

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
فرع: إدارة وتسيير رياضي
تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنتشآت
الرياضية



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي
الرقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
إعداد الطالب: بوزيد النمس

دور التطوير التنظيمي في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية
- دراسة ميدانية بالرابطة الأولى والثانية المحترفة موبليس
لكرة القدم-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
ممتحنا	جامعة المسيلة	اسم ولقب الأستاذ(ة)

السنة الجامعية:

2020-2019



شكر

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتُنظَم عقد الشكر الذي لا

يستحقّه إلا أنتم، إليكم يا من كان لهم قدم السبق في ركب العلم

والتّعليم، إليكم يا من بذلتم ولم تنتظروا العطاء، إليكم أساتذتي

الكرام أهدي عبارات الشكر والتقدير...

اهداء

إلى أمي الكنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحة

الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني

كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أختي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب.

إلى أولادي..... فلذات كبدي.

إلى جميع من أعرف أهدي إليكم محثي هذا.....

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
	1-1- اشكالية الدراسة
	1-2- فرضيات الدراسة
	1-3- اهمية الدراسة
	1-4-اهداف الدراسة
	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
	1-6-الدراسات السابقة
	1-7- مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: التطوير التنظيمي
	تمهيد
	1-2- اهمية التطوير التنظيمي
	2-2- اهداف التطوير التنظيمي
	-2-3- متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي
	2-4- خصائص التطوير التنظيمي
	2-5- الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي
	لأسباب الخارجية
	لأسبابالداخلية
	-2-6- ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
	-2-7- معوقات التطوير التنظيمي
	المعوقات الادارية
	المعوقات السلوكية
	المعوقات التقنية
	المعوقاتالثقافية
	المعوقات الاجتماعية
	خلاصة
	الفصل الثالث - الاحتراف الرياضي-

	تمهيد
	3-1-1- نشأة الاحتراف الرياضي
	3-2-1- أسباب الاحتراف
	3-3-1- أهمية الاحتراف الرياضي في كرة القدم
	3-4-1- العناصر المكونة للاحتراف الرياضي
	3-4-1-1 الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم
	3-4-2-1 - لعبة كرة القدم هي مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف
	3-4-3- وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي
	3-5-1- المتطلبات الأساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي
	3-5-1-1- تطبيق الاحتراف الرياضي يعني تشريعا رياضيا جديدا
	3-5-2- أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة:
	3-6-1- الاحتراف في الجزائر:
	3-6-1-1- بداية الاحتراف في الجزائر:
	3-6-2- مكونات نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر
	3-6-3- عوائق الاحتراف في كرة القدم الجزائرية
	3-7-1- السند القانوني للاحتراف في الجزائر
	3-7-1-1- دفتر الأعباء الواجب اكتابته من طرف الشركات والنادي الرياضية المحترفة.
	3-8-1- القانون الأساسي للمؤسسات الرياضية.
	3-8-1-1- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر
	3-8-2- مهام النادي الرياضي المحترف
	3-8-3- التزامات النادي الرياضي المحترف
	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع - منهجية الدراسة-
	تمهيد
	4-1-1- الدراسة الاستطلاعية
	4-2-1- منهج الدراسة
	4-3-1- متغيرات الدراسة
	4-4-1- مجتمع وعينة الدراسة
	4-5-1- اساليب جمع البيانات

	4-6- الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة
	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية
	خلاصة
	الفصل الخامس - عرض وتحليل وناقشة النتائج
	5-1- عرض النتائج
	5-2- تحليل النتائج
	5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
	الفصل السادس - الاستنتاجات والاقتراحات
	6-1- الاستنتاج العام
	6-2- الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

-فهرس الجداول-

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	ايجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي	01
	جميع افراد العينة	02
	قيمة معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستمارة	03
	استجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدواعي التطوير التنظيمي	04
	استجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة المتطلبات التنظيمية للتطوير التنظيمي	05
	استجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة اسباب مقاومة التطوير التنظيمي	06

ملخص الدراسة

العنوان : دور التطوير التنظيمي في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية

أهداف الدراسة

التعرف على دواعي التطوير التنظيمي وإبراز أهميته بالنسبة لإدارة النوادي مع المنظومة الاحترافية المعتمدة بالجزائر. والكشف عن الأسباب الكامنة لمقاومة مسيري النوادي الرياضية لبرامج التطوير التنظيمي

والتعرف على المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي.

الإشكالية العامة : كيف يساهم التطوير التنظيمي في نجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية؟

فرضيات الدراسة

- إن التغيرات السريعة والمستمرة التي يواجهها النادي المحترف في بيئة عمله تفرض عليه إحداث التطوير التنظيمي وذلك من اجل نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.
- إن من بين المتطلبات مشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر
- إن خوف العاملين بالنادي من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته.

العينة تم اختيارها عشوائية وشملت أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس لكرة القدم

المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي

الأدوات المستعملة : الاستبيان

أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن التغيرات السريعة والمستمرة التي يواجهها النادي المحترف في بيئة عمله تفرض عليه إحداث التطوير التنظيمي وذلك من اجل نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.
- إن من بين المتطلبات مشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر
- إن خوف العاملين بالنادي من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته.

أهم التوصيات والإقتراحات

- تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم
- معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل النادي
- تبسيط إجراءات انجاز العمل داخل النادي بما يحقق السهولة والسرعة في الأداء

الكلمات المفتاحية

التطوير التنظيمي ، الاحتراف الرياضي ، النادي الرياضي

Study summary

Title: The role of organizational development in the success of the Algerian professional sports system

Objectives of the study

Identifying the reasons for organizational development ; highlighting its importance for club management with the professional system accredited in Algeria. And revealing the underlying reasons for sports club managers to resist organizational development programs.

And identify the organizational requirements that must be met for the success of organizational development programs.

The general problem: How does organizational development contribute to the success of professionalism in Algerian football?

Study hypotheses

The fast and continuous changes that faces the professional club in its work environment impose on it organizational development events for the sake of the success of the professional sports system in Algeria.

- Among the requirements is the participation of all the club's employees in designing and implementing organizational development plans that will contribute to the success of the professionalism sports system in Algeria
- The fear of the club's staff that organizational development is not in their favor is a sufficient reason for them to resist it.

the sample The sample was randomly selected and included the first and second professional league clubs

Mobilis for football

Dependency approach: Descriptive and analytical approach

The tools used: the questionnaire

The most important results:

- The fast and continuous changes that the professional club faces in its work environment impose on it organizational development events for the success of the professional sports system in Algeria.
- among the requirements is the participation of all the club's employees in designing and implementing organizational development plans that will contribute to the success of the sports professionalism system in Algeria
- The fear of the club's staff that organizational development is not in their favor is a sufficient reason for them to resist it.

The most important recommendations and suggestions

- Developing the professional capabilities of workers in order to improve their performance
- Addressing problems and difficulties related to working conditions in the club
- Simplifying the procedures for completing work inside the club, in order to achieve ease and speed in performance

key words

Organizational development, professionalism, sports club

المقدمة
الشيخ محمد بن عبد الوهاب

لقد اصبح التغيير حقيقة لا بد منها، وحتمية اكثر من ضرورة ،على المؤسسات تبنيه حيث انها تعيش حالة متغيرة فالبيئة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة فان ذلك يتطلب منها اللجوء الى انجع الاساليب والبرامج الكفيلة لاحدائه من قبلها ومن بين المجالات التي عرفت تطورا كبيرا وتغيرات متتالية نجد " علم الإدارة" حيث حظي باهتمام كبير مع أنه حديث النشأة كعلم مستقل ويرجع هذا الاهتمام إلى طبيعته وأهدافه، فهو ينطوي على مجموعة من الوظائف الأساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتداخل؛ فمع أن لكل وظيفة خصائص معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة الا انها تجتمع معا لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة ككل.(تبانى علي، 2019)

فالإدارة نجدها في كل أنواع المنظمات والمؤسسات والهيئات وعلى كافة المستويات، فهي المحرك الأساسي للنهوض بالتنمية في كافة مجالات الحياة لتحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، فهي المسؤولة عن نجاح الخطط والمشاريع والبرامج والسياسات وهذا للاستغلال الأمثل لكل أنواع الطاقات، والإستثمار الجيد في الإمكانيات و الموارد البشرية والمادية المتاحة لأقصى حد ممكن بكفاءة وفعالية عالية، في هذا الاطار يعتبر التطوير التنظيمي من اهم المداخل الاساسية للتغيير والذي يمكن للمؤسسة ان تنتهجه ، حيث تكمن اهميته في كونه انه اصبح يمثل القضية الاساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف ابعادها.

الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت ولازلت تعكس التطور والرقى والقيم في المجتمعات وتعد ابرز دعائم التنمية الشاملة لأنها تعنى بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا وجسدا وتغير مفهوم الرياضة فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية ونفسية واجتماعية فحسب بل أصبحت احد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال واهتمام القوى الاقتصادية بالإضافة إلى اهتمام الدول بها وشكلت بذلك أولوية هامة وذات قيمة عند السياسيين لأي مجتمع من المجتمعات لهذا فقد تحولت الرياضة من مجرد نشاط يمارس كهواية وتستمع به الجماهير المتفرجين إلى صناعة تقدم على أسس علمية متخصصة في تطوير الرياضة كما ظهر الاحتراف الرياضي كمتغير في السنوات الأخيرة فرض نفسه بقوة من خلال المداخل الهائلة مما انعكس بالإيجاب على الأندية واللاعبين ويشير الخبراء إلى أن الاحتراف بشكل عام هو الطريق الصحيح لمستقبل أفضل لجميع الرياضات وخصوصا كرة القدم،وإذا قلنا أن كرة القدم هي اللعبة الشعبية الأولى والأهم،فلنبدأ التجربة بها من خلال وضع سياسة ودراسة جدوى للاحتراف بمفهومه الشامل،حيث تطور الاحتراف في الرياضة وأخذ شكلا ونظما ومعلنا بعد أن كان مستترا في كثير من دول العالم،حيث ظهر بقوة خاصة في كرة القدم مما جعل مشاركة المحترفين في المسابقات أمرا واقعا في كافة الدول خاصة في دورات الألعاب الأولمبية الحديثة بعد أن كانت المشاركة قاصرة على الهواة فقط. واجتهدت الكثير من دول العالم في تطبيق نظم الاحتراف، فرياضتنا حتى الآن رياضة استهلاكية فقط

بمعنى أن الحكومات تصرف وهذا لغايات كثيرة منها حماية الشباب من المخاطر من خلال إتاحة البرامج لقضاء وقت واستثمار أوقات الفراغ وما إلى ذلك من جوانب تربوية واجتماعية، وعندما نقول احتراف فهذا يعني اختلاف في المفهوم، حيث تتحول الممارسة إلى هدف اقتصادي رياضي. وفي الجزائر على ضوء الحالة التي تعيشها كرتنا المستديرة، فإن الحاجة التي فرضت نفسها في ظل المشاكل التي تعانيها، ولدت الفكرة المتمثلة في بعث الاحتراف الرياضي الذي مما لا شك فيه سيد أحد أكبر الثغرات التي أنت منها تدهور النتائج الكروية في الجزائر، فكرة القدم في وقتنا الحالي بحاجة إلى ثورة إدارية كي تنهض من كبوتها وتتطلق نحو العالمية لتصل إلى مستوى المنتخبات الأوروبية وذلك عن طريق الدراسة المتأنية للاحتراف في كرة القدم والدعم الهائل من طرف الدولة للأندية لإنجاح مشروع الاحتراف فإنه قد آن الاوان للمسؤولين عنها للإقدام على تحقيق نجاح المنظومة الاحترافية وذلك باللجوء الى انجع الاساليب والبرامج الكفيلة بإحداثه من خلال تطبيق التطوير التنظيمي في النوادي الرياضية من خلال متطلباته ومدخله ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى التفاعل ما بين متطلبات التطوير التنظيمي والمسيرين للنوادي الرياضية الجزائرية من اجل نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر ، وقد جاء مخطط هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى التفاعل ما بين متطلبات التطوير ، ونظريو وتطبيقي ، بالإضافة الى مقدمة للموضوع ، وقائمة للمصادر والمراجع ، وكذا الملاحق.

*- حيث جاء في الجانب المنهجي :

- الفصل الاول الاطار العام للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، وتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، والراسات السابقة، ومميزات الدراسة الحالية.

*- اما الجانب النظري فتناولنا فيه:

- الفصل الثاني : التطوير التنظيمي حيث تطرقنا الى مفهومه ،اهميته واهدافه،متطلبات تطبيقه،خصائصه،الاسباب الداعية لتطبيقه، ايجابياته وسلبياته ومعوقاته

- الفصل الثالث: الاحتراف الرياضي حيث تطرقنا الى نشأته،اسبابه، اهميته في كرة القدم، العناصر المكونة له، المتطلبات الأساسية لتطبيقه، الاحتراف في الجزائر، تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر

*-الجانب التطبيقي تناولنا فيه:

- الفصل الرابع : منهجية الدراسة حيث تطرقنا لدراسة الإستطلاعية، ومنهج الدراسة والذي استخدمنا فيه المنهج الوصفي،ومتغيرات الدراسة، و استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى الخصائص السيكمترية لادوات الدراسة، والأساليب الإحصائية.

- الفصل الخامس عرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها النظرية

وأخيرا الفصل السادس ، وضم الاستنتاجات والاقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِنْ طِينٍ
ثُمَّ عَلَّمَهُ الْقُرْآنَ وَالْحِكْمَةَ
وَجَعَلَ مِنْهُ أَتَقْوَى
وَجَعَلَ مِنْهُ أَتَقْوَى
وَجَعَلَ مِنْهُ أَتَقْوَى

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

- | | |
|-------------------------|-----|
| اشكالية الدراسة | 1-1 |
| فرضيات الدراسة | 1-2 |
| اهمية الدراسة | 1-3 |
| أهداف الدراسة | 1-4 |
| مفاهيم ومصطلحات الدراسة | 1-5 |
| الدراسات السابقة | 1-6 |

1-1 اشكالية الدراسة:

ان مع دخول الجزائر منظومة الاحتراف الرياضي في ظل التطورات المتسارعة الحاصلة في عالم الرياضة، باتت تحتم على إي منظمة أو مؤسسة رياضية تسعى للمنافسة والبقاء، جودة عالية في العمل إي " التفوق وتحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للمؤسسات الرياضية، وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة (لعجال يحي: 2011، ص85) خاصة على مستوى الإدارة لأنه تقع على عاتقها مسؤوليات هامة تفرض عليها ان تكون في مستوى عالي من الأداء ولا يأتي ذلك الأمن خلال توافر الكوادر البشري القادر على القيام بمختلف الوظائف الإدارية على أحسن وجه (لعامرة سليم: 2017، ص165).

وفي ظل تنامي الإدارة الرياضية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والتميز، فهذه المهمة لا تحقق إلا في ظل إدارة واعية تمتلك من الأساليب الإدارية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (نوف مدا الله العازمي: 2014، ص04)

الأمر الذي يدعونا إلى القول: هل ستبقى الإدارة الرياضية تعتمد على أنماط التسيير الكلاسيكية أم ستدخل باب الاحتراف والعولمة من أوسع الأبواب؟، كما هو الواقع عند الدول المتقدمة التي لا نجدها تعاني من هاته المشاكل وبذلك تعتبر المعطيات السالفة الذكر حول الطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة في عملية التسيير موضوعا واسعا للبحث، يتطلب توضيح معالمه قصد إنارته ورفع اللبس والغموض على المصطلحات المستخدمة فيه، من خلال معالجته بمنهجية علمية بحتة تتطلب الحنكة والتفكير والتركيز، وهو ما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم التطوير التنظيمي في نجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية؟

وللإمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل للتطوير التنظيمي أهمية في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية ؟
- - هل لمشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية ؟
- - هل لخوف العاملين بالنادي من ان يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته ؟
- الفرضيات
- - للتطوير التنظيمي أهمية في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية
- - لمشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية

- - إن خوف العاملين بالنادي من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته.

3-1- أهداف الدراسة

- من الطبيعي ان لكل دراسة غايات تجري من ورائها وأهداف تسعى إلى الوصول إليها ومن اجل تقديم البديل أو تعديل ما يجب تعديله وتبقى الإجابة عن الأسئلة التي تطرحها المشكلة هدف كل دراسة ويمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي.
- التعرف على اهم النقاط المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي وابرار الاثار المترتبة عليه والتي تتطابق مع أهداف إدارة النوادي مع المنظومة الاحترافية المعتمدة بالجزائر.
- الكشف عن الاسباب الكامنة لمقاومة مسيري النوادي الرياضية لبرامج التطوير التنظيمي
- الوصول إلى معرفة درجة استجابة الهياكل التنظيمية لأندية المنظومة الاحترافية المعتمدة بالجزائر لمتطلبات التطوير التنظيمي.
- الوصول إلى معرفة مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في إنجاح الاحتراف الرياضي الجزائري.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بالمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي
- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا، على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها إثراء معارفنا، وتمرننا على التحكم بأدوات وأساليب المنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة للمرجع الجديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكلمة.
- استحداث الوسائل لتخطيط وتوجيه وتنظيم العملية الإدارية.

1-4- أهمية الدراسة:

تكم أهمية الدراسة في اعتبارها مدخل إداري وتنظيمي لتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية، في الأندية الرياضية المحترفة وكذلك رغبة الباحث في استخدام الأساليب المنهجية الحديثة، في الإدارة لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الإستراتيجية للأندية الرياضية المحترفة في ظل التطور الحاصل على مستوى الإدارة الرياضية، ويمكن ان يكون هذا البحث نقطة انطلاق نحو أبحاث أخرى قد تخدم وتثري مجال التربية البدنية والرياضية بصفة عامة ومجال إدارة الأندية الرياضية المحترفة على وجه الخصوص.

حسب علم الباحث ان هذه الدراسة هي الأولى التي ربطت بين هذين المتغيرين، في مجال الاندية الرياضية وتستمد الدراسة قيمتها ايضا من خلال تناولنا لموضوع التطوير التنظيمي كأحد المفاهيم الحديثة، في مجال الادارة الرياضية خاصة في ظل التحديات التي توجهها الاندية الرياضية المحترفة والتي تفرض عليها ضرورة تغيير اساليبها التقليدية، وتبني مفاهيم ادارية حديثة ومن بينها التطوير التنظيمي حتى تستطيع مواكبة التطور الحضاري الذي تشهده المجتمعات في العصر الحالي.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

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

1-5-1 الإدارة الرياضية:

- لغة: حسب القاموس السبيل بمعنى اجتماع، جلسة.(دانيال ريغ: 2007، ص185).
- 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).
- تعريف فريدريك تايلور: أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعلموه ثم التأكد منهم أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة(معجم المصطلحات الإدارية: 2007، ص 18).
- تعريف العلق: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية تقوم بتوظيف واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة(العلق: 1999، ص25).
- 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 والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة.

1-5-2 مفهوم التطوير:

العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان من خلال المساندة والدعم اللازمين انمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل ، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة او غير المخططة ولكنها في كل الاحوال تكون ضرورية من اجل نجاح الانسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها(هلال محمد عبد الغني - 2008 - ص 153)

وهو مصطلح مشتق من من الاصل اللاتيني *volupe* والذي يعني إخراج الميزة او الفائدة الكامنة داخل اي شيء ، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الايجابي للارتقاء بالحالة نحو الافضل (الغالبى طاهر محسن واخرون-2010- ص21).

ويعرف أيضا بأنه: العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها

في كل الأحوال تكون ضرورية من اجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف
الرمانية والمكانية التي يعيش فيها (هلال، محمد عبد الغني حسن: 2008-2009، ص153).

التعريف الإجرائي للتطوير: كل ما هو فعال في تطوير مستوى المنظمة في العمل من برامج وأفكار
واتجاهات حديثة تسهم في تطوير الأعمال وضمان جودة العمل ومواكبة التغيرات الحديثة

1-5-3 التنظيم:

يرى Alvin Brown ان التنظيم يحدد الجزء من العمل الذي يتوقع من كل فرد في المنظمة ان يؤديه،
والعلاقات بين هؤلاء الافراد وذلك لكي يصبح الاداء اكثر فاعلية لتحقيق هدف المنظمة (زعتنر، جازية
صلاح الدين واخرون ص173)

او هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لانجاز مهام تحقق هدفا
اواهدافا عامة (طه، طارق-2000-ص387)

1-5-4- التطوير التنظيمي"

"الجهد الطويل المدى لادخال التغيير بطريقة مخططة بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات
مدروسة" (ابوبكر، مصطفى محمود-2001- ص 159)

يعرفه وارن بينز بانه " الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف الى تغيير المعتقدات والاتجاهات
والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير
المتسارعة" (الصيرفي، محمد-2008-ص141)

اما Brown & Harvey فهو في رأيهم جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة
بأكملها او اجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع اعضائه من
الافراد، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع اعضاء المنظمة
لمساعدتهم في ايجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق اهداف المنظمة والافراد العاملين فيها (الغالبى، طاهر
محسن منصور واخرون-2010-ص37)

ويمكن ان يعرف التطوير التنظيمي بانه العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع
الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنشأة (مختار حسن محمد احمد محمد -2010-
ص49)

1-5-5- 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، ص56).

وهو في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية، ولا تقصد الربح المادي (محمد سلمان الأحمد وآخرون: 2005، ص 73).

- أيضا يعرف النادي الرياضي بأنه هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويهدف النادي الرياضي إلى تكوين الشخصية المتكاملة لشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية، وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم (لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية، 2008، ص 1).

ويعرفه أشرف عبد المعز بأنه: "جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي (رأفت سعيد: 2012، ص 34).

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 أجل إنشائه يتطلب مجموعة من الأشياء المتمثلة في المسيرين والقائمين على إدارته من أجل تنظيم المنافسات والتدريبات وأيضا من أجل تحديد أوقات استعمال الأجهزة الرياضية.

1-5-6- الاحتراف الرياضي:

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

- اصطلاحا: نعتي 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، ص 10).

وحسب المادة الثالثة من لائحة الاحتراف للاعبي كرة القدم السعودية فإن 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 والإقامة والإعاشة والتأمين والتدريب وما شابه ذلك (عبد الحميد عثمان الحنفي، 2007، ص 23).

الاحتراف في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بان يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش (عبد الفضيل محمد احمد: 1991، ص 90).

- **التعريف الإجرائي للاحتراف الرياضي:** نعني بالاحتراف الرياضي في الجانب الرياضي انه مهنة يباشرها اللاعب بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسة نشاط رياضي معين، وهناك عقد مبرم بين اللاعب والنادي وجب الالتزام بشروطه من كلا الطرفين من اجل تحقيق الهدف المرجو الوصول إليه.

6-1- الدراسات السابقة الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة:

يحاول الباحث الاطلاع لما وصل إليه سابقوه أو لتجنب التكرار لينطلق من حيث توقفوا والمواضيع التي تطرقت للتطوير التنظيمي والاحتراف الرياضي في المجال الرياضي قليلة، لذا حاولنا استحضار اكبر عدد ممكن من الدراسات سوءا التي لها صلة بموضوع البحث أو التي وقعت في مجال دراستي هاته، من خلال توظيفها وربطها بموضوعنا الحالي تم التعليق عليها، وفيما يلي البعض من الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية منها:

➤ **الدراسة الأولى:** للطالب تباري علي، بعنوان: أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة

الاحتراف الرياضي بالجزائر، رسالة دكتوراه بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2019

وهدفت الدراسة . الوصول إلى معرفة دور أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح

منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر .

المنهج المستخدم : استخدم المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة : استبيان مدرج على شكل مقياس ليكرت الثلاثي

- النتائج المتوصل إليها :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير السن.

توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية.

توجد فروق ذات دلالة احصائية في نتائج أسلوب تطوير ادارة النوادي الرياضية في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير نوع الدورات التكوينية.

➤ **الدراسة الثانية :** للطالبة دراعوفاطمة بعنوان علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالاداء، رسالة

ماجستير بجامعة وهران 2، 2016.

وقد هدفت الدراسة إلى شرح طبيعة العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي واداء الموظفين بالمركز الجامعي احمد زبانه خصوصا

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة الموظفين بالمركز الجامعي احمد زبانه بغليزان كما استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالاداء لدى الموظفين
- عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي والجنس مع القيادة التحويلية ، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الاداء
- وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي ، والمؤهل العلمي مع القيادة التحويلية، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الاداء.

➤ **الدراسة الثالثة:** للطالب: مقران إسماعيل، بعنوان: إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر، دراسة ميدانية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010.

الهدف من الدراسة: هو الوصول إلى بعض المفاهيم المتمثلة في المؤشرات الدالية على وجود خلل أو قصور في التسيير الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية الفعالة.

الإشكالية العامة: هل تنتهج الإدارة الرياضية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم تطبيق إستراتيجية إدارية ذات منهجية محكمة لتسيير شؤون الهيئات الرياضية التابعة لها؟

وجاءت صياغة الفرضية العامة على النحو الآتي: ظهور عدم الاستقرار والتسيير العشوائي على مستوى النوادي والمنتخبات الرياضية الوطنية عموما، يرجع إلى غياب الإستراتيجية الإدارية المحكمة في تسيير الشؤون الرياضية.

الفرضيات:

- أن عدم امتلاك الاتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارات عن تطبيق استراتيجياتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.

- يعود وجود التسيير الإداري على مستوى الهيئات الرياضية لاتحادية كرة القدم الجزائرية إلى وجود المسير المتطوع مجانيا.

- غياب التجسيد الميداني للممارسة (التخطيط والتنظيم) الناتج عن ضعف عاملي المؤهل العلمي والوظيفي للمسيرين.

- تلعب الإمكانيات دورا هاما في التأثير سلبا على تطبيق الهيئات الرياضية لاتحادية كرة القدم الجزائرية للإستراتيجية الإدارية وفق متطلبات الغدرة الرياضية الحديثة.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

وقصد الوصول إلى مبعغى الدراسة تم اختيار مجتمع تفرعت عنه عينات قوامها 53 مسير من مختلف شرائح العينات من ضواحي العاصمة.
أداة الدراسة: استبيان.

النتائج المتوصل إليها:

- مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تصميم الهيكل الإداري وتحديد السلطات والمسؤوليات.
- منح فرص التوظيف لذوي الكفاءات العلمية العليا والمختصين في الميدان الإداري، (ضرورة الاهتمام بالمؤهل والتخصص العلمي للموظف).

- الاهتمام بعامل التحفيز، وذلك لتشجيع القادة الإداريين والعاملين المخلصين المجدين.

➤ **الدراسة الرابعة:** للطالبة ابتسام ابراهيم مرزوق: بعنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، رسالة ماجستير بجامعة غزة، 2006
وقد هدفت الدراسة الى شرح فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وابرار العلاقة بينهما وقد توصلت الى النتائج التالية:

تحتاج عملية ادارة التغيير والتطوير التنظيمي الى تخطيط مدروس ، ويجب ان تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

انه كلما اتبعت المؤسسة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما اصبحت قادرة على دارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي

ان غالبية المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة الى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة حتى تنجح في عملية ادارة التغيير والتطوير التنظيمي

➤ **الدراسة الخامسة:** للطالبة ميرفت سيد احمد بعنوان: تقويم السياسات الإدارية في بعض الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، 2003.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقويم السياسات الإدارية في بعض الأندية الرياضية، محاولة اقتراح حلول المشكلات التي تعوق السياسات الإدارية داخل الأندية الرياضية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة أعضاء من مجالس إدارات بعض الأندية، العاملون بالأندية الرياضية أعضاء من الجمعية العمومية للأندية.

واستخدمت الباحثة استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية والمراجع العلمية كأدوات لجمع البيانات
أهم النتائج المتوصل إليها:

السياسات الإدارية بالأندية لا تعكس ولا تحقق أهداف النادي بشكل واضح.

السياسات الإدارية بالأندية غير مكتوبة

السياسات الإدارية بالأندية لا تسهل عملية اتخاذ القرار

وضوح السياسات وتحقيق التطور والتقدم المستمر للمؤسسات يكون في حرسها الدائم على إعادة النظر في الأفكار التنظيمية.

لا توجد سياسات إدارية خاصة لتعيين العاملين والمدربين داخل الأندية

دراسة ومناقشة نتائج الدراسات السابقة:

وكان استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها كانت صلة بموضوع الدراسة الحالي ومن خلال تطلع وتفحص هذه الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة إضافة إلى أن بعض الدراسات تم إجراؤها في بيئات عربية وأجنبية مختلفة لكل منها مميزات وخصائصها وكانت هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها يمثل معظمها في أطروحات دكتوراه وبعض المنشورات وقد تم تطبيق هذه الدراسات على بعض الإدارات والمؤسسات الرياضية وبعض هيئات والنادي الرياضية:

2- أوجه التشابه والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة: تطرقت الدراسة الحالية إلى التطوير التنظيمي ومساهمته في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، وتتشابه مع دراسة (دراعو فاطمة 2016)، والتي ركزت على متطلبات التطوير التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي وكذلك دراسة (ابتسام ابراهيم مرزوق 2006) والتي ركزت على فعالية متطلبات التطوير التنظيمي.

من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في إنجاح منظومة الإحتراف الرياضي بالجزائر، وبما أن الباحث اعتمد تقريبا على الدراسات المشابهة والمرتبطة والسابقة، فقط ظهر العديد من أوجه الشبه بين مؤشرات الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة، ومن بينها دراسة (دراعو فاطمة 2016)، والتي كان هدفها التعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي واداء الموظفين، وتتشابه جزئيا مع دراسة (ابتسام ابراهيم مرزوق 2006)، وهدفت الدراسة إلى تحليل فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية بغزة، كما تتشابه جزئيا أيضا مع دراسة (حنان خياط 2007)، والتي هدفت إلى إبراز أهمية إدارة التطوير في تطوير المنظمة وتحسين آدائها لمواجهة التحديات،

من حيث مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموعة من الأفراد العاملين بإدارة النوادي الرياضية الناشطة بالقسم الأول المحترف والتي تتفق مع دراسة (تباني علي 2019)، والتي طبقت على مجموعة من الأفراد العاملين بإداره مجالس النوادي

من حيث المنهج: تم توظيف المنهج الوصفي في هذه الدراسة الحالية متبعا بذلك الأسلوب التحليلي حيث تتشابه العديد من الدراسات السابقة التي تم توظيفها

من حيث أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان لنموذج تقييمي متبعا بذلك التدرج الثلاثي وفقا لطريقة لبكرت وهذا ما تمت ملاحظته من وجود التشابه في العديد من الدراسات السابقة ونجد ذلك في دراسة.

3- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: وجهت الدراسات السابقة الباحث في الأتي:

- إمكانية وصياغة مشكلة البحث
- صياغة أهداف وتساؤلات هذا البحث
- إمكانية تحديد الخطوات الإجرائية لإتمام إجراءات البحث
- اختيار المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث
- تحديد الأسلوب الأمثل في تحديد نوع وحجم وطريقة عينة البحث
- تحديد المحاور الأساسية لاستمارة الاستبيان الخاصة بالبحث
- صياغة عبارات استمارة الاستبيان بأسلوب يتناسب مع عينات البحث
- اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة البيانات
- التعرف على الطرق عرض ومناقشة نتائج والوقوف على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات كتفسير وتأكيد نتائج هذا البحث

4- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تطرقت الدراسة الحالية إلى معرفة دور التطوير التنظيمي ومساهمته في نجاح منظومة الاحتراف الرياضية بالجزائر من خلال تحديد بعض المحاور التي تساهم في الفاعلية الإدارية حيث تعتبر من أهم العوامل الأساسية لإنجاح وتطور الاحتراف الرياضي بهاته النوادي.

إن هاته الدراسة سعت إلى تناول موضوع التطوير والتنظيمي كموضوع يعتبر من الاتجاهات الحديثة لإدارة من خلال التطرق إلى السرد النظري. وقد اهتمت هذه الدراسة بأهم العوامل التي تساعد على نجاح وتطوير العملية الإدارية داخل النوادي وذلك من خلال تطوير وكفاءة العنصر البشري

الخطاب
الخطاب
الخطاب
الخطاب

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

- مفهوم التطوير التنظيمي
- أهميته
- أهدافه
- متطلبات تطبيقه
- خصائصه
- الاسباب الداعية للتطوير التنظيمي
- اتجاهياته
- سلياته
- معوقات تطبيق التطوير التنظيمي

تمهيد :

يعتبر التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير في التطوير الشخصي على الصعيد المهني ،وقد ظهر أسلوب التطوير التنظيمي ضمن المفاهيم الحديثة لكي يزيد من فعالية التنظيم ،ويطور أداء المنظمات وذلك من خلال التركيز على التخطيط العلمي للتغيير ،والتشخيص الميداني وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمة . وإن الممارسة الحقيقية للتطوير التنظيمي على المستويين الإداري والتنظيمي ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث كانت المنظمات تعاني من مشاكل انخفاض مستوى الإنتاج وتخلف الأداء مما أدى بها إلى البحث عن مختلف الوسائل والطرق التي تساعد على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لديها (بشرية / مادية) للتخفيف من حدة المشكلات والرفع من كفاءة و فعالية التنظيم و التكيف مع المتغيرات والتطورات المستجدة و بناءا عليه فقد ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل بعض الجوانب التي يمكن أن تساعدنا على فهم هذا المصطلح .

2-1 أهمية التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية ، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر ، وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية
1/ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً ، وتقليل هدر الموارد. (- محمد الصيرفي ، 2004، ص 110 .111).

2/ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار .

3/ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارات المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة .

4/ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .

5/ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

2-2 أهداف التطوير التنظيمي :

يسعى التطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نجملها فيما يلي :

* إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرقة في جميع الأرجاء والمستويات التنظيمية داخل المنظمة .

* تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي بطريقة سليمة ومقبولة من طرف الأفراد .

* إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ومنه زيادة درجة الانتماء إلى المنظمة وأهدافها. (محمد قاسم القريوتي: 1993، ص 232).

* إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة وإظهار المعلومات بدلاً من إخفائها .

* زيادة قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة

* زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدديناميكية (حركية الجماعة).

* زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل

* زيادة مقدرة الأفراد في المنظمة على مواجهة مشاكلهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يحقق الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي .

* زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع ورغبة فيه . (احمد ماهر 2003، ص ص 416 .417).

* تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال استخدام

نظام إيجابي للحوافز. (احمد الصيرفي ، 2006، ص 20).

* توفير المعلومات اللازمة كاتخاذ القرار بشكل مستمر مع تحديد مسؤولية متخذي القرارات في حل المشكلات .

* تحقيق المخرجات المطلوبة (منتجات/خدمات) بالكمية والجودة وبالتكلفة المخططة وفي حدود الزمن المطلوب (معتز مصطفى عبد الجواد، 2006، ص ص 17 . 18).

2-3 متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي

:يتطلب تطبيق التطوير التنظيمي داخل المنظمة توفر جملة من الشروط والمتطلبات الضرورية التي تزيد من درجة فعاليته ، ومن أهم هذه المتطلبات نجد :

- * وجود خطة متكاملة وشاملة للتطوير التنظيمي .
- * تهيئة الأفراد في المنظمة وذلك بتصحيح مفاهيمهم وتصوراتهم حول التطوير وخططه و إجراءاته ، وكذا نتائجه و أهدافه (محمد الصيرفي ، ص 39)
- * أن تستند خطط التطوير من معرفة جيدة بإمكانيات الواقع وبيانات إحصائية دقيقة توفر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية الكافية التي ستتولى مهمة التطوير (ايمان حسن عبد الفتاح، 2006، ص 152).
- * ربط البرنامج المقترح بكل من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة .
- * وجود معايير توضح إستراتيجية التطوير لضمان استمراريتها ومن هذه المعايير : وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع .

إشراك مختلف الأطراف في عملية التطوير .

البناء على الجهود والبحوث السابقة و تقديرها .

* أن يكون التطوير المخطط طويل الأجل ، تدريجي ، مرحلي وبعيد عن المفاجآت .

* موافقة الإدارة العليا بالتطوير واقتناعها به.

* وضع نظام لمراقبة ومتابعة نتائج تنفيذ والالتزام بالموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج .

(مصطفى محمود أبو بكر ص 386).

* تصميم نظام متكامل لرصد الظواهر التي تدل على وجود حاجة حقيقية للتطوير وتنشأ هذه الحاجة

عن: - رؤية للقيادة الإدارية - (محمد الصيرفي ص 39).

- تجاوز لواقع عجز عن إشباع الحاجات المتجددة .

- مواجهة مشكلة طارئة لم تكن الإمكانيات المتاحة قادرة على حلها .

* تحديد سبل تعظيم الموارد المطلوبة للتطوير وتوضيح السياسة المطبقة وفلسفتها وأهدافها ، وإقناعهم

بها لضمان الالتزام بتطبيقها .

* تشخيص عوامل المقاومة الناتجة عن التطوير ومراكزها (- محمود سلطان العميان، ص 360).

2-4 خصائص التطوير التنظيمي :

يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية العمليات الإدارية وهي :

- 1/ أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة (محمد الصيرفي ص 451).
- 2/ يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها ،وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة .
- 3/ إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل . (صلاح الدين عبد الباقي ، 2001 ، ص 338).
- 4/ عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ،وليس عملا مفروضا من الإدارة العليا .
- 5/ يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ،على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة .
- 6/ التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف ،واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل .(حسن مهدي زويلف ص 104).
- 7/ يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية .
- 8/ عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها.
- 9/ لا بد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم .
- 10/ تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل (عثمان حمود الخضر: ، 2005، ص 207 .²)،أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي .
- 11/ المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه.
- 12/ تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد .
- 13/ أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين.(محمد على شهاب ص 344)
- 14/ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم ، كما أنه يقوم على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية (عبد الباري إبراهيم درة ص 48 .49).

2-5 الأسباب الداعية للتطوير التنظيمي :

تعتبر التنظيمات أحد الوسائل التي تحل بها المجتمعات مشاكلها ، مما يتطلب الأمر ضرورة مساعدتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وما يطرأ عليها من مستجدات وبشكل عام يمكن إجمال أهم أسباب ودوافع التطوير في مايلي :

2-5-1: الأسباب الخارجية :

وهي تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، وعادة ما يستهدف التطوير الناشئ عن الأسباب الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها أو السيطرة عليها لمصطفى محمود أبو بكر ص378)، ومن أهم هذه التغيرات نذكر :

1/ **تغيرات البيئة التقنية :** حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي حتما إلى تغيير منظمي على المستويين المادي والبشري (أحمد بطاح، 2006 ، ص 65)، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الإنتاج وأساليبه والهيكل التنظيمي .

2/ **التغيرات الاقتصادية :** وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال ، الموارد الاقتصادية ، ظروف الإنتاج والأعمال ، التسويق وندرة الموارد والمنافسة كل هذه الظروف تؤدي إلى إحداث تغييرات إدارية للتكيف مع هذه المتغيرات لتصبح المنظمة قادرة على التكيف والوجود الفعال .

3/ **تغيرات البيئة الاجتماعية :** وتتمثل في عوامل البيئة الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذا الاتجاهات والمواقف نحو العمل ووجود العمالة الأجنبية و الأنظمة والسياسات الإدارية . (صالح الدين عبد الباقي، ص 339) .

4/ **التغيرات في القوانين والأنظمة :** إذ قد تحدث تغييرات بناء على قرارات وتشريعات حكومية تحكم العلاقة بين الدولة و المنظمات ، ومن بين هذه التشريعات : حقوق العاملين والمستهلكين ، تشريعات الاستثمار ، تشريعات العمل ... الخ .

5/ **التغير في ظروف السوق :** والتي تفرز تغييرات هامة في حجم السوق ، واتساع الأسواق وكذا زيادة حدة المنافسة ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق (أحمد ماهر، ص 415)، حيث أدى هذا التنافس إلى محاولة البحث عن البدائل التي تمكن المنظمة من تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها .

6/ **تغيرات البيئة الدولية :** وتتمثل في الاتفاقيات الدولية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلعة منافسة لمنتجات محلية ، كما أن التغيرات في البيئة الدولية مهما كانت طبيعتها تنعكس على نشاط المنظمة بشكل قيود .

7/ **تغيرات البيئة السياسية :** وتتمثل هذه التغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية والمواصفات القياسية للجودة ، ومن أهم هذه التغيرات : نظام الحكم ، تنظيم السلطات ... ، وعليه فإن المناخ السياسي يلعب دورا مهما في تحديد سلوك المنظمة . (John Rschermer Home .David. schappell, 2002 .p04)

2-5-2: الأسباب الداخلية :

تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية ، وإمكانات وقدرات المنظمة وأهدافها ، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة ، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم مع المتغيرات الحادثة في البيئة ، ويمكن تلخيص هذه التغيرات في :

- *تغييرات في الآلات ،المنتجات ،خطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب .(احمد ماهر،ص 416).
 - *تغييرات في الأساليب و الإجراءات ومعايير العمل .
 - *تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
 - *تغييرات في وظائف الإنتاج ،التسويق والتمويل والأفراد .
 - *تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
 - *تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ .
 - *تطور العاملين وزيادة مستوى طموحاتهم وحاجاتهم .
- ت ،اتخاذ القرارات ... الخ .

2-6 إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي .

لقد احتل التطوير التنظيمي مكانة مميزة بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة ، فقد استخدمه الكثير من المفكرين في مجال الإدارة والعلوم السلوكية في أعمالهم كمستشارين إداريين ،إلا أن هذا لا يخفي أن للتطوير التنظيمي مجموعة من السلبيات و الإيجابيات والتي تتمثل في:

الجدول رقم (01): ايجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي

السلبيات	الإيجابيات
- تقتصر إستراتيجية التطوير التنظيمي على نماذج التغيير المخطط .	- يبني التطوير التنظيمي من الأساليب والنظريات السلوكية .
- التركيز على أهمية توفير مناخ من الثقة والتآلف كوسيلة لكفالة فعالية التطوير وإهمال السلطة ،الصراع ،المنافسة القوة .	- التركيز على ثقافة المنظمة وأعرافها
- تبني حركة التطوير لنفس القيم والأعراف السائدة في المنظمات التقليدية .	- العمل على تحليل وتغيير ثقافة المنظمة .
- إمكانية حدوث تناقض بين الثقافة الجديدة وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة .	- يمثل تطبيقا فعالا للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية .
- يستغرق وقتا طويلا .	- التطوير متكامل في التنظيم .
- باهض التكاليف ،إضافة إلى بطء العائد .	- فرض التعلم على الفرد والجماعة .
- الخضوع لرأي الجماعة وصعوبة التقييم .	- زيادة دافعية الفرد للعمل ورضاءه .
	- تحقيق الالتزام وتقليل الغيابات وترك العمل .

2-7 معوقات التطوير التنظيمي :

إن قياس الاستفادة من التطوير يحتم قياس مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي في أداء دورها بهدف اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك ، ومن أهم هذه المعوقات :

2-7-1 المعوقات الإدارية :

- * إغفال أهمية تحليل وتصميم العمل ،وتحديد وتوصيف مهام الوظائف .
- * عدم تشجيع نزعة الابتكار والتجديد في المنظمات وفتور حماس المديرين لعملية التطوير .
- * غياب التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد ،الجماعات والتنظيم .
- * القصور الشديد في استخدام العمليات الإدارية والأسلوب العلمي .
- * زيادة عدد الأفراد العاملين عن الحاجة الفعلية للأجهزة الإدارية وسيادة بعض العادات السيئة بينهم مثل مقاومة التطوير التنظيمي . (احمد ماهر ، ص 487) .

- * عدم مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي .
- * سوء العلاقات الإنسانية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا .

2-7-2 / المعوقات السلوكية : (صالح بن سعد المربع ص 76) .

- * التمسك بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التطوير .
- * عدم تشجيع العاملين على التعبير عن مشاعرهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم
- * الاعتماد على الخبرة الأجنبية دون مراعاة الظروف البيئية .
- * عدم الاستعانة بالخبراء المختصين في التطوير التنظيمي .
- * عدم العدالة في تطبيق الحوافز وسوء استخدام السلطة .
- * ضعف قدرة القادة على كسب مساندة العاملين للتطوير التنظيمي .
- * عدم جرأة القادة بالمبادرة بالقيام بالتطوير التنظيمي في إدخال أنماط التفاعلات الجديدة بين العاملين

2-7-3 المعوقات التقنية :

- * قلة الاهتمام بتزويد المنظمات الإدارية بالتقنية الحديثة التي تساهم في تحقيق الأهداف .
- * يحتاج إلى تكلفة مالية مرتفعة لشراء التقنيات الجديدة والتدريب عليها .
- * محدودية استخدام التقنية الحديثة بسبب عدم توفرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها .
- * تخوف العاملين من سلبات التقنيات الحديثة على مصالحهم (تقليص العاملين / انخفاض الحوافز) .
- * عدم توافر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية مما يحول دون اتخاذ القرارات الملائمة لتفعيل التطوير التنظيمي .
- * ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث .

2-7-4 المعوقات الثقافية :

* اختلاف معايير وقيم الفرد عن قيم ومعايير المنظمة ينعكس سلبا على جهود التطوير التنظيمي . (احمد ماهر ص 486)

* وجود اختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع لإدارة المنظمات ، وكذا بين المبادئ والقيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم وتسود الثقافة التنظيمية تؤدي إلى اختلاف القناعة بأهمية التطوير ، وصعوبة معرفة أهداف جماعات العمل ، والاستفادة منها في خدمة التطوير .

2-7-5 المعوقات الاجتماعية :

- * الحاجة إلى السرية المطلقة تشكل صعوبة كبيرة أمام تحقيق أهداف التطوير التنظيمي
- * العادات الاجتماعية السيئة وعدم التكيف مع المتغيرات - (صالح بن سعد المربع: ص 77)
- * ضعف التفاعل الاجتماعي بين أعضاء التنظيم .
- * ضعف العلاقة بين المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها .
- * قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرنامج التطوير .

خلاصة الفصل

وما يمكن استخلاصه هو أن التطوير التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات إدارة وبقاء المنظمات واستمرارها، حيث تسعى المنظمات إلى تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي المناسبة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، سواء أكانت سياسية، اقتصادية، واجتماعية مع ضرورة وجود اقتناع من طرف جميع أعضاء التنظيم بأهمية هذا التطوير وفعاليته في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ومشاركتهم في رسم الخطط والسياسات التي ستتبع في ذلك، إذ تعتبر عدم مشاركة العاملين من بين أهم العوائق التي تقف أمام نجاح برامج التطوير، ولذا تسعى المنظمة إلى التخفيف من حدة المقاومة باستخدام وسائل وأساليب متنوعة، وهذا حسب طبيعة ونوع المقاومة، إضافة إلى الظروف المحيطة بها، والاستعانة بخبراء في هذا المجال لكي تحقق هذه البرامج فعالية أكبر .

الفصل الثالث: الاحتراف الرياضي

- نشاته
- اسبابه
- اهميته في كرة القدم
- العناصر المكونة له
- المتطلبات الاساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي
- الاحتراف في الجزائر
- السند القانوني للاحتراف في الجزائر
- القانون الاساسي للمؤسسات الرياضية
- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر

تمهيد

النادي الرياضي المعاصر عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري عن الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وتصارع وتتكيف ومن ثمة فان التطوير والتغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة وهذا راجع إلى توظيف اختصاص كل نادي، لكي يحقق كل نادي هدفه المطلوب والمتاح، من خلال اتباع هيكل تنظيمي محكم ومتطور في إطار قانوني ينظم ويسير إدارة النوادي وهو ما وجدناه في تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر.

3-1- نشأة الاحتراف الرياضي:

احترف الإنسان بعض الأنشطة الرياضية منذ أقدم العصور، فمنذ سنة 680 قبل الميلاد عرفت أئنا 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 الأوروبية 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.

وفي العصور الوسطى ظهرت صور جديدة لاحتراف الرياضة، مثال ذلك المصارعة وألعاب القوى، وبسبب عدم وجود أندية تنظم هذه الرياضات، كان الرياضيون المحترفون ينتقلون 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.

والملاحظ أن أنه في العصور الوسطى تغيرت النظرة، فقد هبطت قيمة الرياضي وأصبح الاحتقار يحل محل الاحترام والتقدير، بل كان ينظر إلى احتراف الرياضة على أنها مهنة من لا مهنة له. 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، ص23).

3-2- أسباب الاحتراف الرياضي:

الاحتراف الرياضي في النوادي الرياضية ظاهرة لها عدة أسباب، نوجزها في ما يلي:
أولا: إرادة الفدراليات ترسم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الاقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون (منح اللاعبين وأجورهم).

يؤكد ايمانويل بأي عام 2001 ذلك بقوله: "الاحتراف الرياضي يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف الرياضي شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق، بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح" (Baye Emmanuel: 2001, p69).

ثانيا: وتذكر (Elisabeth Le Germain :2005) "إذا كان تاريخيا هذا هو السبب الذي جعل الفدراليات تطلق مشروع الاحتراف الرياضي فإن عوامل أخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير وتفكير

واندماج الجمعيات والنوادي في هذا المسعى، فانطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والانجازات، وهذا ما أكد دائما على ضرورة وأهمية المربين الرياضيين، التقنيين، المسيرين والإداريين في النوادي، وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا يمكن إن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون، ولذا نشهد ارتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة (Elisabeth Le Germain:2005, pp 07- 23).

ويضيف (jean marie Peretti: 1994) "ستلعب الدولة أيضا دورا مهما وأساسيا في هذا الاحتراف الرياضي، بتطويرها للقوانين والنصوص القاعدية (مهنة الرياضة، تشغيل الشباب...) لتسهيل تشغيل المحترف في الجمعيات الرياضية من خلال فرض التأهيل العلمي أو الشهادات لشغل منصب مدرب أو مربي رياضي، ويعتبر الاحتراف الرياضي كأحد الحلول للأسئلة المطروحة بسبب انخفاض مناصب الشغل المنتجة (jean marie Peretti: 1994, p09).

ويعتقد أيضا أن الاحتراف الرياضي هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن نجد هذه العملية متبناة دون توفر المؤهلين لتسييرها، فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات إنما تريد أن توجه الجمعيات الرياضية الهاوية إلى السبيل الأنجع للاحتراف، رغم أن عدم التدخل المباشر للدولة في هذه العملية لا يعني عدم حدوثها ولكنها تأتي في مرحلة غير محددة بعد، تكوين فريق رياضي ذي كفاءة يسمح بحصدالنتائج الجيدة والألقاب وبالتالي الصعود والرقى في سلم الفدراليات.

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

يتعلق الاحتراف الرياضي مباشرة بالمحيط الذي يتواجد فيه، والرياضات الجماعية تملك عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها وتختلف من رياضة إلى أخرى مما يصعب نقل شكل هذه العملية من رياضة لأخرى.

3-3- أهمية الاحتراف في كرة القدم:

* 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 (السعودي خليل، كمال درويش: 2006، ص 57).

3-4- العنصر المكونة للاحتراف الرياضي:

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

3-4-1 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 دائماً لوائح الاحتراف الرياضي.

فالفقرة الثالثة من المادة الرابعة من لائحة الاحتراف الرياضي السعودي تنص على أنه " يلزم في اللاعب المحترف " أن يكون متفرغاً لناديه " كما تنص الفقرة الثالثة من المادة الأولى من لائحة الاحتراف الرياضي الفرنسية على أنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعباً محترفاً أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنته الأساسية "، (أمين أنور الخولي، وآخرون: 2004، ص 757).

3-4-2 - لعبة كرة القدم هي مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف:

لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف الرياضي أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالانتظام والاستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته لكرة القدم هو مصدر رزقه الرئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته. فاللاعب لا يتقاضى فقط راتباً شهرياً بل يحصل كذلك على بدل مسكن سنوياً وبدل مواصلات بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب وفي حالة العجز والوفاة وأيضاً 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 نادٍ 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، د. كمال درويش: 2006، ص 58 - 60).

3-4-3 وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي:

لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصا له بذلك من الاتحاد الرياضي، وعلى هذا فإنه يلزم اللاعب المحترف أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي (عبد الحميد عثمان حنفي: 2007، ص 11).

3-5 المتطلبات الأساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي:

3-5-1 تطبيق الاحتراف الرياضي يعني تشريعا رياضيا جديدا:

نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم يطبق وفقا لأنظمة شرعية دولية من خلال الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) ولا تتدخل الدول فيه، وفي الوقت نفسه نجد انه يطبق بدون شرعية، حيث نجد تضاربا بين متغيرات ومتطلبات نظام الاحتراف الرياضي مع النظام التشريعي الرياضي للدولة، إذا فيكف يطبق الاحتراف الرياضي في ظل إجراءات حكومية، وأين التشريع إي يحمي حقوق الأندية والتي تعجز عن حماية حقوقها بالرغم من أننا نريد أن نطبق ونتحدث عن صناعة كرة القدم؟ فبدون هذا التشريع ستجد الأندية صعوبات في تطبيق نظام الاحتراف الرياضي بنجاح، ولذلك يجب وضع إستراتيجية تشريعية مرحلية جديدة تواكب التطورات الرياضية العالمية (نبيه العلقامي، محمد فضل الله: 2004، ص 26).

3-5-2 أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة:

لم يعد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة ولوائه الهيئات التشريعية تتناسب مع المفاهيم والمتغيرات في الرياضة، فقد تغير الفكر الرياضي من الهوية إلى الاحتراف الرياضي، فلم تعد القيود القانونية ولوائحها التي تفرض الجهة الإدارية على الهيئات الرياضية من لجنة أولمبية واتحادات وأندية تتماشى مع متطلبات العصر، ولا تواكب التحولات العالمية في الرياضة، والتي فرضت نفسها في ظل الاحتراف الرياضي، ولا يمكن إخفاؤها ومنها: (اقتصاديات الرياضة، التمويل، التسويق، الاستثمار، الرعاية، التخصص، العولمة الرياضية وصناعة الرياضة) وما إلى ذلك من متغيرات عملت على تغيير المفاهيم، حيث أصبح من الضروري تعديل قانون الهيئات الرياضية حتى تستطيع الرياضة مواكبة تطورات العصر، ولا تنفصل عن التطور الرياضي (نبيه العلقامي، محمد فضل الله: 2004، ص 33).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن ظهور الاحتراف كان منذ القدم وتطور بتطور الفكر البشري على مر الأزمنة والعصور إلى أن أصبح رسميا وقانونيا سنة 1885 وتبنته مختلف الجمعيات والنادي الرياضية بحثا منها على تحقيق أفضل النتائج رياضيا وحتى اجتماعيا بحيث كلما ارتفعت مكانة المهنة في المجتمع كلما ارتفعت مكانة العضو فيه، ولكي ينجح الاحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالاستمرارية والانتظام من خلال إبرام عقود احتراف بين اللاعبين والأندية الرياضية المحترفة.

-3-6- الاحتراف في الجزائر:

-3-6-1- بداية الاحتراف في الجزائر:

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تنهياً للمغامرة الاحترافية فقد كان الموسم الرياضي 1999 / 2000 مبشراً لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر. فبعد عدة سنوات من التردد والترقب، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيراً لاتخاذ القرار الحاكم وخوض التجربة الاحترافية، وهكذا فقد صادقت الجمعية العامة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها الأخيرة المنعقدة في 23 جويلية 1998 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 فريقاً أيضاً (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 .

إنكرة 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 جديدة 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 سفاقس التونسي في كأس إفريقيا لكرة القدم وفوز الترجي التونسي بكأس إفريقيا للفائزين 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(بوصلاح النذير: 2015، ص144)

إن الغرض والغاية من رياضة الاحتراف هو تحقيق أكبر عائد من الربح. 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، حسن الشافعي: 2004، ص 92، 93).

3-6-2- مكونات نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر

أن نظام الاحتراف في الجزائر ليس نظاما مغلقا يعيش بمعزل عن البيئة وليتأثر بها بل هو نظام مفتوح في تكوينه يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة وبصدر مخرجاته إليها ويتأثر بالمجتمع وبطبيعة مفهوم المجتمع عن الاحتراف وهذه المدخلات والمخرجات يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أ- مدخلات نظام الاحتراف:

- النصوص والقوانين والتشريعات المنظمة للرياضة والاحتراف (القرار المؤرخ في 18 رجب 1431 الموافق ل 2010/7/1).
- لوائح الاتحاد الدولي الخاصة بشؤون اللاعبين المحترفين وانتقالاتهم.
- اللجان المحترفة التي تدير شؤون اللاعبين المحترفين.
- استثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل.
- حقوق الأندية الرياضية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين.
- التأمين على اللاعبين المحترفين.
- وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي.

ب- مخرجات نظام الاحتراف:

- ارتفاع مستوى الخدمات التي يقدمها النادي الرياضي.
- رفع مستوى الطلب على اللاعبين المحترفين.
- زيادة التنافس بين جميع الأندية لرفع مستوى أداء اللاعبين.
- زيادة مصادر التمويل والمداخيل.
- ارتفاع المستوى الفني والبدني للاعبين (حرواش اليمين: 2011، ص 107).

3-6-3- 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(حجيج مولود:2007، ص 47، 48).

✓ 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 الأوروبية).

✓ عدم تفرغ اللاعبين فرغا تاما لممارسة كرة القدم فاللاعبون المحترفون بالأندية سيلعبون للمنتخبات أخرى أو بطولات الشركات أو الجامعات بجانب قيامهم بأعمال أخرى غير كرة القدم وهذا ما لا يتفق مع واقع الاحتراف الحقيقي (عيسى الهادي، رعاش كمال:2012، ص 27، 28).

3-7-1- السند القانوني للاحتراف في الجزائر.

3-7-1- دفتر الأعباء الواجب اكتابته من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة.

الفصل الأول: أحكام عامة.

المادة الأولى: يهدف دفتر الأعباء هذا إلى تحديد لاسيما الشروط والالتزامات لتقنية الواجب اكتابها من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة للمشاركة والاندماج في أنظمة التظاهرات والمنافسات الرياضية الاحترافية التي تنظمها الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة تحت إشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-246 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

المادة 2: تلتزم النوادي الرياضية المحترفة بتطبيق الشروط والالتزامات المنصوص عليها في دفتر الأعباء تحت طائلة الحرمان من المشاركة في البطولات الاحترافية.

المادة 3: يلتزم النادي الرياضي المحترف باكتتاب دفتر الأعباء بعد إجراءات الموافقة الداخلية ضمن هيكلها ويوقع الممثل الشرعي للنادي على دفتر الأعباء.

الفصل الثاني: الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين.

المادة 4: يتعين على النادي الرياضي المحترف في مجال المدربين والتأطير الرياضي والتقني:

- أن يتوفر على مكونين مؤهلين ومدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في القوانين كما يجب عرض عقود المدربين على المصادقة لدى الاتحادية، كما أنه يجب على النادي التصريح بالأشخاص المكلفين بالتأطير التقني والطبي لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد.

- كما تنص على أنه يجب أن يتوفر في النادي مدير تقني يثبت المؤهلات اللازمة ومستخدمين طبيين وشبه طبيين ونفسانيين وأن يضمن التكوين المستمر لمستخدمي التأطير الرياضي.

المادة 5: يتعين على النادي الرياضي فيما يخص اللاعبين:

- تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية لاسيما في مجال العمال الأجانب، كما تنص على تطبيق التنظيمات في مجالي تشغيل الشباب وتحويلهم واحترام الأحكام التي تحكم مراقبة تعاطي المنشطات.

- كما تنص على تطبيق الأنظمة التي تسنها الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة، إضافة إلى عرض عقود اللاعبين على مصادقة الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة، واكتتاب تأمينات لفائدة لاعبيه، مع تقديم الإجازة للاعب التي توفرها مسبقا الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.

- كما تنص على توفر حد أدنى من فرق شباب، وفرق اللاعبين الهواة واللاعبين المحترفين مع وجوب التصريح باللاعبين لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد، كما يجب توظيف اللاعبين المحترفين مطابقا للأحكام المحددة من قبل الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

المادة 6: يجب أن يدرج في عقود اللاعبين شرطا إلزاميا خاصا بالرد الإيجابي الإجباري لاستدعاءات مختلف الفرق الوطنية، ويكون التكفل وتعويض اللاعبين من اختصاصات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

المادة 7: يجب على كل مسير ناد رياضي محترف أن يكون حائزا على إجازة مسير تسلمها الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وأن يكون إما مساهما أو شريكا أو أجيورا. كما يجب عليه:

احترام أنظمة الاتحادية الرياضية الوطنية وعدم القيام بتصرف يخالف القوانين وأخلاقيات الرياضة واحترام النظام الداخلي للنادي.

المادة 8: المسيرين الذين يمارسون ضمن النادي الرياضي المحترف المذكورون في المادة 7 أعلاه هم:

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

الفصل الثالث: الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين.

المادة 9: يتعين على النادي الرياضي المحترف:

- إثبات بكل وثيقة قانونية (سند، إيجار أو اتفاقية..) انتقاعه الدائم أو الجزئي لمنشأة رياضية مطابقة للمقاييس التقنية والخاصة المنصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 09-184 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 12 مايو سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات ولمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كفاءات تطبيقها.

- كما تنص على اكتتاب عقود التأمين الإلزامية وضرورة توفر جهاز مراقبة عن طريق الفيديو ونظام إنارة ملائم يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزيوني.

المادة 10: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكفاءات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل (3) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي.

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

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

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

الفصل الرابع: الشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة.

المادة 14: يتعين على النادي الرياضي المحترف:

- امتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطته.
- ضمان مسك محاسبة طبقاً للقوانين، الامتناع عن استعمال الأوراق النقدية ماعدا حالة الوكالات الضرورية للنفقات البسيطة، القيام بالمحاسبة المنتظمة لكل العمليات والخضوع إلى الرقابة الميدانية والوثائقية لأجهزة وسلطات الرقابة وممثلهم المؤهلين لهذا الغرض.

المادة 15: يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقاً للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول بتقديم لمديرية الرقابة والتسيير المالي للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وللرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا مديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية الوثائق الآتية:

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

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

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

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

المادة 18: يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنادي الزائرة والمومنين والشخصيات المهمة جداً وكيفيات منح البطاقات للمسيرين والاشتراكات المحددة من طرف

الاتحادية الرياضية الوطنية، عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجري بها المنافسة ملكا تاما للنادي الرياضي المحترف.

الفصل الخامس: الشروط والالتزامات في المجال الأمني.

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

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

- تقدير المخاطر التي يمثلها اللقاء وإعلام مسيري النادي لإبلاغ مسؤول مصلحة الأمن على المستوى المحلي.

- السهر بالاتصال مع مسؤول بيع التذاكر على الفصل الإجباري لشبابيك بيع التذاكر بين مناصري الفريقين المتنافسين وكذا تنظيم موقع مناصري النوادي الحاضرين في المدرجات المتفرقة التي خصصت لهم لمراقبتهم واتخاذ التدابير الملائمة في ظل احترام الترتيب الأمني الموضوع.

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

المادة 22: يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال في غضون 48 ساعة التقرير الأمني الذي يعده مسؤول الأمن المتعلق بكل لقاء إلى الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والاتحادية الرياضية الوطنية والسلطات المعنية.

الفصل السادس: الشروط والالتزامات في مجال تأطير المناصرين.

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

- وضع ترتيبات لتأطير المناصرين، المشاركة في ضبط التدابير التي من شأنها الوقاية من العنف ومكافحته في المنشآت الرياضية، ترقية الروح الرياضية والحفاظة على أخلاقيات الرياضة.

- يجب إرسال قائمة مسؤولي لجان المناصرين إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية الوطنية المحترفة ومديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية ومصالح الأمن على المستوى الداخلي.

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

الفصل السابع: الشروط والالتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية.

المادة 25: يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وإدارة المكلفة بالرياضة ملفا يتضمن:

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

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

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

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

الفصل الثامن: الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي.

المادة 29: يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام القوانين والأنظمة السارية المفعول لاسيما تلك المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي والشركات التجارية.

المادة 30: يلتزم النادي الرياضي المحترف بالقيام بكل التصريحات وبكل الإجراءات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لاسيما في مجال: التوظيف، الضمان الاجتماعي، التقاعد، الضرائب والأعباء الجبائية، إقامة وعمل الأجانب، اكتتاب التأمينات.

المادة 31: يتعين على النادي الرياضي المحترف إعداد نظام داخلي يطبق على المستخدم وعلى أجرائه.

المادة 32: يجب أن يلصق النظام الداخلي في أماكن العمل وأن يكون سهل الاطلاع عليه.

المادة 33: يحدد النظام الداخلي، لاسيما ما يأتي:

التدابير التطبيقية للتنظيم في مجال الوقاية الصحية والأمن، القواعد العامة والدائمة المتعلقة بالانضباط لاسيما طبيعة ودرجة العقوبة التي يمكن أن يتخذها المستخدم، وكذا الأحكام المتعلقة بالالتزامات وواجبات مستخدمي النادي الرياضي المحترف.

الفصل التاسع: الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي.

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

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

مدير عام أو مسير عام، مدير مالي ومحاسبي، مدير تقني يكلف بالتنسيق، لاسيما العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة، مسؤول مصلحة الإعلام الآلي، مسؤول مكلف بالتنسيق، مسؤول مكلف بالأمن، مستخدمون طبيون وشبه طبيين، لاسيما أطباء ومعالجون، وكذا مدلكون ونفسانيون.

المادة 36: بصرف النظر عن أحكام المادة 35 أعلاه ولمدة انتقالية تقدر ب (5) خمس سنوات ابتداء من تاريخ نشر دفتر الأعباء هذا في الجريدة الرسمية، يمكن تعديل التنظيم الهيكلي للنادي الرياضي المحترف حسب حجمه وموارده.

المادة 37: توضح تنظيمات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية عند الحاجة شروط دفتر الأعباء هذا (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المطبعة الرسمية، 2010).

يرى الباحث من خلال ما سبق ان الجزائر عرفت ظهور الاحتراف الرياضي في القدم بداية من الموسم الرياضي 2000/1999 بحيث رأى المسؤولون عن قطاع الرياضة ان تأسيس الاحتراف ضرورة بالنسبة لكرة القدم الجزائرية وهذا حتى تساير الركب العالمي وتحقق أفضل النتائج في المحافل الدولية من جهة ومن جهة أخرى قصد تحقيق عوائد مالية تعود بالفائدة على الأندية الرياضية تمكنها من التخلص من تبعيتها للدولة والاعتماد على ما تحققه من إرباح من اجل ضمان بقائها واستمرارها وتحقيق أفضل النتائج، ومن الناحية القانونية أنشأت الهيئات المختصة دفتر أعباء يهدف إلى تحديد الشروط والالتزامات الواجب اكتسابها من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة والتي تلتزم بتطبيقها وفق ما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء.

3-8-8- القانون الأساسي للمؤسسات الرياضية:

3-8-1- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر:

حسب القانون 05-13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها المؤرخ في 14 رمضان 1434هـ الموافق لـ 23 يوليو 2013م وحسب المواد:

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

- النوادي الرياضية الهاوية.

- النوادي الرياضية المحترفة.

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

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

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

3-8-1-1- النادي الرياضي الهاوي:

تعرفه المادة (75) أنه: "جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي .

المادة (76): يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده إلى الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة.

تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه وسيره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم.

المادة (77): يمكن النادي الرياضي الهاوي أن ينشئ مركزا للتكوين ما قبل التحضير أو مركزا لتكوين المواهب الرياضية.

يجب على النادي الرياضي الهاوي إنشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هيكله، لاسيما لفائدة الأصناف الشابة.

3-8-1-2- النادي الرياضي المحترف:

حسب المادة 78: يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

-المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات الأسهم.

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

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

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

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

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

المادة 83: عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، تخصص مجمل الأرباح المحققة في هذه الشركة إلى تشكيل صندوق الاحتياطيات.

المادة 84: مع مراعاة التشريع ساري المفعول، وفي حالة الزيادة في الرأسمال الاجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه، إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص اجتماعية، وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية، فإنه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه، قبول الاكتتابات الجديدة الصادرة عن الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوي الجنسية الجزائرية أو الأجنبية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمن استمراريتهما (وزارة الشباب والرياضة : 2013، ص 12-13).

3-8-1-2-1 مهام النادي الرياضي المحترف:

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

1-8-1-2-2 التزامات النادي الرياضي المحترف:

- الامتثال للقوانين الأساسية وتنظيمات الاتحادية أو الاتحادات والرابطات التي ينتمي إليها.
- احترام كل المقاييس والتعليمات في ميدان المصادقة وأمن المنشآت الرياضية.
- اكتتاب تأمين يضمن مسؤوليته ضد المخاطر التي يمكن أن تحدث لأعضاء النادي ورياضيه ومؤطريه أو للجمهور طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان بالاتصال مع الهيئات الهياكل المعنية، الحماية والمتابعة الطبية لرياضي النادي والتأطير الرياضي.
- الانضمام إلى الرابطات والاتحاديات الرياضية.
- عدم ممارسة أي نشاط ما عدا الذي تم التصريح به في قوانينه الأساسية.
- تقديم لغرض المراقبة، حصيلته الأدبية والمالية وكذا كل الوثائق المرتبطة بسيره وتسييره بطلب من الإدارة المكلفة بالرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.
- إعداد الجرد وتحديث الوثائق المحاسبية المختلفة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما القانون التجاري.
- تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.

- العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف ومكافحتها (وزارة الشباب والرياضة: "النشرة الرسمية"، السداسي الثاني، 2006، ص 96).

خلاصة

يرى الباحث من خلال ما سبق ان الجزائر عرفت ظهور الاحتراف الرياضي في القدم بداية من الموسم الرياضي 2000/1999 بحيث رأى المسؤولون عن قطاع الرياضة ان تأسيس الاحتراف ضرورة بالنسبة لكرة القدم الجزائرية وهذا حتى تساير الركب العالمي وتحقق أفضل النتائج في المحافل الدولية من جهة ومن جهة أخرى قصد تحقيق عوائد مالية تعود بالفائدة على الأندية الرياضية تمكنها من التخلص من تبعيتها للدولة والاعتماد على ما تحققه من إرباح من اجل ضمان بقائها واستمرارها وتحقيق أفضل النتائج، ومن الناحية القانونية أنشأت الهيئات المختصة دفتر أعباء يهدف إلى تحديد الشروط والالتزامات الواجب اكتتابها من طرف الشركات والنادي الرياضية المحترفة والتي تلتزم بتطبيقها وفق ما هو منصوص عليه في دفتر الأعباء .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُفِيئُ بِهَا الْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً فَنُحْيِي بِهِ
الْبَلَدَ الْمَيِّتَ وَنُحْيِي
بِهِ الْكَلْبَ وَالْحَبْشَةَ
الْعَرِيَّةَ وَالَّذِي يُمْسِكُ
السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
أَنْ تَزُولَا وَهُوَ
الَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنَّ اللَّهَ هُوَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ
وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا
مُحَمَّدٍ وَآلِهِ
الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
الْجَمِيعِينَ

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

- الدراسة الاستطلاعية
- منهج الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أساليب جمع البيانات
- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

تمهيد

يتحدد الإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من مجموع الدراسة، وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك فإننا سنحاول توضيح- ضمن هذا الفصل- عناصر اطارنا المنهجي حيث يتضمن عرضنا لمجموعة الاجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها اثناء الدراسة وهي: الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات والمعلومات وإجراءات التطبيق الميداني للأداة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

4-1 الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الاولى في أي دراسة ميدانية بقصد الالمام بموضوع البحث حتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها الى الالمام والاحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من ابعادها وجوانبها (ناصر ثابت، 1984، ص47).

ومن خلال ماسبق ذكره قمنا بزيارة ميدانية لبعض النوادي الرياضية قصد لقاء نظرة عامة وخاصة حول تسيير النوادي الرياضية المحترفة في الجزائر وقمنا بطرح بعض الاسئلة عليهم وهذا كله يصب في هدف واحد وهو الوقوف على المجال الميداني للدراسة وتحديد الاداة المستعملة في البحث من اجل التعرف على دور التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف بالاندية الرياضية بالرابطة الأولى - والثانية المحترفة لكرة القدم موبليس

- بعد جمعنا لاستمارات فقد تمكنا من الاطلاع اكثر على الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم والاقتراب من مسيري هذه الاندية ، كما اخذنا فكرة على اهم النقاط التي اعتمدنا عليها في بناء استمارة الاستبيان الموافقة لموضوع البحث

4-2 منهج الدراسة

انطلاقا من الاهداف الاساسية للدراسة فإنه تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب للتعامل مع مشكلة الدراسة حيث يعرف أنه "المنهج الذي يهتم بوصف ما هو كائن وتفسيره ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضا بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات" (مروان عبد المجيد إبراهيم: 2001، ص89).
وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المقصود دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً ويصف الجوانب المختلفة للظاهرة من خلال توفير معلومات ضرورية ودقيقة لفهمها " (محمد شفيق: 2004، ص166).

4-3 متغيرات الدراسة

استنادا الى فرضيات البحث تبين لنا جليا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقلا والآخر تابعا.
تعريف المتغير المستقل: هو عبارة عن تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها وهي تتأثر تبعا لمتغير مستقل (maurice angers:1999, p118)

تحديد المتغير المستقل : يحدد المتغير المستقل بالنسبة لموضوع الدراسة في التطوير التنظيمي.
تعريف المتغير التابع: هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى حيث انه كلما حدثت تعديلات على مستوى قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.
تحديد المتغير التابع: يحدد المتغير التابع في المؤشر الثاني في نجاح الاحتراف الرياضي.

4-4مجتمع الدراسة

ونعني بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الامر أن دراسة مجتمع البحث الاصلي كله تتطلب وقت طويل وجهدا شاقا وتكاليف مرتفعة، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق اهداف البحث وتساعده على إنجاز مهمته (تامى ملحم: 2000، ص200).

ويعرف على أنه:"جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الافراد أو الاشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة"(سهيل دياب: 2015، ص89).

وضمن موضوع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتجسد مجتمع بحثنا الأندية الرياضية المحترفة بالرابطة الاولى والمقدر عددها 16 نادي محترف والرابطة الثانية بالجزائر والمقدر عددها 16 نادي محترف

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة بالرابطة الاولى لكرة القدم والبالغ عددهم 144 عضو.

4-5عينة الدراسة

إن اختيار عينة البحث يعتبر من المراحل والخطوات الهامة للبحث واختيارها يتم بنا على مشكلة البحث واهدافه لأن طبيعة البحث وفروضه تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار خطواته(عبد اليمين بوداود، 2010، ص50).

ويمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"(موريس انجرس، 2004، ص301).

وبحكم اننا لانستطيع تغطية كل مجتمع الدراسة فقد بلغت عينة الدراسة الاساسية (35) عضو مجلس من نوادي الرابطين المحترفة ، الرابطة المحترفة الثانية (17) عضو مجلس،ومن نوادي الرابطة المحترفة الاولى (18) عضو مجلس، بحيث (03) نوادي الرابطة الثانية،(03) من الرابطة الاولى ، دون احتساب عينة الدراسة الاستطلاعية ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد تم توزيع اداة الدراسة (الاستبيان) على جميع افراد العينة من اعضاء مجالس ادارة الأندية حيث تم توزيع (54) استمارة واسترجعت (35) استمارة كما هو مبين في الجدول رقم (02)

جدول رقم (02): جميع افراد العينة

النادي	عدد اعضاء مجالس ادارة الأندية	عدد الاستثمارات المسلمة	عدد الاستثمارات المسترجعة
اهلي البرج	09	09	07
اتحاد بسكرة	09	09	05
نجم مقرة	09	09	09
امل بوسعادة	09	09	07
مولودية سعيدة	09	09	04
مولودية العلمة	09	09	03
المجموع الكلي	54	54	35

4-6 اساليب جمع البيانات

من خلال دراستنا اعتمدنا على الادوات التالية:

ادوات الجانب النظري: كتب ، معاجم ، اطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير

ادوات الجانب التطبيقي:

الاستبيان : ويعرف على أنه "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوع دراسته والمشكلة التي اختارها لبحثه" (عامر إبراهيم قنديلجي: 1999، ص157).

وكذلك يعرف بأنه أحد أدوات المسح الهامة لتجميع البيانات المرتبطة بموضوع معين من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة، يقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه (محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب، بدون سنة، ص94).

4-6 الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة

(الصدق -الثبات-الموضوعية) الأسس العلمية لأداة الاستبيان موجهة لأعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية المحترفة:

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والتمثلة في:
- معامل الصدق: يعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق اساسا بنتائج الاختبار.

وتعتبر درجة الصدق العامل اكثر اهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق اساسا بنتائج الاختبار (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان: 1996، ص312).

ويقصد به ان يقيس الاختبار أو الاداة ما وضع لقياسه فقط، وتحقيق الصدق اكثر اهمية من تحقيق الثبات لأنه قد يتصف الاختبار بالثبات ولكنه غير صادق (فاطمة صابر، ميرفت خفاجة: 2002، ص167).

- وهو عرض الاختبار على مختصين أو خبراء، وبه يثبت ان الاختبار يقيس السمة أو السلوك الذي وضع لقياسه أو العكس.(صالح العساف: 2012، ص396).

- الصدق الظاهري:

لقد رأى الباحث أن الصدق الظاهري هو أحسن طريقة لاستخراج درجة صدق المقياس، حيث يتم هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة القياس ومحتوياته. ويعني الصدق الظاهري ان الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى اخر ليس صادقا علميا واحصائيا، ويدل المظهر العام لعبارته على انه المناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليمات وعباراته ومستويات الصعوبة في الاختبار(ليلى السيد فرحات: 2001، ص122).

تم التحقق من صدق الاداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 05 محكمين من المتخصصين بجامعة مسيلة وجامعة بسكرة وجامعة الجزائر، ويبين الملحق رقم (02) قائمة بأسماء المحكمين للأداة.

وقد طلب من هؤلاء المحكمين ابداء آرائهم وملاحظتهم في الاستبانة من حيث:

1-مدى ارتباط الاستبانة بالمجال التي تتبعه.

2-سلامة اللغة في الفقرات.

3-اية مقترحات للحذف، أو التعديل، أو الاضافة.

وبعد تجميع الاستبانات من المحكمين والاطلاع على آرائهم وملاحظتهم، قام الباحث باستبعاد بعض الفقرات لعدم مناسبتها، وبعد التعديل في اعادة صياغة بعض العبارات اصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (24) عبارة، ويوضح الملحق رقم (01) استبانة ل دور التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية في صورتها النهائية موزعة على ثلاث مجالات وهي كما يلي:

المحور الأول: دواعي التطوير التنظيمي واهمته بالنسبة للنادي وتحتوي (08) عبارات.

المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها ويحتوي (08) عبارات.

المحور الثالث: اسباب مقاومة التطوير التنظيمي ويحتوي (08) عبارات.

6-2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

- صدق الاتساق الداخلي :

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط. يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان. (ليلي السيد فرحات، 2001، ص 135 - 136).

جدول رقم (03) قيمة معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستثمارة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
دواعي التطوير التنظيمي واهمته بالنسبة للنادي	08	0.847
المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها	08	0.840
اسباب مقاومة التطوير التنظيمي	08	0.840
مجموع فقرات الاستثمارة	24	0.842

يتضح في الجدول اعلاه ان قيمة الفا كرونباخ لكل محاور الاستثمارة هي 0.842 وهي اكبر من 0.5 وهي قيمة مرتفعة مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستثمارة

8- الأساليب الإحصائية :

لقد اعتمدنا في تحليل وتفسير بيانات الدراسة على اسلوبي التحليل الكيفي والتحليل الكمي كما يلي:

التحليل الكيفي: وهو الذي يعبر عن عملية تحليل وتفسير هذه البيانات حسب الشواهد الواقعية من خلال ما يقوله المبحوثون أو ما يقومون به من إشارات ومحدثات أثناء المقابلة، كذلك استعملنا هذا الأسلوب في تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان والسجلات والوثائق.

التحليل الكمي: وهو الذي يعبر عن العمليات المرتبطة بالإحصاءات، تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) نسخة 25 حيث تضمنت معالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتساق وعدم تشتت الإجابات.
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

4-8 مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في مايلي:

المجال البشري : ويقصد به عدد الافراد في المؤسسة (الادارة) مجال الدراسة، وهم أعضاء مجلس إدارة النوادي

الرياضية بالرابة المحترفة الأولى والثانية موبليس لكرة القدم

مجال مكاني : ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو تحديدا في هذه الدراسة إدارة أو مقرات

تواجد إدارة الأندية الرياضية المحترفة التي تنشط بالرابة المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم بالجزائر موبليس.

مجال زمني: اجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من فيفري 2020 إلى ماي 2020

خلاصة:

لا يمكن لنتائج أي بحث أن تستقيم ما لم يكن هناك تكامل وتناغم بين جميع أجزائه، وعليه جاء هذا الفصل الرابع والذي تناولنا فيه وبالضبط الإجراءات الميدانية بداية من الدراسة الاستطلاعية مروراً بالمنهج المتبع وكذلك مجتمع وعينة البحث وبالتأكيد على الخصائص السيكو مترية للمقياس المستعمل، وذلك لكي يصبح أداة علمية يمكن الوثوق مما ستجمعه من معلومات. دون أن نغفل عن إجراءات التطبيق الميداني وأخيراً الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع هذه الدراسة، وهذا لكي نترجم النتائج الرقمية إلى دلالات لفظية ذات معنى.

الفصل الخامس :

عن عرض و تحليل

و مناقشة النتائج

عرض وتحليل

من خلال هذا الفصل سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستمارة ، سنقوم بعرض وتحليل استجابات افراد عينة الدراسة في المحور الأول تجاه العبارة التي تصف دواعي التطوير التنظيمي واهميته بالنسبة للنادي ،اما في المحور الثاني فسوف يتم عرض وتحليل استجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التي تصف المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية،اما في المحور الثالث

فسوف يتم عرض وتحليل استجابات افراد عينة الدراسة تجاه العبارة التي تصف الاسباب التي تدفع العاملين بالنادي إلى مقاومة التطوير التنظيمي.

عرض وتحليل نتائج المحور الاول

لاختبار الفرضية البحثية الاولى : للتطوير التنظيمي أهمية في نجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية

فقد تم تحديد التكرارات والنسبئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف دواعي التطوير التنظيمي واهميته بالنسبة للنادي ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (04)

استجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدواعي التطوير التنظيمي واهميته بالنسبة للنادي وذلك حتى تتمكن من تحديد اهم العوامل التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
04	1.221	2.26	2	4	7	10	12	ك	تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين ادائهم
			5.7	11.4	20.0	28.6	34.3	%	
06	1.125	2.23	3	2	6	13	11	ك	تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والامكانيات المادية بالنادي
			8.6	5.7	17.1	37.1	31.4	%	
08	1.071	2.17	1	4	5	15	10	ك	التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالنادي
			2.9	11.4	14.3	42.9	28.6	%	
03	1.126	2.29	2	3	7	14	09	ك	تحسين اساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل النادي
			5.7	8.6	20.0	40.0	25.7	%	
02	1.187	2.34	3	3	5	16	08	ك	معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل النادي
			8.6	8.6	14.3	45.7	22.9	%	
01	1.165	2.37	2	4	8	12	09	ك	تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل النادي بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء
			5.7	11.4	22.9	34.3	25.7	%	
05	1.087	2.23	1	4	7	13	10	ك	تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف اماكن العمل بالنادي
			2.9	11.4	20.0	37.1	28.6	%	
07	1.200	2.17	3	2	4	15	11	ك	التوزيع الجيد للعاملين بالنادي بهدف التخلص مما هو زائد
			8.6	5.7	11.4	42.9	31.4	%	
	1.009	2.25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

لاختبار الفرضية البحثية الثانية: لمشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية
فقد تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية ، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (05)

استجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات		الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
06	1.067	2.09	2	2	3	18	10	ك	تعريف العاملين باهداف التطوير التنظيمي وتوضيح اهميته بالنسبة لهم وللنادي ككل	09
			5.7	5.7	8.6	51.4	28.6	%		
07	1.095	2.09	2	2	4	16	11	ك	مشاركة كافة العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي من اجل ضمان التزامهم بتنفيذه	10
			5.7	5.7	11.4	45.7	31.4	%		
08	1.014	2.03	1	3	3	17	11	ك	توفير الامكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير التنظيمي لاقتناء التجهيزات الحديثة	11
			2.9	8.6	8.6	48.6	31.4	%		
01	1.269	2.49	3	5	7	11	09	ك	الاستعانة بخبراء ومختصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية	12
			8.6	14.3	20.0	31.4	25.7	%		
03	1.094	2.26	1	4	8	12	10	ك	الترويج للتطوير التنظيمي داخل النادي وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه	13
			2.9	11.4	22.9	34.3	28.6	%		
05	1.256	2.20	3	3	4	13	12	ك	تخصيص حوافز كافية لمكافاة المؤيدين للتطوير التنظيمي وتشجيع الاخرين لتدعيمه	14
			8.6	8.6	11.4	37.1	34.3	%		
02	1.067	2.26	1	4	7	14	09	ك	توعية جمع العاملين بحاجة النادي للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية	15
			2.9	11.4	20.0	40.0	25.7	%		
04	1.132	2.20	2	3	5	15	10	ك	اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير التنظيمي	16
			5.7	8.6	14.3	42.9	28.6	%		
	0.987	2.20						المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور		

عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

لاختبار الفرضية البحثية الثالثة: ان خوف العاملين بالنادي من ان يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته فقد تم تحديد التكرارات والنسب التئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف الأسباب التي تدفع العاملين بالنادي إلى مقاومة التطوير التنظيمي ، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (06)

استجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالأسباب التي تدفع العاملين بالنادي إلى مقاومة التطوير التنظيمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات		
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم		
03	1.278	2.31	3	4	5	12	11	ك	17	انخفاض الرغبة في التطوير بسبب عدم الاقتناع بجهوده
			8.6	11.4	14.3	34.3	31.4	%		
02	1.228	2.35	3	5	6	11	10	ك	18	نقص المعلومات الكافية عن الاسباب الحقيقية للتطوير اوسوء فهمها
			5.7	14.3	17.1	31.4	28.6	%		
01	1.388	2.69	5	6	5	11	08	ك	19	الخوف من اضافة مسؤوليات واعباء وظيفية جديدة
			14.3	17.1	14.3	31.4	22.9	%		
04	1.211	2.06	2	3	5	10	15	ك	20	الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي
			5.7	8.6	14.3	18.6	42.9	%		
05	1.098	2.03	2	2	3	12	16	ك	21	الخوف من توجيه جهود التطوير لتحقيق منافع شخصية لفئات معينة على حساب المنفعة العامة للعمل بالنادي
			5.7	5.7	8.6	45.7	34.3	%		
08	1.167	1.86	2	2	3	10	18	ك	22	الخوف من الجديد غير المألوف
			5.7	5.7	8.6	28.6	51.4	%		
07	1.272	1.97	3	2	3	10	17	ك	23	الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي
			8.6	5.7	8.6	28.6	48.6	%		
06	1.057	2.00	1	3	4	14	13	ك	24	الخوف منعدم توفر الكفاءة اللازمة في المسؤولين القائمين على تنفيذ التطوير التنظيمي
			2.9	8.6	11.4	40.0	37.1	%		
	1.075	2.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور							

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss

2-5 تفسير ومناقشة النتائج في ظل الفرضيات

تفسير ومناقشة النتائج في ظل الفرضية الاولى : للتطوير التنظيمي أهمية في نجاح منظومة الاحتراف الرياضية في كرة القدم الجزائرية

يوضح الجدول رقم (04) استجابات افراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني ، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب اعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة ، وحسب اقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة ، حيث وبدراسة محتويات الجدول نجد ان:

1- العبارة رقم (01) التي تشير الى تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.26) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.221) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (62.9%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة (37.1%) فهم غير الموافقين على ذلك مما يعني ان تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين أدائهم من بين الاسباب الجوهرية لقيام التطوير التنظيمي بالمساهمة في انجاح منظومة الاحتراف الرياضية بالجزائر

2- العبارة رقم (02) التي تشير الى تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والامكانيات المادية بالنادي جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.23) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.215) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (68.5%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة (31.5%) فهم غير الموافقين مما يعني ان اغلبية افراد عينة الدراسة يرون ان تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والامكانيات المادية بالنادي يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي لانجاح منظومة الاحتراف الرياضية

3- العبارة رقم (03) التي تشير الى التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالنادي جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.17) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.071) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (71.5%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة 28.5% فهم غير الموافقين مما يدل على ان اغلبية افراد عينة الدراسة لا يرون مانعا من احداث التطوير التنظيمي بهدف التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي

4- العبارة رقم (04) التي تشير الى تحسين اساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل النادي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.29) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.126) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(65.7%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة (34.3%) فهم غير الموافقين مما يدل على ان اغلبية افراد عينة الدراسة لا يرون مانعا من تحسين اساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل النادي يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي

5- العبارة رقم (05) التي تشير الى معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل النادي جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.34) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.187) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(68.6%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة (31.4%) فهم غير الموافقين مما يدل على ان اغلبية افراد عينة الدراسة يرون ان المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي بهدف معالجة هذه المشكلات والصعوبات والقضاء على مسبباتها

6- العبارة رقم (06) التي تشير الى تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل النادي بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.37) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.165) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(60%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة(40%) فهم غير الموافقين مما يدل على ان اغلبية افراد عينة الدراسة يرون ان تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل النادي يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي بهدف تحقيق السهولة والسرعة في الاداء

7- العبارة رقم (07) التي تشير الى تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف اماكن العمل بالنادي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.23) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.087) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(65.7%) من مجموع الافراد المستجوبين، اما نسبة (34.3%) فهم غير الموافقين مما يدل على ان اغلبية افراد عينة الدراسة يرون ان الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف اماكن العمل بالنادي من يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي الذي يقلل من حدة هذه الصراعات

8- العبارة رقم (08) التي تشير الى التوزيع الجيد للعاملين بالنادي بهدف التخلص مما هو زائد جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.17) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.200) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (74.3%) من مجموع الافراد المستجوبين ، اما نسبة (25.7%) فهم غير الموافقين مما يدل على ان اغلبية افراد عينة الدراسة يرون ان التوزيع الجيد للعاملين بالنادي بهدف التخلص مما هو زائد من يعد من بين الامور التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي

تم تأكيد صحة الفرضية البحثية الاولى للتطوير التنظيمي أهمية في نجاح منظومة الاحتراف الرياضية في كرة القدم الجزائرية

• وبدرجة عالية حيث انه من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد ان اغلب اجابات افراد عينة الدراسة تميل الى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المحور (2.25) مما يعني ان درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية ، كما ان اجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1.009) مما يعني ان درجة التشتت كانت منخفضة. وهذا ما يؤكد لنا ان التغيرات السريعة والمستمرة التي يواجهها النادي المحترف في بيئة عمله تفرض عليه احداث التطوير التنظيمي وذلك من اجل ا نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

تفسير ومناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية : لمشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية

يوضح الجدول رقم (05) استجابات افراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الثالث ، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب اعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة ، وحسب اقل قيم التشتت الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة ، حيث وبدراسة محتويات الجدول نجد ان:

1- العبارة رقم (09) التي تشير الى تعريف العاملين باهداف التطوير التنظيمي وتوضيح اهميته بالنسبة لهم وللنادي ككل جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.09) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.067) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (80%) من مجموع الافراد المستجوبين ، تبين للباحث اهمية التطوير التنظيمي بالنسبة للعاملين بالنادي من خلال توضيح النتائج المتوقعة منه بالنسبة لهم وللنادي ككل يشجعهم على قبوله ويزيد من حماسهم لتنفيذه.

2- العبارة رقم (10) التي تشير الى مشاركة كافة العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي من اجل ضمان التزامهم بتنفيذه جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.09) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.095) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (77.1%) من مجموع

الافراد المستجوبين، تبين للباحث ان استقصاء آراء العاملين قبل الشروع في تصميم خطط التطوير وتنفيذه يسهم في نجاح التطوير في تحقيق اهدافه.

3- العبارة رقم (11) التي تشير الى توفير الامكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير التنظيمي لاقتناء التجهيزات الحديثة جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.03) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.014) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(80%) من مجموع الافراد المستجوبين، تبين للباحث ضرورة توفر النادي على امكانات مادية كافية تسمح بتغطية احتياجاته من التجهيزات التي يريد ادخالها

4- العبارة رقم (12) التي تشير الى الاستعانة بخبراء ومختصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.49) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.269) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (57.1%) من مجموع الافراد المستجوبين، تبين لنا ضرورة الاعداد الجيد لخطط التطوير بشكل علميو دقيق، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والجهات العلمية المهمة بالتطوير في النوادي، وذلك لضمان نجاحه في تحقيق اهدافه وبكفاءة عالية.

5- العبارة رقم (13) التي تشير الى الترويج للتطوير التنظيمي داخل النادي وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.26) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.094) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(62.9%) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين للباحث لن القيام بحملات ترويجية لابرار مزايا التطوير ،وتشجيع العاملين لقبوله من إخبارهم بمراعاة جهود التطوير لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم منه ،من شأنه ان يقلل من مقاومتهم له ويزيد من استعدادهم لقبوله.

6- العبارة رقم (14) التي تشير الى تخصيص حوافز كافية لمكافاة المنفذين للتطوير التنظيمي وتشجيع الاخرين لتطبيقه جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.20) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.256) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (71.4%) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين لنا ان توفر نظام حوافز فعال وعادل بالنادي جد ضروري للنجاح في التطوير لان غالبية العاملين لاتهمهم سوى مصلحهم الشخصية وبالتالي تتأثر آرائهم بدرجة كبيرة بما حصلون عليه او ماسيفقدونه في حالة التأييد او الرفض باعتبار ان التطوير التنظيمي فرصة لهم للحصول على بعض الامتيازات الخاصة بهم.

7- العبارة رقم (15) التي تشير الى توعية جمع العاملين بحاجة النادي للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.26) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.067) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي(65.7%) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين للباحث ان ضرورة إحاطة جميع العاملين بالضغوطات التي يواجهها النادي، وكذا إطلاعهم على كافة المشاريع التي يراد القيام بها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتي يعد مشروع التطوير التنظيمي واحدا منها.

8- العبارة رقم (16) التي تشير الى اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير التنظيمي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.20) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.132) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (71.5%) من مجموع الافراد المستجوبين، كل هذا بين للباحث ان ضرورة مراعاة بعض الاعتبارات قبل الشروع في التخطيط للتطوير منها الوضعية المادية للنادي وان كانت تسمح باقتناء التجهيزات التي تحتاجها جهود التطوير ام لا،بالإضافة الى درجة مقاومة العاملين ومدى رضاهم عن التغييرات المراد احداثها بالنادي.

• تم اثبات صحة الفرضية الثانية لمشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية وبدرجة عالية حيث انه من خلال تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد ان اغلب اجابات افراد عينة الدراسة تميل الى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المحور (2.20) مما يعني ان درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية ،كما ان اجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (0.987) مما يعني ان درجة التشتت كانت منخفضة. وهذا مايؤكد لنا ان من بين المتطلبات مشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر

تفسير ومناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة: ان خوف العاملين بالنادي من ان يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته

يوضح الجدول رقم (06) استجابات افراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الثالث ، والترتيب المقابل لكل عبارة حسب اعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة ، وحسب اقل قيم التشتت الذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم متوسط درجة الموافقة ، حيث وبدراسة محتويات الجدول نجد ان:

1- العبارة رقم (17) التي تشير الى انخفاض الرغبة في التطوير بسبب عدم الاقتناع بجهوده جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.31) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.278) درجة ، وكانت نسبة

الافراد الموافقين هي (65.7%) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين للباحث ان انخفاض رغبة او قناعة الافراد العاملين بتنفيذ عملية التطوير بسبب عدم استعدادهم لطلب مزيد من القدرات والمهارات الجديدة.

2- **العبارة رقم (18)** التي تشير الى نقص المعلومات الكافية عن الاسباب الحقيقية للتطوير اوسوء فهمها جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.35) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.228) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (60%) من مجموع الافراد المستجوبين، تبين للباحث ان عدم افهام العاملين بالمقاصد الحقيقية للتطوير يعتبر احد الاسباب المهمة التي تدفعهم لمقاومته.

3- **العبارة رقم (19)** التي تشير الى الخوف من اضافة مسؤوليات واعباء وظيفية جديدة جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.69) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.388) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (54.3%) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين للباحث انخفاض رغبة العاملين في توسيع حجم عملهم ، وكذا استعدادهم لقبول مهام جديدة.

4- **العبارة رقم (20)** التي تشير الى الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.06) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.211) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (71.5) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين للباحث صعوبة الحصول على عمل وندرة مناصب الشغل في سوق العمل.

5- **العبارة رقم (21)** التي تشير الى الخوف من توجيه جهود التطوير لتحقيق منافع شخصية لفئات معينة على حساب المنفعة العامة للعمل بالنادي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.03) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.068) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (80%) من مجموع الافراد المستجوبين، ترشد الباحث الى ان عدم وجود اهداف او مقاصد واضحة للتغيير بالنادي يجعل العاملين يتخوفون من نوايا اونتائج التطوير بمؤسستهم.

6- **العبارة رقم (22)** التي تشير الى الخوف من الجديد غير المألوف جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.86) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.167) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (80%) من مجموع الافراد المستجوبين، يرشد ذلك الباحث الى ان اعتياد العاملين على اساليب عمل روتينية محددة بالنادي وتمسكهم بكل ما هو قائم من انظمة وعلاقات تنظيمية.

7- **العبارة رقم (23)** التي تشير الى الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها

،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.97) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.272) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (77.2%) من مجموع الافراد المستجوبين، يرشد ذلك الباحث الى خوف العاملين من المساس بمصالحهم ومنافعهم المكتسبة بصفة مستقرة لفترات طويلة بالنادي

-8- العبارة رقم (24) التي تشير الى الخوف من عدم توفر الكفاءة اللازمة في المسؤولين القائمين على تنفيذ التطوير التنظيمي جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة الافراد المستجوبين على محتواها ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.00) في حين بلغ الانحراف المعياري (1.057) درجة ، وكانت نسبة الافراد الموافقين هي (77%) من مجموع الافراد المستجوبين، يبين للباحث عدم ثقة العاملين ةتخوفهم من عدم كفاءة القائمين على جهود التطوير بالنادي.

- تم اثبات صحة الفرضية الثالثة ان خوف العاملين بالنادي من ان يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته وذلك انطلاقا من تحليلنا لعبارات هذا المحور نجد ان اغلب اجابات افراد عينة الدراسة تميل الى التأييد حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المحور (2.15) مما يعني ان درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كانت عالية ،كما ان اجابات المبحوثين كانت في مجموعها متقاربة حيث بلغ انحرافها المعياري (1.075) مما يعني ان درجة التشتت كانت منخفضة. وهذا ما يؤكد لنا ان خوف العاملين بالنادي من ان يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومته.

الفصل السادس: الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات

6-1 الاستنتاج العام

من خلال ماجاء في بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي يتبين ان مشروع التطوير التنظيمي لم يعد اختيارا يمكن للنادي الرياضية تبنيه او التخلي عنه ، بل اصبح حتمية ومطلب لتجديد وتطوير النوادي الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي في كرة القدم. ومن خلال ماسبق يمكن بلورة جملة من الاستنتاجات والمتمثلة في مايلي:

ان التغيرات السريعة والمستمرة التي يواجهها النادي المحترف في بيئة عمله تفرض عليه احداث التطوير التنظيمي وذلك من اجل ا نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. ويتفق ذلك مع رأي - محمد الصيرفي،(2004) الذي يرى بان أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا ، وتقليل هدر الموارد

• ان من بين المتطلبات مشاركة جميع العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه ان يساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر وهذا مايتفق مع الطالبة (دراو فاطمة 2016) التي ترى بوجود مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالاداء لدى الموظفين

• ان خوف العاملين بالنادي من ان يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم يعتبر سببا كافيا يدفعهم لمقاومتهم ويتفق ذلك مع رأي : (صالح بن سعد المربع 2004) الذي يرى تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم (تقليل العاملين / انخفاض الحوافز.

6-2 الاقتراحات

على ضوء ماتوصلت اليه دراستنا من نتائج ومن خلال التاكيد من صحة فرضياتها نوصي بجملة من الاقتراحات التي نامل ان يكون دور في نجاح عملية التطوير التنظيمي في تحقيق النجاح لمنظومة الاحتراف الرياضي لكرة القدم الجزائرية ومن اهم الاقتراحات:

- تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين ادائهم
- تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والامكانيات المادية بالنادي
- التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالنادي
- تحسين اساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل النادي
- معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل النادي
- تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل النادي بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء
- تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف اماكن العمل بالنادي
- التوزيع الجيد للعاملين بالنادي بهدف التخلص مما هو زائد
- مشاركة كافة العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي من اجل ضمان التزامهم بتنفيذه

- توفير الامكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير التنظيمي لاقتناء التجهيزات الحديثة
- الاستعانة بخبراء ومختصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية
- الترويج للتطوير التنظيمي داخل النادي وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه
- تخصيص حوافز كافية لمكافأة المنفذين للتطوير التنظيمي وتشجيع الآخرين لتطبيقه
- توعية جمع العاملين بحاجة النادي للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية
- اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير التنظيمي.

افاق مستقبلية

- من خلال الاطلاع على موضوع التطوير التنظيمي والاحتراف الرياضي فاننا نقترح جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية ومن بينها
- دور التطوير التنظيمي في نمو وتطور النوادي الرياضية
 - اثر انماط القيادة الادارية علي فعالية عملية التطوير التنظيمي في النوادي الرياضية
 - معوقات التطوير التنظيمي في الاجهزة الادارية بالنوادي والحلول الملائمة للتغلب عليها.

- أثر التطوير التنظيمي في تحسين اداء ادارة النوادي الرياضية.
- دراسة متطلبات تطبيق ادارة التطوير في تسيير المنشآت الرياضية.
- واخيرا نامل ان نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض الذي اعد من اجله، والذي يتمثل في الوقوف على اهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها بالنوادي الرياضية لتجسيد مشروع التطوير التنظيمي بها مما يساهم في نجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

- السنة النبوية

أولاً: الكتب باللغة العربية

01- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- الامكانيات والمنشآت في المجال الرياضي-، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2004.

02- أمين أنور الخولي، أسامة راتب، جمال الشافعي، إبراهيم الخليفة: دائرة المعارف للرياضة وعلوم التربية البدنية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

03- بوداود عبد اليامين، عطاء الله احمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2009.

04- احمد ماهر: السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

05- احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق ، عمان ، 2006

06- احمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1 ، 2006.

07- إيمان حسن عبد الفتاح: استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006

08- تامي ملحم: مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2000.

09- حسن مهدي زويلف: إدارة المنظمة، دار مجدلاوي، عمان، 1996 .

10- دياب سهيل رزق: مناهج البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

11- رافت سعيد هندراوي السباعي: برمجة الاهداف وتطبيقاتها في تحليل الوظائف بالاندية الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2012.

12- الصيرفي محمد: الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2008.

- 13- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001
- 14- صالح بن سعد المربع: التطوير التنظيمي و علاقته بالأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،2004
- 15- طه طارق ، مقدمة في ادارة الاعمال، ط2، منشأة المعارف، 2000، مصر
- 16- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، ط2، الاردن، 2009.
- 17- طاهر محسن منصور واخر ، التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، الاردن ، 2010
- 18- عامر إبراهيم فندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
- 19- عبد الحميد عثمان الحفني : " عقد احتراف لاعب كرة القدم "، مؤتمر القانون والرياضة، غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر، 6 - 7 مارس 2007.
- 20- عبد الحميد عثمان الحفني: عقد احتراف لاعب كرة القدم، المكتبة العصرية، دط، مصر، 2007.
- 21- عبد الباري إبراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، 2003
- 22- عبد الفضيل محمد احمد: القانون التجاري، مكتبة الجلاء الجديدة، بالمنصورة، دط، مصر، 1991.
- 23- عبد اليمين بوداود: مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010.
- 24- العساف صالح: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط2، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 2012.
- 25- عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 207 .
- 26- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.

- 27- العلق، أسس الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
- 28- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر 2002.
- 29- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 30- فائق أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 31- كمال عبد الرحمن درويش، السعدني خليل السعدني: الإحتراف الرياضي في كرة القدم - المفهوم، الواقع والمقترح-، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
- 32- ليلي السيد فرحات: القياس والإختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، عمان، ط1، 2001.
- 33- محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ، 2004،
- 34- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، مكتبة الشروق، ط2، عمان، 1993
- 35- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي. دار الفكر الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 36- محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب: البحث العلمي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، د.ت.
- 37- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
- 38- محمد سليمان الاحمد، وديع ياسين التكريتي، لؤي غانم الصميدعي: الثقافة بين القانون والرياضة، دار وائل ط1، عمان، 2005.
- 39- محمد شفيق: البحث العلمي - الاسس الاعداد- ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2004.
- 40- مختا، حسم محمد احمد محمد ، ادرة التغيير التنظيمي -المصادر والاستراتيجيات ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،ط1 والقاهرة ،مصر، 2010

- 41- مروان عبد المجيد إبراهيم: طرق ومناهج البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة، الأردن، 2001.
- 42- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 43- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري
- 44- معتر مصطفى عبد الجواد: شبكة التطوير التنظيمي و المؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2006،
- 45- ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط 1، الكويت، 1984.
- 46- نبيه عبد الحميد العلقامي، محمد أحمد علي فضل الله، أحمد محمد أحمد سويلم: "لوائح الاحتراف"، مركز الكتاب للنشر القاهرة ، ط1، 2009
- 47- النبيه العلقماني، محمد فضل الله، التشريعات والقوانين -نظرة تكميلية-، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2004.
- 48- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للنشر والتوزيع، ط1، البحرين، 2010
- 49- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للنشر والتوزيع، 2010.
- 50- هلال، محمد عبد الغني محسن: الاطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية - التخطيط والتحليل والتطوير، ط1 مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر، 2008-2009.
- 51- الهويدي زيد: الإبداع (ماهيته، اكتشافه، تنميته)، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية، 2007.
- 52- ياسين سعد غالب: الإدارة الالكترونية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- يحي ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة، مصر، 2006.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Jean Marie Peretti: Ressources humaines et gestion des personne, -53
Librairie Vuibert, Paris, 1994
- Mechel leblanc : "Le club de lan 2000 ", INSEP, publication , -54
FranBAYE Emmanuel, Facteur clés de la performance des fédérations sportives
national, Bilans et perspectives, Revue européenne de management du sport n°
03, 2001
- John Rschermer Home .David. schappell . principe de mangement -55
.Village mondial.paris.2002
- le Germain Elisabeth:Le football et sa professionnalisation tardive -56
a Lyon: de la confidentialité à la notoriété (1918/1964), STAPS n° 68, 2005.
- Maurice angers: initiation pratique a la méthodologie des science -57
humaines,2eme édition, cesmc, quebec ,1999
- ثالثا: قائمة الأطروحات والرسائل العلمية
- 58- بوصلاح النذير: مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، رسالة
دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر،
2015/2014.
- 59- حجيج ميلود: معوقات الإحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية، مذكرة ماجستير،
معهد التربية الرياضية والبدنية، جامعة الجزائر، 2007.
- 60- حرواش اليمين: استراتيجية خوصصة الاندية الرياضية في الجزائر - دراسة وصفية
متمحورة حول البعد الاقتصادي، شهادة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية
والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
- 61- لعجال يحي: دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في
الاندية الجزائرية لكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية
والرياضية، 2011.
- 62- لعامرة سليم: فاعلية برامج التدريب الاداري في الرفع من كفاءة الافراد العاملين في
الادارة الرياضية، اطروحة دكتورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
- 63- منجحي مخلوف:الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي
الرياضية المحترفة لكرة القدم، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر، 2015/2014.

64- نوف مدالله العازمي: نموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، الجامعة الاردنية، مذكرة دكتوراه، 2014.

خامسا: قائمة القواميس والمعاجم

65- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لا روس ..

66- قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط2، بيروت، لبنان، 1984..

سادسا: القوانين والمراسيم

67- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، المطبعة الرسمية، الجزائر 21، يوليو 2010.

68- المرسوم التنفيذي المعدل رقم " 05- 502 مؤرخ في 27 ذي القعدة 1426 الموافق 29 ديسمبر 2005 يحدد القانون الأساسي للمؤسسات الرياضية.

69- المرسوم التنفيذي المعدل رقم 05- 410 المؤرخ في 16 رمضان 1426هـ الموافق ل 19 أكتوبر 2005 يحدد صلاحيات وزارة الشباب والرياضة.

70- وزارة الشباب والرياضة، القانون رقم 05-13 المؤرخ في 31 يوليو 2013، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المطبعة الرسمية، العدد 39، حي البساتين، بئر مراد رابيس، الجزائر، محطة.

71- وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية، السداسي الثاني، 2006.

اللاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - المسيلة -

قسم الادارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة إلى اعضاء مجالس ادارة الأندية الرياضية

بالرابطة الأولى - والثانية المحترفة لكرة القدم موبليس

تحية طيبة وبعد... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني ان اقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة

، لإعداد الجانب التطبيقي لدراسة بعنوان:

دور التطوير التنظيمي في نجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول شهادة الماستر ادره وتسيير رياضي من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولكونكم احد افراد مجتمع الدراسة، نامل من سيادتكم التفضل بقراءة محاور الاستمارة بكل دقة ووضع علامة (X) عند التقدير الذي تراه مناسباً، مع العلم بان جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكر حسن تجاوزك وجزاكم الله خير.

الطالب: بوزيد النميس

المحور الاول

دواعي التطوير التنظيمي واهميته بالنسبة للنادي
من فضلك ضع علامة (X) امام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك، وذلك حتى تتمكن من تحديد اهم
العوامل التي تستدعي حاجة النادي للقيام بالتطوير التنظيمي.

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تطوير القدرات المهنية للعاملين بهدف تحسين ادائهم	01
					تحسين الاستخدام العقلاني لمختلف الموارد والامكانيات المادية بالنادي	02
					التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف الاقسام الادارية بالنادي	03
					تحسين اساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات داخل النادي	04
					معالجة المشكلات والصعوبات التي تتعلق بظروف العمل داخل النادي	05
					تبسيط اجراءات انجاز العمل داخل النادي بما يحقق السهولة والسرعة في الاداء	06
					تقليل حدة الصراعات التنظيمية التي تحدث في مختلف اماكن العمل بالنادي	07
					التوزيع الجيد للعاملين بالنادي بهدف التخلص مما هو زائد	08

المحور الثاني

المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف
الرياضية الجزائرية
من فضلك ضع علامة (X) امام العبارة التي تراها من وجهة نظرك من اهم العوامل الرئيسية الواجب
توافرها لنجاح خطة التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الاحتراف الرياضية الجزائرية.

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعريف العاملين باهداف التطوير التنظيمي وتوضيح اهميته بالنسبة لهم وللنادي ككل	09
					مشاركة كافة العاملين بالنادي في تصميم خطط التطوير التنظيمي من اجل ضمان التزامهم بتنفيذه	10
					توفير الامكانيات المادية اللازمة التي تحتاجها جهود التطوير التنظيمي لاقتناء التجهيزات الحديثة	11
					الاستعانة بخبراء ومختصين في التطوير التنظيمي لضمان الحياد والموضوعية	12
					الترويج للتطوير التنظيمي داخل النادي وتهيئة العاملين لقبوله قبل الشروع في تنفيذه	13
					تخصيص حوافز كافية لمكافأة المنفذين للتطوير التنظيمي وتشجيع الاخرين لتطبيقه	14
					توعية جمع العاملين بحاجة النادي للتطوير التنظيمي لمواجهة التحديات المستقبلية	15
					اختيار التوقيت المناسب والظروف المناسبة لبدء تنفيذ التطوير التنظيمي	16

المحور الثالث

الاسباب التي تدفع العاملين بالنادي إلى مقاومة التطوير التنظيمي.

من فضلك ضع علامة (X) امام العبارة التي تشير الى وجهة نظرك بشأن اهم الاسباب التي تدفعكم الى مقاومة اية عملية تطوير تنظيمي بمؤسستكم واتخاذ موقف سلبي بشأنها.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
17	انخفاض الرغبة في التطوير بسبب عدم الاقتناع بجهوده				
18	نقص المعلومات الكافية عن الاسباب الحقيقية للتطوير اوسوء فهمها				
19	الخوف من اضافة مسؤوليات واعباء وظيفية جديدة				
20	الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي				
21	الخوف من توجيه جهود التطوير لتحقيق منافع شخصية لفئات معينة على حساب المنفعة العامة للعمل بالنادي				
22	الخوف من الجديد غير المألوف				
23	الخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة لفترات طويلة للوضع الحالي				
24	الخوف من عدم توفر الكفاءة اللازمة في المسؤولين القائمين على تنفيذ التطوير التنظيمي				

قائمة المحكمين

الرقم	اسم الخبير	اللقب العلمي	المعهد والجامعة
01	تبانى علي	استاذ محاضر-	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية- جامعة المسيلة-
02	اسامة مرنيذ	استاذ محاضر	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -جامعة المسيلة-
03	برياخ رايح	استاذ محاضر	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة-
04	خضار خالد	استاذ محاضر	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة-
05	زرواق نجيب	استاذ محاضر	معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة-الجزائر-