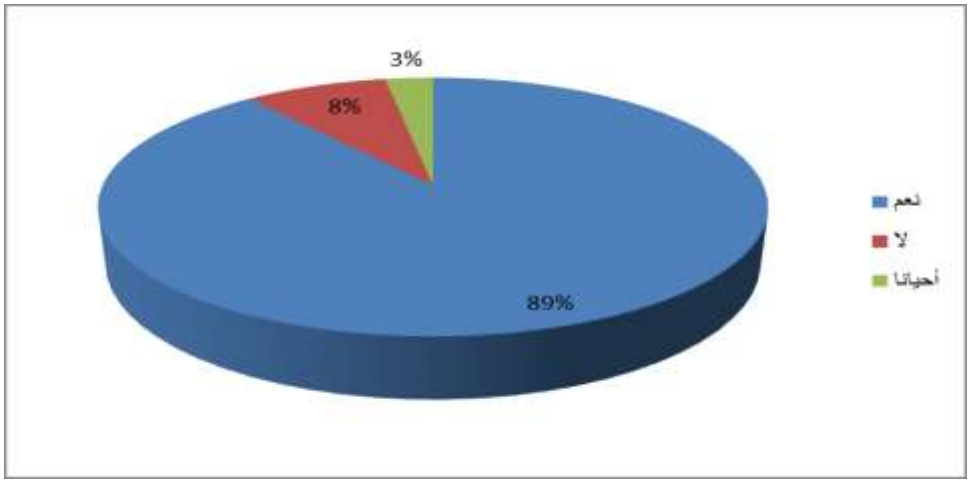
الغرض من السؤال:معرفة هل في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي لايستطيع النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي

الجدول رقم (26):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية و قيمة الكا^2 و دلالتها الإحصائية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا^2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	المجدولة			
نعم	33	%89	52.10	5.991	0.05	2	دالة إحصائياً
لا	3	%8					
أحيانا	1	%3					
المجموع	37	%100					

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 89 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 8 %، أما المجيبين بـ احيانا بنسبة تقدر بـ3 %

ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق إختبار كا^2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا^2 المحسوبة التي قدرت بـ (52.10) أكبر من كا^2 المجدولة التي قدرت بـ (5.991)عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أنه لا يمكن الإستغناء عن الدعم الحكومي لتسيير النادي في ظل تطبيق الإحتراف الرياضي وذلك راجع إلى النقص الفادح في مصادر التمويل كون أن الأندية في مرحلة إنتقالية من الهواة للإحتراف.



الشكل (21): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم (7)

تفسير ومناقشة نتائج في ضوء الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الاولى على ان **تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر**، فمن خلال تفحص جداول المحور الأول للإستبيان وبعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج إتضح لنا أن صعوبات تطبيق الإحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على تسيير النادي فبعد قراءتنا للجدول رقم (6) تبين لنا أن النصوص القانونية المنظمة للاحتراف تعمل على الارتقاء بالعمل الإداري الكفء للنادي الرياضي وهذا ما ينعكس ايجابا على تسيير الأندية من خلال نسبة إجاباتهم المقدرة بنعم (54%) وهذا ما اكدته دراسة **لحسن تريش 2018** (تعمل النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في الارتقاء في العمل الإداري الكفء للنادي الرياضي حسب وجهة نظرهم مما يؤثر بشكل ايجابي على الفريق ككل من الناحية التنظيمية وجميع النواحي الاخرى الفنية والاستقرار الذي يضمن تحقيق افضل النتائج)، اما من خلال الجدول رقم (7) فإن أفراد العينة يؤكدون وبنسبة 51% في انه يتماشى الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته حيث خصص هدا الجانب لمعرفة مكانة الاحتراف الرياضي في العمل الاداري كأحد أهم محددات الرئيسية التي يبني عليها ثقافة التسيير في الهيئات الرياضية، نتائج هذا الجانب تعتبر مؤشر طيب للعمل الاداري في الهيئات الرياضية لمسايرة نظام الاحتراف على اعتبار أن تطوير الادارة الرياضية يعتبر أحد أهم البرامج التي ينبغي الاهتمام بها وهذا ما جاء في **المادة 34 من دفتر الشروط والالتزامات** في مجال التنظيم الهيكلي (يتعين على النادي الرياضي المحترف ان يتوفر على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة وتسيير فعال وناجع لنشاطاته)، وجاءت نتائج الجدول رقم (9) لتبين ان النصوص القانونية المنظمة للاحتراف تسهم في التسيير الجيد للنادي الرياضي حسب وجهة نظر عينة الدراسة وهذا ما لا يتوافق مع دراسة **فوكراش زبيدة 2017** (أن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي لا تساعد على تطبيق الاحتراف الرياضي بالشكل المطلوب وهذا لا يتماشى مع متطلبات الاحتراف أن القوانين المسيرة لكرة القدم في ظل الاحتراف غير ملائمة وهذا ما ينعكس على تسيير الأندية بشكل سلبي)، وبالعودة إلى الجدول رقم (8) يتضح لنا أن المستجوبين إختلفت أراءهم حول الإجابة على السؤال أي انه لا توجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الإحتراف وهذا كله له تأثير على التسيير لأن عدم وجود لجان مؤهلة تراقب ما يجري بالنادي سوف تعم فيه الفوضى وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما اكدته **دراسة افروجن غنية 2017** (وهذا راجع إلى غياب إخصائيين في هذا المجال أي عدم كفاية الرقابة الحالية للوقوف على صرامة تطبيق القوانين)، كما أن نتائج الجدول رقم (10) تظهر أن النصوص القانونية ليس لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي وهذا يدل على أنها لا تزال غامضة ومبهمة، لذا يواجه المسيرون صعوبات في فهمها وتطبيقها وبالتالي لها إنعكاس على شكل التسيير كما جاءت نتائج الجدول رقم(12)أن معظمهم قد إطلعوا على نماذج الإحتراف للدول الأخرى والتي بإمكانها أن تمنحهم أفكار لازمة يعملون بموجبها بمهنية فهم مهتمين بمعرفة الجوانب التشريعية وكيفية التعامل معها والإستفادة منها وتطبيقها على مستوى الأندية الجزائرية لكرة القدم حتى لا تصادفهم مشاكل أثناء التسيير وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (12) حيت أجمع المستجوبين على ذلك بنسبة (68%).

تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على ان **للتنمية والتدريب الموارد الابشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر** من خلال فحص الجداول المحور الثاني للاستبيان وبعد التحليل الاحصائي لتلك النتائج اتضح لنا ان للتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم فبعد قرائتنا للجدول رقم(13) تبين لنا اغن تكوين الموارد البشرية يساعد في نجاح ادارة وتسيير ادارة النادي وهذا ما ينعكس بالايجاب على تسيير الاندية من خلال نسبة اجابتهم بنعم المقدرة ب (62%) ومن خلال نتائج الجداول (19،17،14) والتي تحتوي على النتئج المتعلقة بعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة لمسيري الاندية الرابطة المحترفة الاولى والثانية لكرة القدم ، نلاحظ وجود هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح قيمة اكثر تكرار بين الايجابات نعم ومنه نستنتج لتنمية والتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالندية المحترفة لكرة القدم وذلك عن طريق عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين ، تكوين المسيرين ينعكس باليجاب على التسيير الاداري ، مستوى التسيير الاداري ينعكس بالايجاب على ادارة الموارد البشرية .

وبالتالي التاكد صحة الفرضية التي افترضت ان للتنمية والتدريب الموارد الابشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر وهذا ماذهب اليه (**لعجال يحي 2011**) وهذه النتائج تساير ماذهب اليه ان : للاحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الاندية الجزائرية لكرة القدم.

تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على ان **تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ليجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر .**

من خلال فحص جداول المحور الثالث للاستبيان وبعد التحليل الاحصائي لتلك النتائج اتضح لنا ان تنويع مصادر التمويل له انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم وبعد قرائتنا للجدول رقم (22) بين لنا ان القوانين الموجودة تسمح للنادي البحث عن مصادر التمويل الجديدة لتحسين وضعه المالي من خلال نسبة ايجابتهم بنعم المقدرة(54%) من خلال نتائج الجداول (26،25،24،23) والتي تحتوي على النتائج المتعلقة بعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان الموجهة لمسيري اندية الرابطة المحترفة الاولى والثانية نلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح قيمة أكثر تكرارا بين الايجابات نعم ومنه نستنتج ان لتنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم وذلك عن طريق توظيف المختصين في مختلف المجالات من أجل زيادة مصادر التمويل وعائدات البث التلفزيوني والاذاعي للمباريات والدعم الحكومي في ظل الاحتراف وعملية التمويل الحالية لها دور في عملية التسيير الاداري . وبالتالي تأكد صحة الفرضية التي افترضت ان لتنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم وهذا ماذهب اليه (**دراسة رعاش كمال 2010**) ان الاندية تعاني من قلة الموارد المالية لتحقيق اهدافها . و (**دراسة فروكاش زوبيدة 2017**) أن مصادر التمويل الحالية غير كفيلة للفرق للانتقال من النظام الهاوي الى الاحتراف.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والاقتراحات

1. الاستنتاجات
2. الاقتراحات

1- الإستنتاجات:

من خلال دراسة الميدانية التي اجريناها وبعد تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحةوبالإعتماد على الدراسة وفي ضوء المفكرة يمكن بلورة جملة من الإستنتاجات الدراسة نبنيها كالآتي:

- ضعف تطبيق بعض اللوائح والقوانين التي من شانها تقديم الأفضل للإحتراف الرياضي.
- غياب سياسة واضحة لتسويق الرياضي لدى الأندية المحترفة أثرت بالشكل سلبي على الإحتراف.
- جل القوانين الخاصة بالتسيير النوادي ملائمة ومناسبة .
- قلة آليات التمويل ومصادره بسبب مشاكل للأندية وتفعيل الاحتراف الرياضي.
- عدم تحفيز وتشجيع لتكوين الموارد البشرية (لاعبين، مسيرين، رؤساء...الخ).
- تولي الرابطة إهتمام وتقديم الفرص للمرؤوسيين في طرح مشاكلهم.

يجب على المستثمرين دخول مجال الرياضة التنافسية بسبب إنقطاع في مصادر التمويل الحالية للأندية.

- نقص فادح في الإطارات المتخصصة في التسيير الإداري.
- مشروع الإحتراف لاينجح إلا بتعاون كل الجهات المعنية فهناك مشاكل تعيق هذه الفكرة، ويجب أن يكون هناك دعم ومرافقة الدولة للنوادي الرياضية من أجل تطبيق وإنجاح مشروع الإحتراف الرياضي.

2- إقتراحات وتوصيات.

من خلال الدراسة التي قمنا بها خرجنا بمجموعة من الإقترحات وتوصيات المستقبلية وتتمثل فيما يلي :

- العمل على دراسات دقيقة ومقننة لنظم ولوائح الإحتراف الرياضي والإستفادة منها في تطبيق الإحتراف الرياضي بما يتناسب مع ظروف وتقاليد المجتمع السعي لتنمية مختلف المهارات الإدارية لدى المسيرين ومحاولة إستغلال طاقاتهم وقدراتهم.
- إيجاد مصادر تمويل دائمة للأندية الرياضية حتى تستطيع أن تراعي الاحتراف في كرة القدم.
- تكوين إطارات مختصة في المجال القانوني الرياضي.
- صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع لوضع نظم واللوائح التي تزيد من درجة ونسبة الرقابة الإجبارية داخل إدارة النوادي.
- ضرورة إنشاء ومراكز تكوين ومنشآت رياضية على مستوى النوادي ذات مواصفات عالمية.
- ضرورة تشريع قانون الاحتراف الرياضي والعمل بموجبه لضمان حقوق اللاعب والنادي.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة

1-. قائمة المصادر

1. القران الكريم: سورة الاسراء الاية﴿24﴾ برواية ورش عن نافع
2. قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام ، دار المشرق ، ط2،بيروت، لبنان ، 1984 .
3. يوسف محمد البقاعي: "قاموس الطلاب"، دار المعرفة ،دط، المغرب ، 2006 .
4. المنجدالابجدي،ط2،دارالمشرق، (المطبعة الكاثوليكية)،بيروت.

2-قائمة المراجع بالغةالعربية.

أحمد الجماعيني ، وائل عبد ربه : موسوعة كرة القدم ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2010.

5. إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي:"الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-نظريات الإدارة وتطبيقاتها-"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،ط، الإسكندرية، 2003.
6. رشيد فرحات وآخرون :" موسوعة كنوز المعرفة الرياضية" ، دار النظير – عبور، ط2 ، بيروت ، لبنان ، 1999.
7. روحي جميل : كرة القدم،دار النقائص بيروت، لبنان، ط 1 ، 1986 .
8. عبد الحميد عثمان الحنفي :عقد إحتراف لاعب كرة القدم ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، مصر ،2007.
9. على يحي المنصوري :الاتجاهات المعاصرة للثقافة الرياضية ،ط1،الإسكندرية، مصر،1973 .
10. عصام بدوي :"موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004.
11. كمال درويش ، أشرف عبد المعز :"المنظمات الأهلية – المفهوم ، التاريخ ، التطور والتنظيم"، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2000.
12. كمال درويش و خليل السعدني : الإحتراف في كرة القدم ،مركز الكتاب للنشر ، ط1،القاهرة ،مصر، 2006 .

13. نبية العلقامي وآخرون:"اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2012.

14. بوخرص رمضان، الإدارة والتنظيم في المجال الرياضي، سلسلة الكتب الاكاديمية ،لمخبر برامج الانشطة البدنية والرياضية المكيفة، نواصري للنشر والطبع المسيلة، الجزائر، 2018

15. حمود خيضر كاظم، منظمة إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2010.

16. رجاء محمود بوعلام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دارالنشرللجامعات،ط6،القاهرة، 2011.

17. سعود النمر واخرون، الادارة العامة، الاسس والوظائف،ط5،الرياض، 2002.

18. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، ط4، دار وائل النشر، عمان، الاردن، 2014.

19. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية–منظور منهجي متكامل–، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 2009.

20. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، تسيير المنشآت الرياضية،ط2،دارالفكرالعربي،القاهرة، 1997.

21. العامري صالح، الغالبي طاهر، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

22. عبدالسلام ابوقحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992.

23. علاء عبدالرزاق السالمي والسليطي خالد إبراهيم، الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل للنشر،2006،

24. عليان ربحي مصطفى، العمليات الادارية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

25. عيسى الهادي، كمال رعاش: "الاحتراف الرياضي في كرة القدم" ،دار الكتاب الحديث، دط،الجزائر، 2012.

26. فائق حسني ابو حليمة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2004

27. محمدسميراحمد، الإدارة الالكترونية، دارالمسيرة للنشرو التوزيع،عمان، 2006.

28. نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الادارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والاعلام للنشر والتوزيع، 2010.

29. الهويدي زيد، الإبداع (ماهيته، اكتشافه، تنميته)، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية، 2007.

30. سيد عيد، التحديات التي توجه الادارة الابداعية، ندوة الادارة الابداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-21 فيفري، 2008.

31. علي حسن باكير، "المفهوم الشامل للإدارةالالكترونية،مجلةآراءحولالخليج،العدد،23، (الإمارات العربية المتحدة: مركز الخليج للأبحاث، 2006)،

32. الحارثي مشعل بن مبارك، واقع تطبيق عناصر الابداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية، 2012.

33. عيسى مومني،ا لممتاز قاموس مدرسي،ط2،نشردارالعلوم، 2003/2002.

34. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن الباهي، طرق البحث العلمي، والتحليل الاحصائي فيلا المجالات التربوية النفسية والرياضية ، مركز كتاب النشر،2000.

35. خير الدين علي لعويس، عصام الملالي، الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.

36. بلقاسم سلاطنية ، محاضرات في المنهجية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 1999.

37. حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي، الميدان البحث العلمي ، منشأة المعارف، د.ط، الاسكندرية، 1999.

38. عبد اليمين بوداود الاحتراف الرياضي،الدار الوطنية للكتاب، الجزائر العاصمة، 2014.

39. حسن احمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد يسار، استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية،ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية،2009.

40. ضرار العتيبي وآخرون، إدارة الشروعات الانمائية، دار اليازوت، عمان ، 2007.

41. محمد رفيق، مدخل التسيير الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

42. سليمان الطماوي، مبدا الادارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة،1990.

3-قائمة المجلات العلمية والرسائل والاطروحات

43. جلال صلاح الدين :أهمية التشريعات الإعلامية في تطوير منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر ،مذكرة ماجستير،معهد التربية البدنية و الرياضية ،الجزائر

44. تومي صونيا مباركة :عقد احتراف لاعب كرة القدم، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية كلية العلوم الاجتماعية – دالي إبراهيم، -السنة الجامعية2007-2008.

45. رعاش كمال: الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبدالله الجزائر،ا لسنة الجامعية 2009-2010 .

46. -حرواش لمين : "إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2012.

47. اسماعيل مقران:" استراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.

48. بدر يسرى، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.

49. بلخير عبد القادر، متطلبات اعتماد إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017.

50. منجحي مخلوف، الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم، رسالةدكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، سيدي عبدالله ،الجزائر، 2015/2014.

4-المراجع باللغة الاجنبية

53.Jean Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personne, Libraire Vuibert, Paris, 1994.

54.Le Germain Elisabeth, Le football et sa professionnalisation tardive a Lyon: de la confidentialité à la notoriété (1918/1964), STAPS n° 68, 2005.

55.Mechelleblanc:" Le club de lan 2000 ", INSEP, publication , FranBAYE Emmanuel, Facteur clés de la performance des fédération sportives national, Bilons et perspectives, Revue européenne de management du sport n° 03, 2001.

56.Monieddinrahmonouni & maratyildizogler: motviation et déterminants de la innovation technologique un survet de théories modernes , cahiers du gretha, université paulcézanne , aixmarseille 3, France . n 10-11-2011.

57.Thomas Pendide : favoriser le innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources , definition de une

approche basés sur les processus , thèse de doctorat en système industriels , université de toulouse , France, 2011.

58.GARYTRIBOU.BERNARD AUGE. MANAGEMENT DU SPORT.MARKETING ETGESTION DES CLUBS SPORTIFE.DUNOD.22MED .PARIS.2006.

5–قائمة المراسيم والمناشير

59.النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة 2013.

60.اللجنة الالمبية الجزائرية المجلة الالمبية

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

استبيان خاص بمسيري النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم

في اطار انجاز مذكرة نهاية التخرج لنيل شهادة الماستر في ادارة والتسيير الرياضي تخصص ادارة الموارد البشرية والمنشات الرياضية

تحت عنوان الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم .

-دراسة ميدانية على مستوى الرابطة المحترفة الاولى والثانية موبليس لكرة القدم

نرجوا منكم ان تتفظلوا بالاجابة على اسئلة الاستمارة ونتوخى منكم كل الصدق والدقة والموضوعية حتى في اداء الامانة العلمية . مع العلم ان المعلومات التي سوف تدلون بها تبقى سرية ولاتستعمل الا في هذا البحث

ملاحظة : وضع علامة : (X) في مربع الاجابة

مع خالص الشكر والتقدير لمساعدتكم .

من اعداد الطالب :

مقدر خالد

تحت اشراف الاستاذ :

شريف حمزة

استبيان:

الأسئلة:

المحور الاول: هل تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ابجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟

1- هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في ارتفاع بالعمل الاداري الكفئ للنادي الرياضي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2- هل يتوفر النادي على تنظيم هيكلي بما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف يسمح له بممارسة وتسيير الفعال والناجع لنشاطاته ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

3- هل يوجد رقابة فعلية على تطبيق قوانين الاحتراف على مستوى النادي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4- هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للاحتراف في التسيير الجيد للنادي الرياضي؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

5- هل التشريعات والنصوص القانونية للاحتراف لها صيغة تنفيذية على مستوى النادي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6- هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالاحتراف تساهم في تطوير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل الاطلاع على القوانين الاحتراف في الدول الاخرى تساعد على التسيير الاداري في ظل الاحتراف الرياضي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثاني: هل لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر؟

1- هل يساعد تكوين الموارد البشرية في نجاح وتسيير ادارة النادي ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2- هل يتطلب الاحتراف عقد دورات تكوينية لتطوير كفائة العاملين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3- هل يعمل الاحتراف على تاهيل العاملين للاستخدام تكنولوجيا الحديثة في العمل الاداري ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4- هل يساهم الاحتراف في تطوير الاداء والسلوكات والخبرات الموارد البشرية بالشكل المستمر ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5- هل تكوين المسيرين على مستوى الاندية له انعكاس ايجابي على التسيير الاداري؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6- هل تكوين رؤساء النوادي والمسيرين يساهم في نجاح الادارة وتسيير النادي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل لادارة الموارد البشرية انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثالث :هل تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ؟

1- هل مصادر الدعم المالي كافية لتغطية متطلبات النادي المحترف ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2- ماهي مصادر التمويل المختلفة للاندية المحترفة؟

اعانات الدولة والجماعات المحلية ☐ عقود التمويل ☐ اعتماد على الاشتراكات ومساهمة الاعضاء ☐

3- هل القوانين الموجودة حاليا تسمح للنادي بالبحث عن مصادر التمويل الجديدة لتحسين وضعية النادي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4- في رأيكم هل عملية التمويل الحالية في ظل الاحتراف لها دور في عملية التسيير الاداري ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5- هل توظيف النادي للمختصين في مختلف المجالات : تسويق –الدعاية-الاشهار-الجباية يزيد من مصادر التمويل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6- هل عائدات حقوق البث التلفزيوني الاذاعي للمبريات لها تاثير في دعم ميزانية النادي المحترف؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل لا يستطيع النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

قائمة المحكمين.

	اسم الخبير	اللقب العلمي	المعهد الجامعة
1	مجادي رابح	أستاذ محاضر أ	معهد العلوم وتقنيات النشطات البدنية والرياضية – جامعة المسيلة –
2	تريش لحسن	أستاذ محاضر– ب–	معهد العلوم وتقنيات النشطات البدنية والرياضية — جامعة المسيلة –
3	تباني علي	أستاذمحاضر ب	معهد العلوم وتقنيات النشطات البدنية والرياضية — جامعة المسيلة
4	ساسي بوعزيز	أستاذمحاضر ب	معهد العلوم وتقنيات النشطات البدنية والرياضية — جامعة المسيلة.
5	نويري بوبكر	أستاذمساعد أ	معهد العلوم وتقنيات النشطات البدنية والرياضية — جامعة المسيلة.

عنوان ملخص الدراسة:

الدراسة: الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

اهداف الدراسة :

معرفة اذا كانت تطبيق النصوص القانونية المظمة للاحتراف له انعكاس ايجابي على التسيير بالاندية المحترفة لكرة القدم

معرفة اذا كانت لتنمية والتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

معرفة اذا كانت لتنويع مصادر التمويل وانعكاسه الايجابي على التسيير بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

–الاشكالية العامة :

هل الاحتراف الرياضي له انعكاس على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

–الفرضيات الجزئية :

– تطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف لها انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر .

– لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

– تنويع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الاداري بالاندية المحترفة لكرة القدم في الجزائر .

–الاجراءات الدراسة الميدانية :

–العينة تم اختيار عينة عشوائية وشملت اندية الرابطة المحترفة الاولى والثانية موبليس لكرة القدم

–المجال الزمني : من بداية شهر فيفري الى نهاية شهر ماي

–المجال المكاني : مسييري الاندية الرابطة المحترفة الاولى والثانية موبليس لكرة القدم

–المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي

– الادوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان وهو اداة من ادوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات

–أهم النتائج المتوصل اليها :

–أغلبية الاندية الجزائرية المحترفة تسير نحو النجاح والتطور

–جل القوانين الخاصة بتسيير النوادي ملائمة ومناسبة

– الاحتراف الرياضي له انعكاس ايجابي على التسيير الاداري بكرة القدم

– تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالاحتراف لها انعكاس ايجابي في التسيير الاداري بالاندية لكرة القدم

–الموارد البشرية والتكوين ساهما في انعكاس ايجابي في التسيير الاداري بالاندية لكرة القدم

–التنوع في مصادر التمويل الرياضي له انعكاس الجيد في التسيير الاداري بالأندية المحترفة لكرة القدم

–مشروع الاحتراف الرياضي لا ينجح الى بتعاون كل الجهود المعنية فهناك مشاكل تعيق هذه الفكرة ويجب ان يكون هناك دعم ومرافقة الدولة للنوادي من اجل انجاح مشروع الاحتراف الرياضي

–أهم التوصيات والاقتراحات :

– صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع ووضع نظم ولوائح من اجل الرقابة الاجبارية داخل الادارة النادي

–لنجاح الاحتراف يجب توفير جميع الامكانيات البشرية والمادية معا وفق معايير دولية تكون لمسايرة التطور.

–ضرورة انشاء مراكز التكوين والمنشات الرياضية على مستوى النوادي ذات مواصفات عالمية

RESUME DE L'ETUDE:

Titre de l'étude: le professionnalisme sportif et ses conséquences sur la gestion administrative des clubs de football professionnel en Algérie

LES OBJECTIFS DES ETUDES :

Savoir si l'application des textes légaux régissant le professionnalisme a un impact positif sur la gestion des clubs de football professionnels

Savoir si le développement et la formation des ressources humaines ont un impact positif sur la gestion des clubs de football professionnel en Algérie

Savoir s'il faut diversifier les sources de financement et son impact positif sur la gestion des clubs de football professionnel en Algérie

- Problème général:

Le professionnalisme sportif est-il une réflexion sur la gestion des clubs de football professionnel en Algérie

- HYPOTHESES PARTIELLES:

- L'application des textes légaux régissant le professionnalisme a une incidence sur la gestion administrative des clubs de football professionnels en Algérie.

- Le développement et la formation des ressources humaines est une réflexion positive sur la gestion administrative des clubs de football professionnel en Algérie.

- La diversification des sources de financement a un impact positif sur le niveau de gestion des clubs de football professionnel en Algérie.

- PROCEDURES ETUDE DE TERRAIN:

- Échantillon Un échantillon aléatoire a été sélectionné et comprenait les clubs de l'association professionnelle du premier et du deuxième football

- Fuseau horaire: du début du mois de février à la fin du mois de mai

- Espace: association professionnelle des clubs Messieri, premier et deuxième football Mobilis

- METHODOLOGIE: nous avons utilisé dans notre recherche une approche descriptive

- Outils utilisés dans l'étude: le questionnaire est un outil permettant d'obtenir des faits, des données et des informations

- LES RESULTATS LES PLUS IMPORTANTS ATTEINTS:

- La majorité des clubs professionnels algériens se dirigent vers le succès et le développement

- Les règles régissant la gestion des clubs sont appropriées et appropriées

- Le professionnalisme sportif a une influence positive sur la gestion du football

- L'application des lois et règlements sur le professionnalisme a un impact positif sur la gestion des clubs de football

- Les ressources humaines et la formation ont contribué à une réflexion positive sur la gestion des clubs de football.

- La diversité des sources de financement du sport a une bonne influence sur la gestion des clubs de football professionnels

- Le projet de professionnalisme sportif n'aboutit pas à la coopération de tous les efforts concernés, des problèmes entravent cette idée et il faut accompagner et accompagner les clubs d'état pour la réussite du projet de sport professionnel.

- LES RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS LES PLUS IMPORTANTES:

- L'application stricte de la loi et son actualisation et l'élaboration de règlements et de réglementations pour la surveillance obligatoire au sein de l'administration du club

Pour que le professionnalisme soit une réussite, toutes les ressources humaines et matérielles doivent être fournies conformément aux normes internationales compatibles avec le développement.

- Nécessité de créer des centres de formation et des installations sportives au niveau des clubs répondant aux normes internationales