جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم :الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.DEPS/07/14

أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم

في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتسيير رياضي

العنوان

معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية

– دراسة تحليلية نقدية للرابطة الأولى والثانية لكرة القدم بالجزائر –

من إعداد:

عبد الحكيم لعياضي

تاريخ المناقشة:2019/05/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عبد الهادي حريزي	دكتور	جامعة المسيلة	**رئيسا**
أحمد حمزة غضبان	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر03	**مشرفا ومقررا**
أحمد بن رجم	دكتور	جامعة المسيلة	**مساعدا مشرفا**
مفتاح مجادي	دكتور	جامعة المسيلة	**ممتحنا**
يوسف الورنيق	دكتور	جامعة المسيلة	**ممتحنا**
سليم حداب	دكتور	جامعة الجزائر03	**ممتحنا**
حسن المأمون شريط	دكتور	جامعة بومرداس	**ممتحنا**

شكر وعرفان

قال تعالى ﴿ **رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ**﴾ {19} "

سورة النمل الآية 19

إن كان الشكر... فالشكر لله....على ما وفقنا إليه...ويسر لنا طريقنا

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذة وموظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة على كل ما قدموه لنا من مجهودات ومساعدات طوال مشوارنا الدراسي.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور" غضبان أحمد حمزة "، و الدكتور " بن رجم لأحمد " الذي لم يبخلا علينا بتوجيهاتهما وإرشاداتهما ونصائحهما القيمة والتي ساهمت بكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا ننسى أن نشكر جزيل الشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل ولو بالكلمة

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علي بإنهاء هذا العمل.

الطالب :عبد الحكيم لعياضي

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله و مهما حمدناه فلن نستوفي حمده

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى وطني الحبيب الجزائر

إلى من كرس شبابه و قوته و شجاعته ، و ماله ومن نفسه ليكون لي سندا قويا في هذا الوجود

إلى من سهر الليالي و تعب و تحمل مشاق الحياة من أجل أن أتعلم و أصل إلى ما وصلت إليه

" أبـــــــــــــي"

الغالي حفظه الله و أطال عمره و جزاه الله عنا خيرا ."أبي " (شفاه و عفاه الله)

إلى الشمعة التي أنارت دربي و فتحت لي أبواب العلم و المعرفة إلى أعز الناس في الوجود و ينبوع المحبة و الحنان و من رعتني في الصغر و الكبر إلى أعز و أغلى شيء أملكه

" أمـــــــــــــي "

العزيزة حفظها الله و جعلها لي قرة العين

إلى فوانيس عيوني و خواطر مهجتي و نسمات الحب التي تلامس ضميري أخواتي.

إلى رفيقة الدرب زوجــتي الكريمة

إلى سندي في الحياة و أحب و أعز الناس إخواني .

إلى الذين سعدت برفقتهم و عشت معهم أحلى الأوقات و جمعني بهم القدر إلى كل الأصدقاء و الأحباب.

كما أهدي هذا العمل إلى كل الزملاء العمل بجامعتي سوق أهراس، المسيلة

كما أتمنى التوفيق و النجاح و السعادة لنا جميعا

الطالب : عبد الحكيم لعياضي

قائمة المحتويات

العنوان الصفحة

شكر و عرفان .....أ
إهداء .....ب
فهرس المحتويات .....ج
قائمة الجداول والأشكال.....ح
مقـدمة

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الأول : الاحتراف الرياضي.....ص4
أولا-فلسفة و نشأة الاحتراف الرياضي..... ص4
1-التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي.....ص4
1-1-ظهور الاحتراف في كرة القدم.....ص4
2-انعكاس الاحتراف على كرة القدم.....ص5
3-مفهوم الاحتراف الرياضي.....ص6
4- أبعاد الاحتراف.....ص7
5- أهمية الاحتراف في لعبة كرة القدم..... ص11
6- الدوافع الإدارية و الاقتصادية الاحتراف الرياضي.....ص12
7-أركان الاحتراف الرياضي.....ص13
8- العناصر المكونة لاحتراف الرياضي.....ص14
ثانيا:نظام الاحتراف في كرة القدم.....ص15
1- مكونات نظام الاحتراف الرياضي في رياضة كرة القدم.....ص15
2-عقد إحتراف لاعب كرة القدم.....ص17
3- أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة.....ص19
4-بداية الاحتراف في الجزائر.....ص19
5- عوائق الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية.....ص20
6- الاحتراف الرياضي وخدمة المجتمع الرياضي.....ص21

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي.....ص22
أولا-المتطلبات الإدارية.....ص22
1-الإدارة الرياضية.....ص22
2-مجالات الإدارة الرياضية.....ص24
3-وظائف الإدارة الرياضية.....ص24
4- التنظيم في الإدارة الرياضية.....ص25
5-اتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية.....ص26
6-التوجيه في الإدارة الرياضية.....ص27
7-الرقابة في الإدارة الرياضية.....ص27
8- الاتصال في الإدارة الرياضية.....ص28
9- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية.....ص29
10- اتجاهات الحديثة في تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية في ظل الاحتراف.....ص30
11- مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.....ص30
ثانيا: المتطلبات المالية.....ص31
1- التمويل الرياضي.....ص31
2- التسويق الرياضي.....ص32
ثالثا :المتطلبات البشرية.....ص35
رابعا :المتطلبات المتعلقة بجاهزية المنشآت و الهياكل الرياضية.....ص37
1- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.....ص39
2- مبادئ تخطيط متطلبات المنشآت الرياضية.....ص41
3- المتطلبات المتعلقة بالمنشآت الرياضية والتكوين في النوادي المحترفة.....ص43
4-متطلبات الاحتراف حسب دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة..... ص43
5- مفهوم عقد اللاعب أو المدرب وأحكامه.....ص49
6- أحكام عقد اللاعب أو المدرب.....ص50
7- حقوق والتزامات الرياضيين والمدربين والنادي المحترف في القانون.....ص51
8- عقود اللاعبين والمدربين في النادي الرياضي المحترف.....ص52
المبحث الثالث : المنظومة الرياضية المحترفة.....ص59
أولا: الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.....ص59
1- نشأتها.....ص59
2- مهام الاتحادية الرياضية الجزائرية.....ص59

ثانيا- الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم.....ص61
1- مهام الرابطة.....ص61
2- التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية.....ص61
ثالثا:الأندية الرياضية.....ص62
1-مفهومها.....ص62
2- مهام الأندية.....ص66
3-أهداف النادي.....ص67
4- الهيكل التنظيمي للنادي.....ص67
5- متطلبات النادي الرياضي.....ص68
6- متطلبات تطبيق الجودة في الأندية المحترفة.....ص68
7- تصنيفات الجودة في الأندية الرياضية.....ص68
8- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر.....ص69
9- أنواع الشركات الخاصة بالنادي الرياضي المحترف.....ص72

الدراسات السابقة

أ-الدراسات المحلية.....ص78
ب-الدراسات العربية.....ص89
1-التعليق على الدراسات السابقة.....ص93
2-مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة.....ص95

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1-الكلمات الدالة في الدراسة.....ص97
2-إشكالية الدراسة..... ص100
3-أهداف الدراسة.....ص103
4-أهمية الدراسة.....ص103
5-فرضيات الدراسة.....ص104

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

1- الدراسة الإستطلاعية ص106
2- منهج الدراسة ص106
3- مجتمع و عينة الدراسة..... .....ص107
4- أدوات جمع البيانات و المعلومات.....ص114
5-الخصائص السيكومترية.....ص114
5-1 صدق الأداة.....ص114
5-1-1 الصدق الظاهري ص114
5-2.صدق الاتساق الداخلي.....ص115
6- ثبات الأداة ص119
6-1. التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.....ص119
6-2.معامل الثبات كرونباخ α ص120
7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة..... .ص120
8- الأساليب الإحصائية ص121

الفصل الرابع

عرض النتائج و تفسيرها و مناقشتها

1- الإجابة على التساؤل الأول ص124
2- الإجابة على التساؤل الثاني.....ص138
3- الإجابة على التساؤل الثالث ص149
4- الإجابة على التساؤل الرابع .....ص 159
5- الإجابة على التساؤل الخامس ص170

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

1- إستنتاجات عامة ص177
2- الإقتراحات .....ص 179
3- دراسات وبحوث مستقبلية.....ص180
4- قائمة المصادر والمراجع ص181
5-الملاحق :
الملحق رقم 1: استمارات الاستبيان
الملحق رقم 2: قائمة المحكمين
الملحق رقم 3:وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية
6- ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس	ص108
02	توزيع عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الثانية موبليس	ص109
03	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	ص110
04	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	ص111
05	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	ص112
06	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى النادي	ص113
07	معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات الإدارية و الدرجة الكلية لفقراته	ص115
08	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالجانب المالي و الدرجة الكلية لفقراته	ص116
09	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات البشرية و الدرجة الكلية لفقراته	ص117
10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جاهزية المنشآت الرياضية الدرجة الكلية لفقراته	ص118
11	التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان	ص119
12	معامل الثبات لاستبيان معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي	ص120
13	درجات الإستبيان	ص121
14	يبين المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكارت الخماسي	ص121
15	توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الأول (المعوقات الإدارية).	ص125
16	توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الثاني (المعوقات المالية)	ص137
17	توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الثالث (المعوقات البشرية)	ص149
18	توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	ص158

	لمحور الرابع (المعوقات المرتبطة لجاهزية المنشآت الرياضية).	
19	يبين ترتيب أبعاد المتعلقة بإستبيان متطلبات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي حسب قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات	ص167
20	يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	ص169
21	يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير المؤهل العلمي	ص170
22	يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير سنوات الخبرة	ص172

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	ص110
02	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	ص111
03	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية في المنصب الحالي	ص112
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى النادي وعدد الأندية	ص113

مقدمـــــــــة :

عرفت الممارسة الرياضية تطورا واسعا واكب تقدم الإنسان عبر جميع مراحل حياته، حيث أصبحت اليوم الرياضة عموما وكرة القدم خصوصا ظاهرة اجتماعية تحتل حيزا هاما في حياة البشر، فبعدما نصح الأطباء وعلماء النفس وعلماء الاجتماع، آن الوقت لعلماء الاقتصاد بنصحهم لكسب المادي الوفير من خلال دعمهم لهذا المجال الخصب، ورجال السياسة يتباهون بإنجازات فريقهم الوطني أمام الدول .

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

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، فوجب إجراء التجربة ميدانية 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 واقعيا في كافة الدول خاصة في دورات الألعاب الأولمبية الحديثة بعد أن كانت المشاركة قاصرة على الهواة فقط.

إذ أن التطور الذي وصلت له كرة القدم هو نتاج التحول من الهواية إلى الاحتراف، حيث أن الهواية تقتصر على ممارسة الشخص للرياضة دون حصوله على أي ربح، بينما " الاحتراف الرياضي هو جعل ممارسة الرياضة بجميع مظاهرها الفردية أو الجماعية كمهنة، لها شروطها المهنية و هي الاستمرارية والمواظبة والعقود..." .

(كمال درويش:2006،ص23)

كما نعني بالاحتراف الرياضي الاستثمار في مجال الرياضة وجعل اللاعب أو المدرب يحصل على أجر مادي مقابل اللعب أو التدريب لصالح النادي المتعاقد معه.

واجتهدت الكثير من دول العالم في تطبيق نظم الاحتراف، إلا أنها واجهتها العديد من الصعوبات والمعوقات الإدارية و المالية و البشرية و واقع الهياكل والمنشآت الرياضية، إذ ما يجري حاليا في منطقتنا العربية في صورة لوائح انتقال لشؤون اللاعبين مخالف للنظم والأعراف السائدة في العالم على صعيد الاحتراف، فرياضتنا حتى الآن رياضة استهلاك فقط بمعنى أن الحكومات تصرف وهذا لغايات كثيرة منها حماية الشباب من المخاطر من خلال إتاحة البرامج لقضاء وقت واستثمار أوقات الفراغ وما إلى ذلك من جوانب تربوية واجتماعية، وعندما نقول احتراف فهذا يعني اختلاف في المفهوم، حيث تتحول الممارسة إلى هدف اقتصادي ولذا يجب دراسة الإحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته من أجل النهوض بكرة القدم في بلادنا على خطى ثابتة وبطرق علمية وواقعية والعمل على حل مشاكلها لكي تخدم النظام وذلك في ضوء التطور الدولي المستمر للنهوض بالرياضة.

فالإحتراف أصبح في الأنشطة الرياضية مطلبا حيويا بين متطلبات القرن الحديث ولا يستطيع أي مسؤول أو باحث أن يتجاهل الإحتراف، ولكن لابد وأن تكون تجربة الإحتراف نابعة من ظروف وإقتصاديات كل دولة، فعليه يجب أن نمر من تنظيم قديم إلى آخر أكثر توافقا أولا مع الظروف السياسية وثانيا مع الوسائل المادية والإنسانية والتي تقترح الدولة إدخالها من أجل تحسين المستوى رياضي. (**عصام محمد عبد الله،2007، ص02**)
ولذا يجب دراسة الإحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته من أجل النهوض بكرة القدم في بلادنا على خطى ثابتة وبطرق علمية وواقعية والعمل على حل مشاكلها لكي تخدم النظام وذلك في ضوء التطور الدولي المستمر للنهوض بالرياضة.

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 سيسد أحد أكبر الثغرات التي أتت منها تدهور النتائج الكروية في الجزائر، ومن الفكرة القائمة من إدارة سياسية واضحة ومصرحة بها رسميا يكون الدور للتصور العام والتفصيلي،الذي يكون قد قطع أشواطا معتبرة على مستوى الهيئات الرسمية لوزارة الشباب والرياضة.

وبنظرة أخرى فإن هذا الانجاز سيفتح أبواب الاحتراف لرياضات أخرى مازالت تجد نفسها مشدودة إلى الأرض لا تستطيع الانطلاق نحو أفاق أوسع.

و نظرا إلى أهمية موضوع الدراسة بعنوان : "**معوقات نجاح مشروع الاحتراف وتأثيره على المنظومة الرياضية** "، كان من الواجب التطرق إلى الوضعية التي تعيشها كرة القدم الجزائرية من خلال بحثنا هذا قمنا بتقسيمه إلى الفصول التالية:

الفصل الأول :قمنا من خلاله بتناول الخلفية النظرية و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني :تناولنا في هذا الفصل الإطار العام للدراسة وتفرعت منه :الكلمات الدالة في الدراسة وإشكالية الدراسة، وأهداف الدراسة وأهميتها وفي أخر الفصل تطرقنا لفرضيات الدراسة.

الفصل الثالث:حاولنا من خلال الفصل أن نبرز الطريقة العلمية المنتهجة لمعالجة موضوع بحثنا ميدانيا والأداة المستعملة لجمع البيانات، ومن ثم قياس صدق وثبات الأداة، كما هذا الفصل على الأساليب الإحصائية المستعملة لدراسة.

الفصل الرابع:تم فيه عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة.

الفصل الخامس:إحتوى هذا الفصل على الإستنتاجات العامة في ظل فرضيات بحثنا، و إقتراح بعض الوصايا التي قد تكون محل تدابير أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة الأولى و الثانية موبليس من خلال إيجاد المتطلبات الفعالة لإنجاح مشروع الاحتراف ، وفي الأخير الأفاق المستقبلية للدراسة التي يمكن أن تكون مواضيع بحث في المستقبل.

الفصل الأول

الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

الخلفية النّظرية:

سنحاول في هذا الفصل التّطرق إلى متغيِّرات الدِّراسة واحدًا واحدًا و أهمّ العناصر المرتبطة بها وهي كالآتي:

المبحث الأول : الاحتراف الرياضي

أولا–فلسفة و نشأة الاحتراف الرياضي :

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

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

(**بوداود عبد اليمين:2014، ص 26**).

1–التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي :

1–1–ظهور الاحتراف في كرة القدم :

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

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

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

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

(بوداود عبد اليمين :2014، ص27-28).

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

2-انعكاس الاحتراف على كرة القدم :

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

(عادل شريف: 1988 ، ص 41).

3-مفهوم الاحتراف الرياضي :

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

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

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

(**أبو علي غالب فتيني :2010،ص128**) .

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

(**أحمد بن قلاوز تواتي : 2010 ،ص164**).

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

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

(**لعجال يحي:2011 ،ص 46**)

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

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

4- أبعاد الاحتراف:

4-1-البعد الرياضي للاحتراف :

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

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

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

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

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

4-2-البعد التنظيمي :

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

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

وحسب (**شانتال باسكال**) فإن "الرهانات الأساسية للاحتراف لا تقتصر على مسألة مؤسسة الجمعيات الرياضية، فالتنظيمات الرياضية المعنية بالتحول إلى مؤسسة لا تمثل إلا الجزء الظاهر، أي فرق بعض الرياضات الأكثر ظهورا إعلاميا فقط مثل كرة القدم وكرة السلة التي تشارك في المنافسات الأوربية والعالمية".

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

إذن فالتركيز على عامل تحويل الجمعية ليس العنصر الوحيد، بل يجب معرفة كل التحولات التنظيمية الأخرى التي تطرأ أثناء احتراف فريق هاوي والذي يعتبر تسيير الفرق المحترفة مرجعا له ، و لكن ليس دائما في الجانب الايجابي

يرى (**تريبو قاري**) أن النوادي الرياضية ذات البنية الاحترافية كمؤسسات تجارية تهدف إلى الرفع من رقم أعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح، فتسيير النوادي المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية، ولكن يمكن أن يمثل أيضا مرجعا سلبيا لأسباب تتعلق بالانحراف التجاري والمضارباتي " . (**Tribou Gary,2006,p06**)

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

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

إن محرك هذا التحول التنظيمي على أرض الواقع هو إرادة المسيرين إضافة إلى فاعلين آخرين خارج نطاق النادي كالمنتخبين في الجماعات المحلية أو الإقليمية ومسيري المؤسسات الخاصة، ويقسم (**ستامب وقاصباريني2003**) هؤلاء الفاعلين إلى صنفين: "الصنف الأول من الفاعلين يتدخل في تحولات التنظيمات والجمعيات، والممثلون الداخليون المرتبون وفق سلم على رأسه مكتب مدير، يسير مجموع فرق النادي (مصلحة الفريق الأول) بما فيهم منصب مسؤول العلاقات العامة، المدير الرياضي والمكلف بالتوظيف، والصنف الثاني من الفاعلين الخارجين (الرابطة الجهوية، الإقليمية، الإعلام) الذي يؤثر على عمل هياكل وبني النادي أملا في ربح أو فائدة (رمزية، اجتماعية، إقتصادية). (**Stumpp Sébastien & Gasparini William, 2003, p83**)

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

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

فالإحتراف التنظيمي للنادي يمتد إلى البحث عن توضيح أكثر وإختصاص أكثر في المهام وينبغي أن تمتد حتى إلى طلب عمال ذوي كفاءات تقنية وإختصاصيين في ميدان الإدارة والتسيير الرياضي، الحسابات السكريتاريا قصد

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

4-3.البعد الاقتصادي :

يتعلق هذا البعد بالدرجة الأولى بمداخل النادي المحترف و مصادرها والتي تعتبر جوهر عملية الإحتراف وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الإحتراف بصورته الصحيحة الكاملة بالتالي تسمح للنادي الحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة ودفع أجور اللاعبين و المؤطرين والمسيرين لأن المحترف لم يعد ينظر إلى الرياضة على أنها لعبة بل ينظر إليها بمفهومها الإقتصادي، لذا نجد أن تطبيق نظام الإحتراف في الألعاب الرياضية وخاصة كرة القدم يجب العمل على إيجاد مصادر دائمة للتمويل أولا ويجب أن تتفق هذه المصادر مع الضوابط الإجتماعية والدينية داخل المجتمع حتى تستطيع الإيفاء بمتطلباته وضمان إستمراريته .**(لعجال يحي ،2011،ص60)**

وتنقسم مداخيل النادي المحترف عامة إلى أربع أنواع وهي :

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

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

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

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

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

المشكل هو عندما تأخذ الإعانة دور المحرك بأن بقاء النادي في المستوى العالي يصبح معرضا للخطر في ظل إحتمال تغيير السياسة الرياضية للجماعات الإقليمية ويرتفع الخطر خاصة عند إنتخاب أغلبية سياسة جديدة

يمكنها إعادة تكييف و تقسيم إمكانياتها لصالح الرياضة ككل و إذا تمعنا في المحيط الإقتصادي للنوادي الرياضية الهاوية نجد أن أغلبيتها تملك جمهورا قليلا و ممولين يعدون على الأصابع مما جعلهم يعتمدون على إعانة الدولة، وللرفع من مداخيل الملعب يلجئ المسيرون إلى إستعمال عوامل أخرى تتلائم مع محيط الفريق خاصة المدن الصغيرة التمويل أيضا يرتبط بالنسيج الإقتصادي المحلي المحيط بالنادي، فالنادي الذي يكون في محيط اقتصادي ضعيف أو في مواجهة منافسة شديدة من رياضات شعبية أخرى (كرة السلة – كرة اليد...) ستكون له حظوظ قليلة حتما مقارنة بناد ينشط في نسيج اقتصادي سليم وقوي ويمارس الرياضة الأكثر شعبية والأكثر اهتماما إعلاميا أضف إلى كل هذا المنافسة بين مسيري النوادي في إستقطاب الممولين من خلال إستعمال العلاقات الشخصية "

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

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

وهذا ما يسمح لنا بالقول أن النوادي التي تحسن التسيير الإحتراف في بعده الإقتصادي هي الأحسن وضعا لتطوير بعده الرياضي وهذا ما وضحه Tribou gary في قوله " النادي الذي يربح رياضيا عادة هو النادي الذي يحسن تسيير النادي اقتصاديا. **(لعجال يحي، 2011، ص61-63)**

4-4 البعد المؤسساتي للاحتراف :

يعتبر البعد المؤسساتي للاحتراف هو البعد الرابع و هو الوحيد الذي لا يتعلق بأفعال المسيرين في النوادي ولكن يتعلق بمسيري الفدراليات والرابطات فقبول هذه المؤسسات وإرادتها في إستكمال عملية الإحتراف شرط مهم جدا، حيث أن البعد المؤسساتي يعود إلى العملية البنيوية والشرعية للوظيفة التي تترجم في حقيقة الواقع بخلق نقابات اللاعبين والمدربين ووضع جهاز للتكوين وتفعيل الكفاءات المكتسبة للممارسة وظيفة معينة وتشكيل مجموعة محترفين تكون فيها شروط العمل ودفع الأجور الممكنة التقرير بواسطة التفاوض الجماعي.

وتمر عملية احتراف المؤسسات بالمراحل التالية:

-البنية الأولى: توازن السلطة مع الأفضلية للمتطوعين وتوظيف عمال الإدارة في ميادين (الأمانة، الحسابات والدراسة الإدارية للمنخرطين)

-التخصص في المناصب: توظيف مختصين في الإعلام والاتصال، قانونيين، مختصين في الإعلام الآلي إلى جانب مستشارين .

- التنسيق: وهو التوظيف على مستوى المكتب الفدرالي المكلف بمهام الرفع من مستوى التأطير، توظيف مختصين في التسويق، مستخدمي الإدارة والتنسيق، وفي هذه المرحلة يظهر حجم السلطة بين المتطوعين والدائمين لصالح الدائمين إلى درجة أن المنتخبين يحسون أنهم لا يملكون تسيير الفدرالية وأخذ القرارات.

-المرحلة الأخيرة: و هي الاعتراف العام للنظام الفدرالي بظهور مفهوم رئيس المصلحة ومدير قسم .

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

5- أهمية الاحتراف في لعبة كرة القدم :

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

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

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

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

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

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

6- الدوافع الإدارية و الاقتصادية الاحتراف الرياضي :

الاحتراف الرياضي في النوادي الرياضية ظاهرة لها عدة دوافع :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أ/اللاعب:

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

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

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

ج/ العقد:

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

8- العناصر المكونة لاحتراف الرياضي :

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

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

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

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

(أمين أنور الخولي، أسامة راتب، جمال الشافعي، إبراهيم الخليفة، 2004، ص757).

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

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

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

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

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

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

(عبد الحميد عثمان حنفي: 2007، ص11).

ثانيا: نظام الاحتراف في كرة القدم

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

لذا يجب قبل أن نطبق الإحتراف أن ندرس متطلباته ومضمونه ولا ننظر إلى معناه فقط بل ننظر إليه كنظام كامل بمتغيراته مع تحليل المشاكل والمعوقات التي تؤثر فيه بطرق علمية والعمل على حلها لكي تخدم النظام فهو يعرف حسب **الطويجي** أسلوب النظم بأنه "إتباع منهج و أسلوب وطريقة في العمل وتسير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم بغرض تحقيق أهداف محددة" فالنظام يتكون من مجموعة الأجزاء أو العناصر أو المكونات أو النظم الفرعية ترتبط تلك النظم مع بعضها البعض ومع نظام العلاقات، كما يمكن تحديد مكوناته من المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية الراجعة".

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

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

1- مكونات نظام الاحتراف الرياضي في رياضة كرة القدم :

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

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

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

- إدارة الكرة بأصحاب فكر إحترافي كامل وإدارة محترفة.

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

و فيما يخص العمليات في كرة القدم تتمثل في:

- التزامات اللاعب المحترف.
- إلتزامات النادي تجاه اللاعبين المحترفين.
- إلتزامات الإتحاد تجاه اللاعبين والأندية.
- إستثمار اللاعبين المحترفين في مجالات الدعايا والإعلان والترويج.
- تسويق اللاعبين المحترفين.
- تطبيق أسلوب حياة الإحتراف مع اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية والطبية.
- تنفيذ عقد الإحتراف من ماديات والتزامات لكلا الطرفين.
- الإهتمام بمقاييس الجودة للاعب والمدرب والإداري.

أما المخرجات فهي النواتج التي تنتج من خلال العمليات والمواد الخام وهي المدخلات إلى النواتج ويتم تحقيقها من خلال مستوى معين من الكفاءة والانجاز وبمستوى معين من الجودة ومستوى معين من رضا العاملين ورضا العملاء ورضا الإدارة وكفاءة أدائها وتحقيق الأهداف.

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

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

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

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

إن نظام الإحتراف في المجتمع ليس نظام مغلق يعيش بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بها فهو نظام مفتوح في تكوينه حيث يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة ويصدر مخرجاته إليها ويتأثر بالمجتمع وبطبيعة مفهوم المجتمع عن الاحتراف.(**كمال درويش ،2006،ص224**)

2 –عقد إحتراف لاعب كرة القدم :

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

2–1–.أطراف عقد الإحتراف:

الطرف الأول: النادي الرياضي:

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

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

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

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

الطرف الثاني: " اللاعب المحترف"

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

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

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

2-2-1.إلتزامات اللاعب المحترف :

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

-لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساسا بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبية والمباريات والمسابقات التي يتم إخطارها من قبل النادي المتعاقد معه.

-يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه.

-يجب على اللاعب المحترف أن يتفرغ لأداء العمل المنوط به فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي نشاط رياضي أخر.

-يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء كانت صادرة من الجهاز الإداري للفريق أو من الجهاز الفني سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب أو أثناء سير المباراة فهو يلتزم بالخطط التي يضعها مدرب الفريق قبل بدء المباريات أو التعديلات التي يضعها أثناء سير المباراة، ويلتزم اللاعب بالمحافظة على ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار أو عند ردها أو فقدها يكون مسؤولا عن تعويض النادي عن قيمتها .

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

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

يعد الالتزام بدفع الأجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من احترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت، حيث نجد أن لوائح الإحتراف وكذلك نماذج العقود التي تنص دائما على حق اللاعب في الحصول على الأجر بل وتتطلب أن يكون محددا تحديدا دقيقا ومن ذلك المادة5 من لائحة احتراف اللاعب السعودي قد نصت على أن يلتزم النادي بدفع راتب شهري لا يقل عن سنة كحد أدنى وذلك إلى جانب البدلات الأخرى، وإلى جانب ذلك هناك ثمة إلتزامات أخرى ثانوية وتقع على عاتقه ومنها -هو المسؤول عن إدارة وتنظيم الإحتراف في كرة القدم داخله طبقا للوائح الموضوعة من قبل الإتحاد الرياضي لكرة القدم.

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

-يلتزم النادي بتمكين اللاعب من تنفيذ العقد بأن يمكنه من الدخول إلى النادي وأن يهيئ له المكان المناسب للتدريب وأن يقدم له كل الأدوات اللازمة لذلك فإن على النادي توفير وسيلة الانتقال المناسبة وتوفير كل ما يساعده اللاعب المحترف على رفع مستواه. (**السعدني خليل،2006،ص87**)

3- أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة:

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

4-بداية الاحتراف في الجزائر:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5- عوائق الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية :

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

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

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

6- الاحتراف الرياضي وخدمة المجتمع الرياضي:

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني: المتطلبات الأساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي

أولا–المتطلبات الإدارية :

يعتقد البعض من غير المتخصصين أن الإدارة ليست بالأهمية التي يتحدث عنها المتخصصون بإدارة الأعمال، ويرجعون ذلك الاعتقاد إلى أن هناك العديد من الأندية الناجحة التي يقودها أفراد لم يدرسوا الإدارة كعلم في الجامعات أو المعاهد.

ولكن إذا استفسرنا عن سر نجاحها، فسنجد أنه سبب قيادة إنسان موهوب أعطاه الله من الحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات مكتسبة من الخبرة الطويلة عبر السنين ما يجعله مسئولا ناجحا، لكن موهبة الإدارة هي السر وراء هذا النجاح،ويفهم من ذلك أن الإدارة قبل أن تكون علم أو خبرة هي قدرة وصلاحية واستعداد طبيعي لدى البشر دون غيرهم.

1–الإدارة الرياضية : عرف كل من (**دي سآنس كيلي وبلاتن وبيتل 1990**): الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط، التنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (**عصام بدوي :2001،ص 17**)

1–1–مفهوم الإدارة الرياضية:

"الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ويستخدم جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة". (**مفتي إبراهيم:1999،ص 17**)

الإدارة الرياضية هي"فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه أهداف الهيئات" (**طلحة حسام الدين،عدلة عيسى مطر:1996،ص08**)

فمن خلال هذه التعاريف والمفاهيم يتضح لنا أن الوظيفة الإدارية في المنظمة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية.

1–2 أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشبعة، التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة.

فيمثل هذا المجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم لذلك، وعليه فان الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية البدنية والرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق والأندية الرياضية.

ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

أ– التربية البدنية والرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أنها مظهر من مظاهر التربية وتعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدمه البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية تحت إشراف قيادة تربوية واعية.

ب–الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال،فكل مجال من مجالات الرياضة في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيد عن الصدفة، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يصيب أحد مجالات التربية البدنية والرياضية والهيئات الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة.

ج– الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها.

د– الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى، فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه، وفي ظل غيابها تسود العفوية والارتجالية في التسيير.

و– ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري،فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية.(**بوداود عبد اليمين:2014،ص52–53**).

1–3– صفات الإدارة الرياضية: وتتمثل في:

- ✓ **الشمول:** بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- ✓ **التكامل:** ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة.
- ✓ **المستقبلية:** ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ،ونما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آتي، وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس،ومن هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أسياسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
- ✓ **الانفتاح:** ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل خلالها، تتأثر وتؤثر.

1–4 مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي كونتز الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن على أربع مكونات أساسية وهي:

أ– العامل البشري.

ب– العمل الجماعي.

ج– المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.

د– القائد الإداري.(**مروان عبد المجيد إبراهيم:2002، ص 60**).

1-5 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار كونتز بأن الإدارة الرياضية الناجحة تعتمد على ما يلي:

أ-المهارة الفنية: وقد وصفها **كونتز** بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

ب-المهارات الإنسانية:القابلية للعمل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا،وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

ج-مهارات الاستعداد الفكري:القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

(**طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر:1996،مقدمة في الإدارة الرياضية، ص72**)

2-مجالات الإدارة الرياضية:

تتعامل الإدارة الرياضية مع ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

أ-البرامج.

ب-الإمكانات.

ج-العاملين. (**بوداود عبد اليمين:2014، متطلبات الاحتراف الرياضي، ص59**) .

3-وظائف الإدارة الرياضية:

قد يعبر عنها على أنها عناصر الإدارة أو مهام الإدارة وهي تتجسد في ستة وظائف أساسية وهي كما يلي:

3-1-التخطيط في الإدارة الرياضية:

3-1-1 التخطيط والهيئة الرياضية:

إن الهيئة الرياضية أيا كان حجمها أو مسؤولياتها لا بد أن تخطط لتحقيق أهدافها فالتخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المجال الرياضي.

3-1-2-مفهوم التخطيط في المجال الرياضي:

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الرياضية فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى،والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل ، من يقوم به، وأين ومتى وكيف وبواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير من تحدي الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. (**شادي محمد الطاهر:2008،ص39**)

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني"بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ،والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد،والقيام بمتابعة كافية الجوانب في التوقيت المناسب".

كما عرفه فايول بأنه"التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له".

ويعرفه هودجي بأنه"التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات،وعمل البرامج التنفيذية لها".

4- التنظيم في الإدارة الرياضية:

إن الفرق بين استخدام هذا المصطلح كاسم أو كفعل يتمثل فيما ينطوي عليه من معنى في علم الإدارة، فالمجتمع أو مجموعة الوظائف التي تعمل بها مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف أو أهداف معينة من خلال إطار تعاوني مشترك هو منظمة أو تنظيم بصيغة الاسم، أما عملية ترتيب الأعمال إسنادها إلى أفراد التجمع بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فعبر عنها معنى لمصطلح في صيغة الفعل تنظيم، ولعل المعنى في الأخير يصف التنظيم ويبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات،يعرفه **وارين بلينكت وريمند أنتر** في كتابهم"مقدمة الإدارة"حيث عرفا وظيفة التنظيم: على أنها"عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات.

(شادي محمد الطاهر،2008،ص40)

4-1- تعريف التنظيم:

يقول **هنري فايول** في مفهوم التنظيم ما يلي:"إن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال،والمستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين، إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

ويعرفه **شيلدون**"إن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به، مع الماكينات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطى الواجبات،بهذا الشكل أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفء المتناسق المنظم". **(عصام بدوي:2001،موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة،ص37)**

4-1-1- خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لأي هيئة أو مؤسسة رياضية وهي:

*تحديد أهداف المؤسسة وتبعيتها ونوع العملاء التي تخدمهم.

*تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال في مجموعات متجانسة.

*تحديد الإدارات والأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة في خريطة تنظيمية.

*تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام واللجان وتحديد سلطاتها ومسؤوليتها والعلاقة فيما بينها.

*تحديد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات المطلوبة.

*تحديد اختصاصات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين والعلاقة بينهم.

*وضع لوائح العمل التنظيمية مثل:لائحة الموظفين،اللائحة المالية....الخ.

*وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات التنفيذ للعمل في الإدارات المختلفة.

*وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية.

*المتابعة المستمرة وتعديل التنظيم بما يكفل التقدم المستمر للمؤسسة.

5-اتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية:

يقيد بعض كتاب الإدارة وعلماؤها إن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقبلها في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا يعني عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومن أين وكيف وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتخلخلة في الوظائف الأساسية للإدارة الرياضية،فهذه الوظائف لا يمكن أن توجد بمفردها بل أن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات. (**شادي محمد الطاهر: 2008، ص41**)

5-1- تعريف القرار: "إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه السلوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه، وفي تعريف آخر هو اختيار بين بدائل مختلفة" ،كما يعرف أيضا :" أنه البديل الأمثل الذي يتم اختياره بين البدائل الممكنة للتنفيذ"، وفي تعريف آخر "إن القرار هو اختيار معين بعد دراسة وتفكير".

كما يقول هربرت سايمون أن القرار هو قلب الإدارة.

يتضح لنا من خلال التعاريف لكي يصل الإنسان إلى قرار فانه يمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاوضة مستندا إلى قيم ومعايير محددة، وهذه المراحل كلها تشكل عملية صنع القرار والتي يجب أن يشارك فيها أكثر من شخص، إن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف ومنافع يسعى عليها النظام السلوكي أو تجنب الأضرار والمشكلات التي يتوقعها. (**عويبر جلال:2009،ص45**)

5-2- مراحل اتخاذ القرار:

إن صنع القرار أصبح يدخل في مجموعة من الإجراءات والمراحل التي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المطروحة والمحتملة فكلما زادت المتغيرات كلما زادت وارتفعت مصداقية صنع القرار حيث أن القرار الصائب ينعكس إيجابا على عمل المنظمة، لذلك فان عملية صنع القرار لابد أن تأخذ في عين الاعتبار عدة صور هامة منها:

أ- وجود حدث ما أو معضلة أو مشكلة يراد لها حلا، لهذا يجب تحديد المشكلة،والإحاطة بكل المعلومات وحلولها لأن ذلك يعتبر أساسا يساعد في وضع الحل المناسب في أقصر الطرق وأوفرها.

ومن فوائد تحديد المشكلة أن نتائج القرار المتخذ تعالج المشكلة المعنية وليس اتجاه معاكس لذلك.

ب- توفر عدة بدائل للحل هذا يساعد أن القرار المناسب يوفر الحل المتناغم معه وليس ضده والبدائل المطروحة يجب أن تكون مناسبة ومحسوبة من جميع النواحي وهذا ينفع في معرفة أثار تلك البدائل على صنع القرار.

ج- أما العنصر الثالث هو الدخول إلى المشكلة حتى يتسنى لنا من وضع أسس الإصلاح أو المعالجة،فمعرفة المشكلة وحيثياتها والتفاعل معها في إطار معرفي علمي يعطي صناع القرار رؤية في أي القرارات يمكن أن يسلك أو أي القنوات المؤدية إلى صنع القرار وصقله.

د-وضوح هدف القرار لأن هذا ينعكس على المنظمة فكلما كان القرار محكوم بضوابط ومحددات تتبع من الهدف المعمول من شأنه كلما كان القرار صائبا.

6-التوجيه في الإدارة الرياضية:

بمجرد الانتهاء من صياغة الإدارة وبناء هيكلها التنظيمي،تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية، يكون من واجب المدير إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، ووظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية،لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه وببساطة مكان تركز معظم العاملين في الإدارة الرياضية.

6-1- تعريف التوجيه:

يعرفه السيد الهواري التوجيه بأنه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف".

(شادي محمد الطاهر،2008:ص41)

ويعرفه علي **الشرقاوي وعمر غنايم**: "بأنه العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف.

لكي يكون التوجيه فعال يجب أن يكون اتصال بين الرئيس والمرؤوسين حتى يتم توصيل فكرة من فرد إلى آخر في المنشأة الرياضية بغرض إحداث سلوك معين ومطلوب وتغيير سلوك غير مطلوب وبدون عملية الاتصال لا يكون هناك مؤسسة أو منشأة رياضية لأنه بالاتصال تبنى القرارات.

7-الرقابة في الإدارة الرياضية:

الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية،وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها،وان الرقابة تكون على شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو أفرادا أو مواقف.

فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية في مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحا مؤكدا إلا من خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الرقابية بفعالية.

7-1- مفهوم الرقابة:

نعني بالرقابة المتابعة.

-التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

-الرقابة المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود بم يجب أن يكون.

-كما تعني التحقق من فعالية العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعة،وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

والإجراءات السياسية الموضوعة وفي نفس الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

كما تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز،ومن ثم التعرف على أسباب انخراط النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

من خلال التعاريف السابقة فانه يمكن تعريف الرقابة بأنها"جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة مسبقا وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقا وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب".

8- الاتصال في الإدارة الرياضية:

يعتبر الاتصال من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن أن يعيش بدونها أي فرد أو جماعة أو منظمة، حيث يعد الاتصال الوسيلة الأساسية التي يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته إلى الآخرين وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة الآخرين في نقل أفكارهم وآرائهم وخبراتهم إلى الفرد ،ولولا الاتصال بين الشعوب بعضها ببعض لما أمكن نقل الأفكار والمبتكرات والخبرات لشعب معين إلى شعب آخر، ولولا الاتصال الإنساني بين جيل وآخر لما تمكن الجيل الماضي من نقل تقاليده ومعتقداته وثقافته إلى الجيل الآخر أو الحاضر، فالاتصال على هذا النحو يعتبر حجر الزاوية في بنيان المجتمع الإنساني، حيث لا يمكن أن تنمو الأعمال اليومية في مجالات الحياة لمختلفة كالزراعة الصناعة ،التجارة، التعليم، الإدارة، والتدريب ...الخ، دون الاتصال بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى أو بين مجتمع ومجتمع آخر.

8-1- مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال: " بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات،من شخص إلى آخر،بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل".

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب على الاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف اتصالات بأنها:عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في الملعب. (**سامعي كريم**:**2008**،ص**51**)

عرف العالم الاجتماعي "تشارلز كولي-1909-" الاتصال على أنه:"ذلك الميكانيزم الذي من خلاله نوجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية ...وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"، فالاتصال حسب **كولي**: هو الآلية التي نوجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

كما يعرف **إبراهيم إمام** الاتصال: "هو حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم".

(**عاطف عدلي العبد**:**1993**،ص**12-14**)

8-2- أهمية الاتصال:

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة،ويوضح أن أهمية الاتصال بالنسبة للفريق تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1-القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدرب في عمله،حيث أشير إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في(85 بالمائة) منه على البراعة الاتصالية و(15 بالمائة) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2-أن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال المدرب اليومية ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين (75-95 بالمائة) من وقت المدربين،هذا فضلا عن أعمال مدرب الفريق التي تعتبر كله اتصالات.

3- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح الفريق وتطوره.

4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجمعي للاعبين والعاملين في المنتخب وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود الرياضية في الملعب.

5- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للفريق.

6- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدرب في مجال توجيه فعاليات اللاعبين في الملعب.

7-وسيلة لتحفيز العملين واللاعبين في الملعب للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

9- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية :

9-1-مفهومها : هي" ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون و المشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات و الأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة و تحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

يمكن أن نحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية، من خلال أهدافه و ذلك بتوفير من المقومات تتمثل :

أ-الأداء الصحيح : يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح، و من أول ممارسة له، و في الزمن المحدد لإنجازه

ب-استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات.

ج-التركيز على كل من العمليات و النتائج معا: وهو الاهتمام بأسلوب العمل، وطريقة تنفيذه، والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

د-تنمية الموارد البشرية: و هو العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في النوادي الرياضية المحترفة و ذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد و متطورة في مجال التخصص الوظيفي، و كذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل، و التأكيد على الانتماء العاملين بالهيئة الرياضية .

ومما لا شك أن كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي و العشرين، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الاحتراف الرياضي في كافة مجالاته وعلى كافة مستوياته .

والمتطلبات الإدارية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى مع متطلبات الاحتراف الرياضي في القرن الحادي والعشرين .

وسنذكر بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات المشار إليهما سابقا كمايلي:

أ–تبني أسلوب الجودة الشاملة .

ب–البدء من "المخرجات" وليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية، حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات .

ج–يجب أن يكون " الابتكار" هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية.

د–ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني.

هـ–من الأهمية أن تتبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز. (**مفتي إبراهيم حمادة:1999، ص21**)

10– اتجاهات الحديثة في تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية في ظل الاحتراف:

إذا أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل، فإن التغيير يجب أن يتم في أربع اتجاهات رئيسية :

1–التغيير الإنساني: نقصد به تغيير أفكار واتجاهات ومفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية، وكذلك العمل على تغيير عاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم في العمل.

2–التغيير في طبيعة أداء الوظائف: وهو تغيير الواجبات الوظيفية، سواء على مستوى الكم أو الكيف .

3–التغيير التنظيمي: وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحتويه من إدارات وأقسام، ووحدات، كما يتعلق أيضا بالتغيير في العلاقات الوظيفية .

4–التغيير التكنولوجي: ويشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجية المعلومات، والتكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام .

11– مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي:

1–تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وعلى كافة المستويات، وتوصيلها إلى رؤساء، وإيجاد نظام للتحفيز على البحث عن مثل تلك الأفكار، وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة.

2–دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث ودراسات الإدارة الرياضية، أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة ذاتها، أو خارجها.

3–ترسيخ المرونة، و المقدرة على التكيف، حتى يمكن تقبل التغيير والتكيف معه .

4–الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه، وأنواعه، ومدى تأثيره، ونتائجه المتوقعة، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة. (**مفتي إبراهيم حمادة:1999، تطبيقات الإدارة الرياضية ص23**)

ثانيا: المتطلبات المالية

يعد مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر من المشاريع الضخم والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، وذلك من خلال إيجاد سبل وآليات التمويل الرياضي والذي يعتبر عملية البحث عن الموارد المادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث أصبحت مشكلة ومعوق رئيسي يواجه المشروع الاحترافي كظاهرة فرضت نفسها كنظام مؤثر في المجال الرياضي.

وحيث يرى(**كمال درويش، إسماعيل حامد 2010**): أن التمويل يعتبر جوهر العملية الاحتراف وبدونه لا نستطيع تطبيقه بصورة كاملة و الدول التي طبقت الاحتراف أوجدت مصادر دائمة للتمويل تتفق والضوابط الاجتماعية والدينية داخل الوسط الاجتماعي لتستطيع الإيفاء بمتطلباته وضمان إستمراريته، وذلك فان التمويل أمر حيوي وجوهري وعليها يجب وضع خطة تمويلية سليمة لتوفير القدر الكافي من مصادر رأس المال لتتيح لها اتخاذ قراراتها بأريحية. (**كمال درويش :2010ص125**).

لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين إلى آخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين طرفين :

الطرف الأول: يدعى (الممول) يقدم المال أو القروض المعتبرة إلى الطرف الثاني .

أما **الطرف الثاني** (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة. (**غضبان أحمد حمزة، 2008، ص 144**).

1- التمويل الرياضي:هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت مشكلة ومعوق رئيسي لمواجهة الاحتراف كظاهرة فرضت نفسها كنظام مؤثر في المجال الرياضي.

ويلعب التمويل في المجال الرياضي دورا مهما، كما يعتبر من أهم المشاكل الموجودة به والتي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للهيئات الرياضية بمختلف أنواعها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل المؤثرة التي تواجه القادة والمسئولين الرياضيين في الوقت الحالي.

والتمويل في المجال الرياضي له دور مهم ويعتبر من أهم المشاكل الموجودة بالهيئات الرياضية بمختلف أنواعها حيث يؤثر بالسلب على إتاحة الفرصة للهيئات في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المعوقات التي تواجه القادة والمسئولين الرياضيين في الوقت الحالي.

فتتضح مشكلات المنظمات الرياضية في عمليات البيع والشراء والانتقالات والإنتاج والتبادل والادخار واستثمار رأس المال، لذا أصبحت مشكلة البحث عن موارد لمواجهة عمليات الشراء والبيع قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات والمنظمات الرياضية، الأمر الذي جعل المسئولين عن الرياضة والهيئات الرياضية يبحثون عن موارد وحلول لمواجهة المشكلة. (**معزيز عبد الكريم:2010، ص 168**)

ويعتبر التمويل في المؤسسات الرياضية بمثابة توفير الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية – وتخصيص هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج.

ومرتبط بدورة تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية التي تتمثل في(المساهمون +قروض طويلة وقصيرة الأجل+ الاشتراكات+ التبرعات+الإعلانات).

والأنشطة الرياضية الاجتماعية والثقافية والترويحية بالمؤسسة الرياضية،- الناتج المالي من هذه الأنشطة،

- الأصول الثابتة بالمؤسسة، - الناتج المالي من الحفلات والبطولات والدورات الرياضية،

- الناتج المالي من إدارة التسويق والأنشطة والخدمات، — وإدارة تسويق الأنشطة والخدمات بالمؤسسة الرياضية.

(حسن أحمد الشافعي:2006،ص 55)

وعملية التمويل تؤثر على الاحتراف الرياضي إذ أن الرياضة لا يمكن أن تزدهر إلا في مناخ اقتصادي صحي، فالرياضة بمختلف ألعابها وبطولاتها أصبحت مصدرا أساسيا لأرباحها واستثماراتها.

وظاهرة الاحتراف للألعاب الرياضية أصبحت مظهرا طبيعيا لأسلوب مادي في مجتمع متحضر تحكمه تطلعات مادية، حيث أن مبدأ الاحتراف في الرياضة هو تطبيق للفلسفة الرأسمالية، فالرياضة في الأندية في ظل الاحتراف تتحول إلى صناعة، فإدارة أي فريق لكرة القدم لا تختلف عن إدارة أي مشروع المهم كيف تختار أفضل الأفراد الذين يختارون لك أفضل اتجاه.

فنظام الاحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على توافر مصادر دائمة للتمويل حيث تعتبر مصادر التمويل هي جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورته الصحيحة الكاملة.

لذا نجد أن الدول التي قامت بتطبيق نظام الاحتراف في ألعابها الرياضية خاصة كرة القدم قد عملت على إيجاد مصادر دائمة للتمويل أولا ويجب أن تتفق هذه المصادر مع الضوابط الاجتماعية والدينية داخل هذا المجتمع حتى تستطيع الإيفاء بمتطلبات هذا النظام وضمان استمرار يته.

كما يساعد التمويل في وظائف التسويق والبيع والعرض والطلب ويؤثر بصورة كبيرة في قرارات التسعير وقيمة المنتج المادية كما يحتاج الاستثمار البشري إلى قرارات التسعير وقيمة المنتج المادية، كما يحتاج الاستثمار البشري إلى قرارات التمويل من حيث هياكل الأجور والحوافز ويعتبر التمويل هو عصب الهيئات والطاقات المحركة لمعظم الوظائف والأعمال. (**معزيز عبد الكريم:2010،ص 170**)

2- التسويق الرياضي:

و التسويق الرياضي كعنصر مهم في المتطلبات المالية لنجاح مشروع الاحتراف الرياضي باعتباره مجموعة الأنشطة الرياضية التي تقود تدفق السلع والخدمات الرياضية من المنتج إلى المستهلك.

كما يعرف بأنه الديناميكي المتكامل الذي يهدف إلى تصميم وتطبيق أنشطة عن المنتج وسعره ومكانة وترويجه وتوزيعه لإشباع حاجات المستهلكين في كل عمل تجاري رياضي بما لا يتعارض مع القيم الرياضية التربوية.

(بلعجوز حسين:2008، ص 85)

والتسويق في المجال الرياضي يعتبر من أهم وظائف الهيئات الرياضية،وقد تكرر مصطلح التسويق الرياضي كثير في الآونة الأخيرة، وقد حاول الكتاب تفسير وتعريف كلمة "التسويق" من خلال خبراتهم، بدلا من أن يتعرفوا على دور التسويق في تحقيق رسالة الهيئات الرياضية.

فهناك من يصنف التسويق الرياضي بأنه مجرد بيع البضائع أو الخدمات لتحقيق الربح، والبعض الآخر يرى أن النجاح في بيع اكبر عدد من تذاكر مشاهدة المباريات هو التسويق الناجح،كما يرى بعض الأفراد أو المكتبات التي تقدم خدماتها للاعبين المحترفين أو ذوي لمستويات العالية في الرياضة أن التسويق الرياضي هو دعوة بعض الرياضيين لمشاركتهم في افتتاح محل كبير، أو إقامة مباراة يشارك فيها لاعبين مشهورين ولكن التسويق الرياضي ليس أيضا علاقات اجتماعية لذلك قام كل من PITTS AND STOTLAR1996 بتعريف التسويق الرياضي:"بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة".

(غضبان أحمد حمزة: 2008، ص 146)

2-1 أهمية التسويق الرياضي: وتتجلى أهمية التسويق الرياضي فيما يلي:

☜ **الأهمية الاقتصادية للتسويق الرياضي في الأندية الرياضية المحترفة:**

1- جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة.

2- مصدر لتنمية موارد المؤسسة الرياضية.

3- تنفيذ خطط المؤسسة الرياضية والارتقاء بما تقدمه من خدمات وبرامج عديدة.

4- زيادة موارد الدولة من الضرائب وترشيد الدعم الحكومي.

5- توفير فرص عمل جديدة لحل مشكلة البطالة.

6- التفاعل الاجتماعي بين المؤسسة لرياضية وجمهور المستهلكين.

7- المساهمة في التنشيط السياحي.

8- استخدام اسم النادي وعلاقته التجارية في مجال الصناعة- الملابس الرياضية- الأدوات والأجهزة الرياضية- معسكرات التدريب- منشآت رياضية...

☜ **الأهمية الاجتماعية للتسويق الرياضي في الأندية الرياضية المحترفة:**

1- الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضة"تعليم-تدريب-إدارة- ترويج"

2- المساهمة في رفع المستويات الرياضية العالمية للدولة.

3- ارتفاع مستوى الوعي الرياضي وأهمية الممارسة الرياضية.

4- المساهمة في تغيير أهداف المؤسسات الرياضية وتدعيمه اقتصاديا.

5- ظهور الإدارة المهنية المحترفة بجانب التطوعية.

6- تحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية.

7- الاهتمام بالتنمية الذاتية.

8- توفير خدمات رياضية عالية المستوى والجودة.

9- القضاء على المشاكل الاجتماعية- المحسوبية- محاسبة الخطأ- ظاهرة التواكل.

10- تحقيق رضا الذات عن الأنشطة المقدمة وزيادتها.

وأساليب التسويق الرياضي تأخذ شكلان:

- **التسويق مع الرياضة:**

وتكون الرياضة أو التسويق الرياضي أداة أو وسيلة للمؤسسة التي لا تنتج منتج رياضي–هنا تكون الرياضة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التجارية{التسويقية}وأمثلة ذلك:

– الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والراعي.

– التصاريح باستخدام شعار الشركات مثل شركة كوكاكولا.

– استخدام إعلانات الشركات التجارية والاقامات الرياضية.

- **التسويق في الرياضة:**

هو استخدام المؤسسات الرياضية أساليب إدارة التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية مثل[التسويق للخدمات والمنتجات والأنشطة الرياضية وتسويق اللاعبين والفرق والمسابقات والبطولات والمباريات– وتسويق الأجهزة والأدوات والملابس الرياضية والخدمات الطبية والسياحية الرياضية].

ويوجد تداخل كبير بين الشكلان السابقان وأحيانا لا يمكن الفصل بينهما في نجاح وفاعلية عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

وتعتبر الرعاية الرياضية كأسلوب من أساليب التسويق للاحتراف الرياضي:

– هي قيام المؤسسات التجارية أو الأفراد أو الهيئات المختلفة– بدعم نشاط رياضي أو فريق أو لاعب رياضي في مختلف مجالات التربية الرياضية.

– وهي وسيلة دعائية أو إعلانية للمؤسسة التجارية أو الاجتماعية أو السياسية محليا وإقليميا ودوليا وتساعد على نمو وتطور الرياضة في المؤسسات المختلفة.

ومن أمثلتها[شركة كوكاكولا– شركة بوما العالمية– شركة أسو– مؤسسة الأهرام:رعاية البطولات العالمية "الاسكواش–التنس– البلياردو" في مدن شرم الشيخ والأهرامات بالجيزة.

– مدارس كرة القدم التابعة للأندية الايطالية مثل:كايروا ايه سي ميلان.

– رعاية شركة فودافون للاتصالات[اللجنة الأولمبية– فريق الدورة الأولمبية أثينا– الخواص أيضا].

(حسن أحمد الشافعي ،2006، ص54–55)

وتتجلى مجالات التسويق الرياضي في النقاط التالية:

– الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.

– الإعلان على الملابس وأدوات اللاعبين.

– الإعلان على المنشآت الرياضية.

– استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.

– عائدات تذاكر الدخول المباريات والمناسبات الرياضية.

– الإعلانات والهبات والتبرعات.

- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.

إن ما ورد أعلاه هو شكل أو أسلوب لتنمية الموارد الذاتية بعيدا عن الصناعة الرياضية،فالصناعة تبحث عن منتج يمكن تسويقه وعرضه على المستهلك والهيئة الرياضية،يمكن أن تلجأ إلى استخدام الأساليب جميعها وأدناه بعض مجالات صناعة الرياضة.ومنها على سبيل المثال:

1- تسويق اللاعبين[صناعة البطل]الاحتراف أصبح أساسي لدى الأندية إذ نرى أن توقيع العقود [الاحتراف]لقاء مبالغ أصبحت خالية في بعض الأحيان وأصبح اللاعبين المحترفين بورصة عالمية.

2- تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي فمن المتعارف عليه أن التدريب الرياضي يبنى على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة وان مجال إعداد برامج الإعداد والتدريب الرياضي مجالا هاما لتحقيق أهدافها.

3- التسويق في مجال التغذية الرياضية وهو اتجاه متميز في عالم التسويق الرياضي وخصوصا في ما يتعلق بطعام وشراب الرياضي.

4- تسويق التكنولوجيا المعدات الرياضية وهذا مجال يعتبر من أخصب المجالات التي ينبغي أن تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.

5- تسويق أماكن ممارسة الرياضة وهو من متطلبات الأساسية للممارسة الرياضية.

(**بلعجوز حسين:2008،ص 86**).

ثالثا :المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في إدارة الأندية الرياضية المحترفة، إذ هذا العنصر لن تتمكن الأندية الرياضية من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات و المنشآت الرياضية والتجهيزات، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة .

وهذا ما يؤكده غنيم (2004): حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة في المجال الرياضي، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة تنفيذ تطبيق الإدارة الرياضة المحترفة (**غنيم أحمد:2004، ص 345**)

حيث أصبحت الإدارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقا لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم الجيد .

واعتبر كلا من سلامة وعبد الحميد (2008): أن الإدارة الرياضية بأنها عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المؤسسات الرياضية من أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعا لمتطلباتهم ووظائفهم، لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة (**سلامة محمد:2008، ص76**)

إلا أن الإدارة الرياضية القائمة على شؤون لاعبي كرة القدم المحترفة بالجزائر إدارة هاوية لا تساعد على تطبيق الحقيقي للاحتراف، الأمر الذي يتطلب الفهم الصحيح و تغيير الذهنيات لطبيعة المهام المنوط بها.

و هذا ما أكده درويش والسعدني (2009) أن من غير المعقول أن تدير إدارة هاوية شؤون لاعبي كرة القدم المحترفين، وينبغي تغيير المنظومة الكروية ويقودها أصحاب فكر احترافي كامل بمعايير ثابتة وأسس علمية سليمة وفق أحدث الطرق و الأساليب، من أجل تحقيق أعلى عائد مادي وتطبيق الاحتراف في صورته الحقيقية.

(درويش و السعدني:2006،ص177).

وعزز (Cakioglu2003) أن الإدارة مسؤولة عن الأندية والهيئات الرياضية المشاركة في برامج احتراف كرة القدم ينبغي أن تستهدف تحقيق الأهداف المخطط لها وحمل الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات، وتكون وسيلتها إلى ذلك القرارات الإدارية التي تستمد من إمكانات وإصلاحيات المنصب، مع الأخذ في الاعتبار أن القدرات القيادية تكفل المزيد من القبول والملائمة والتأثير المرغوب. **(عبد العزيز العقيلي:2014، ص 48).**

ولتحقيق نجاح مشروع الاحتراف يتطلب الأمر إسناد مسؤولية الاحتراف إلى مجموعة إدارية متخصصة، تضم عناصر من الخبراء في التخطيط الرياضي وباقي عناصر الإدارة الرياضية، كما يجب أن كوادر متخصصة في المجال الاقتصادي والقانوني بحيث تتوافر هذه المعطيات في إدارة النوادي لتحقيق الأهداف المرجوة .

(عباس موسى:2005،ص 63).

وينبغي أن تهتم الإدارة البشرية بالأندية الرياضية التي تطبق نظام الاحتراف في كرة القدم بجميع مفردات وعناصر الاحتراف لتحقيق شمولية النظام الذي يهتم بكافة العناصر على حد سواء، ولتفعيل متطلبات البشرية بالأندية الرياضية لإنجاح مشروع الاحتراف يجب مايلي :

-التخطيط للمنتج والخدمة والنشاط الرياضي من خلال تحديد أهداف الاحتراف .

- تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي .

- تحديد المبادئ والقواعد العامة التي تطبق في عملية الاحتراف الرياضي بالمؤسسة .

-وضع الموازنة اللازمة للاحتراف الرياضي، ووضع البرامج الزمنية وتنفيذها .

- التنظيم لإدارة الاحتراف الرياضي من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

-وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي .

- التنسيق بين إدارة الاحتراف الرياضي والإدارات الأخرى بالمؤسسة.**(عبد العزيز العقيلي:2014،ص 48).**

ويضيف (كمال درويش2006) أن أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في الموارد البشرية التي تشغل في إدارة الأندية المحترفة في :

- التخصص الأكاديمي في الإدارة الرياضية ومجال التسيير كرة القدم المحترفة .
- الخبرة التطبيقية في مجال إدارة كرة القدم مع الإلمام بقواعد انتقالات اللاعبين المحلية و الدولية .
- الإلمام بدرجة جيدة باللغات والكمبيوتر مع الحصول على دورات تكوينية في مجال التسويق الرياضي عامة وفي كرة القدم خاصة .**(كمال درويش و آخرون، الاحتراف في كرة القدم ،2006، ص180).**

رابعا: المتطلبات المتعلقة بجاهزية المنشآت و الهياكل الرياضية :

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

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

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

➢ **الإمكانات البشرية:**

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

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

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

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

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

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

➢ **الإمكانات المادية:**

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

أ–أماكن الممارسة: وتتمثل في: الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوافر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب–المنشآت: وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية....إلخ.

ج–الأجهزة والمعدات: وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات...الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا...الخ.

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

د–إمكانات التمويل:.

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

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

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

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

1- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

أ- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

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

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

ب- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

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

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

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

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

ج- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

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

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

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

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

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

هـ- عوامل السلامة والأمان للملاعب:

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

و- الاستغلال الأمثل:

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

ز- الناحية الاقتصادية :

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

ح- توقع التوسع مستقبلا:

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

ط- الصيانة :

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

ي- الناحية الجمالية:

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

2- مبادئ تخطيط متطلبات المنشآت الرياضية:

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

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

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

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

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشاة:

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

ب-الاختيار الأفضل للتقييم التنظيمي للمنشاة:

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

ج-الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

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

د-تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

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

هـ-زيادة إعداد الممارسين:

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

و-الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة:

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

ز-تحقيق افصل للأهداف:

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

3- المتطلبات المتعلقة بالمنشآت الرياضية والتكوين في النوادي المحترفة:

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

المادة 9: يتعين على النادي الرياضي المحترف:

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

- اكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4-1-النادي الرياضي الهاوي:

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

4-2-النادي الرياضي شبه المحترف:

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

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

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

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

4-3-النادي الرياضي المحترف:

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

-المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسئولية المحدودة.

-الشركات الرياضية ذات المسئولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات الأسهم.

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

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

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

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

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

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

4-3-1- مهام النادي الرياضي المحترف:

-المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية والدولية.

- القيام بعملية التكوين لفائدة الرياضيين والتأطير وإحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.

- ضمان تدريب رياضي النادي وتأطيره أو رياضي كل فريق أخر وتحضيرهم وتجميعهم.

- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة وكشفها وتوجيهها.

- العمل على تربية وترقية منخرطي النادي والمساهمة في ترقية الروح الرياضية

- تنظيم كل نشاط استراحة وترفيه تجاه الشباب والجمهور.

- تنظيم التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.

- إحداث كل منشاة رياضية واستغلالها في إطار التنظيم المعمول به وتسيير وصيانة أملاك النادي.

- منح الرواتب لرياضي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما.

- القيام بكل نشاط إشهار ورعاية وتكفل من شانه المساهمة في تطوير الموارد المالية للنادي.

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

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

4-3-2 التزامات النادي الرياضي المحترف:

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

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

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

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

- الانضمام إلى الرابطات والاتحاديات الرياضية.

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

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

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

– تعيين محافظ أو عدة محافظين للحسابات.

العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف ومكافحتهما .

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

4–3–3الشركة ذات المسئولية المحدودة:تؤسس الشركة ذات المسئولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. (**مبروك حسين: 2004، ص 137**).

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

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

4–3–5 شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف نادي رياضي:

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

عندما يحوز النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال الشركة الرياضية ذات المسئولية المحدودة أو تكون الشريك الوحيد في المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسئولية المحدودة،يمكنها في إطار دفتر الأعباء المذكور في المادة 12 أدناه أن يقدم مساهمته في شكل منشأة رياضية مطابقة للمقاييس ومستغلة وفق الأشكال المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها،كما يمكنه انجاز كل منشأة رياضية بوسائله الخاصة.

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

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

– توزيع النشاطات المرتبطة بالتكوين الرياضي بين النادي والشركة.

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

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

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

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

و تنص الاتفاقية كذلك على ما يأتي:

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

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

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

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

4-3-6- الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين

المادة4:يتعين على النادي الرياضي المحترف في مجال المدربين و التأطير الرياضي والتقني:

– أن بتوفر على مكونين مؤهلين طبق للتنظيم الساري المفعول.

– أن يتوفر على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لاسيما بالنسبة للفريق الأول أكابر.

– أن يصرح بالأشخاص المكلفين بالتأطير التقني والطبي لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد.

– أن يعرض عقود المدربين على مصادقة الاتحادية الوطنية المعنية.

– أن يتوفر على مدير تقني يثبت المؤهلات اللازمة.

– أن يتوفر على مستخدمين طبيين وشبه طبيين متخصصين.

– أن يكتتب تأمينات للتأطير الرياضي والتقني والطبي.

– أن يتوفر على نفسانيين عند الاقتضاء.

– أن يضمن التكوين المستمر لمستخدمي التأطير الرياضي.

المادة 5 : يتعين على النادي الرياضي المحترف فيما يخص اللاعبين:

– تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول،لا سيما في مجال العمال الأجانب.

– تطبيق التنظيمات في مجالي تشغيل اللاعبين وتحويلهم.

– احترام الأحكام التي تحكم مراقبة تعاطي المنشطات.

– تطبيق الأنظمة التي تسنها الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.

– عرض عقود لاعبيه على مصادقة الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة حسب الشروط الشكلية المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

– اكتتاب تأمينات لفائدة لاعبيه.

– تطبيق القانون الأساسي للاعب المحدد من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

– تقديم إجازة اللاعب التي توفرها مسبقا الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة.

– توفر على حد أدنى من فرق شباب، وفرق اللاعبين الهواة واللاعبين المحترفين كما هي محددة في تنظيمات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

– التصريح بلاعبيه لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد وأن يرسل إليها طبقا للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها التصريحات الخاصة بالأجور وكذا إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية المحترفة.

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

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

يعد اللاعب محترفا إذا كان هذا اللاعب يتمتع بحيازة عقد مكتوب مع ناد ما ويتقاضى راتبا أو مكافأة مالية، تفوق قيمة هذه المكافأة التكاليف الفعلية التي يستحقها مقابل ممارسته لهذا النشاط الكروي الذي يقوم به،ومن ثم فان أي لاعب لا يخضع لناديه من خلال عقد مكتوب يعتبر لاعبا هاويا.

يتعين على اللاعب أن يتم تسجيله لدى الهيئة "النادي" سواء كان ذلك اللاعب محترفا أو هاويا وفقا لأحكام المادة 02، ويحق ذلك للاعبين المسجلين بالمشاركة في كرة القدم المنظمة، ومن ثم فانه يتعين على اللاعب بموجب هذا التسجيل احترام لوائح وأحكام الفيفا والاتحادات والهيئات.

–لا يجوز للاعب أن يكون مسجلا في أكثر من نادي في آن واحد.

–لا يحق للاعب أن يتم تسجيله لدى أكثر من ثلاثة أندية على التوالي خلال الموسم الواحد في الفترة من الأول من شهر يوليو إلى 30 من شهر يونيو من العام التالي.

–لا يحق للاعبين التسجيل إلا خلال فترتي التسجيل السنويتين المحددين لهذا الغرض من قبل الهيئة المعنية ، وبصفة استثنائية يحق للاعب المحترف الذي انتهى عقده قبل نهاية فترة التسجيل أن يتم تسجيله خارج مواعيدها المحددة ويصرح للهيئات تسجيل هؤلاء المحترفين بشرط مراعاة أن يوجد في الاعتبار سلامة ونزاهة المنافسة الرياضية المعنية، وفي حالة فسخ عقد ما لعذر مشروع ، يحق للفيفا أن تتخذ إجراءات مؤقتة لتفادي أي تجاوز وذلك وفقا للمادة 22.

–أول فترة تسجيل تبدأ في نهاية الموسم وتنتهي عادة بصفة عامة قبل بداية الموسم الجديد وهذه الفترة يجب ألا تتجاوز اثني عشر أسبوعا أو فترة التسجيل الثانية التي تقع عادة في منتصف الموسم بحيث لا تتجاوز أربعة أسابيع، ويجب إرسال مواعيد فترتي التسجيل للموسم إلى الفيفا قبل الشروع في تنفيذهما وتطبيقهما باثني عشر شهرا على الأقل ويحق للفيفا تحديد المواعيد حيث تتباطىء الهيئات ولا تقوم بإرسالها في الوقت المناسب.

–لا يحق للاعبين أن يتم تسجيلهم فيما عدا الحالة الاستثنائية الواردة في المادة 06 الفقرة 01 سواء بناء على تسليم طلب مقبول من النادي إلى الهيئة المعنية خلال الفترة المتاحة للتسجيل.

– الأحكام الخاصة بفترات التسجيل لا تنطبق على المباريات القاصرة على التنافس بين الهواة بالنسبة لمثل هذه المباريات فان الهيئة المعنية بتحديد فترة تسجيل اللاعبين يجب أن توضع في الاعتبار ضمان النزاهة الرياضية للمباراة المعنية.

– على الهيئة التي تقوم بتسجيل اللاعب أن توفر للنادي المسجل به جواز سفر خاص يحتوي على كافة البيانات الشخصية،هذه الوثيقة يجب أن تحدد على وجه الخصوص كل ناد يتم تسجيل اللاعب به منذ بلوغه عامه الثاني عشر إذا ما تصادف وقوع موعد ميلاده فيما بين المواسم فسوف يتم تسجيل اللاعب في جواز سفره على أساس تعيينه للنادي الذي كان مسجلا به في الموسم التالي لتاريخ ميلاده.

– يجب أن يرفق طلب تسجيل اللاعب المحترف صورة من عقد اللاعب ونضع هنا على عاتق الجهة المختصة مهمة اتخاذ قرار ما إذا كانت سوف تؤخذ في الاعتبار أية تعديلات تعاقدية أو اتفاقيات ملحقة إضافية إذا لم يتم تسليمها إليها وفقا لما هو متبع.

– لا يحق للاعب المسجل لدى هيئة ما أن يتم تسجيله تبعا لهيئة جديدة سواء في حالة ما إذا كانت بحوزة تلك الأخيرة بطاقة الانتقال الدولية وآلت إليها من الهيئة السابقة، ويتم تسليم هذه البطاقة دون شروط مجانا ودون حد زمني ، ولا يتم الاعتداد بأية أحكام مخالفة لذلك ومن ثم فإنها تعد كأن لم تكن، وعلى الهيئة التي تقوم بإصدار بطاقة الانتقال الدولية أن تسلم نسخة منها إلى الفيفا.

– بطاقة الانتقال الدولية غير مطلوبة بالنسبة للاعب الذي لم يتجاوز الثانية عشر من عمره.

(**نبيه عبد الحميد العلقامي** :**2009**، **ص 118–121**).

5– مفهوم عقد اللاعب أو المدرب وأحكامه:

إن عقد اللاعب أو المدرب عقد كباقي العقود المنتشرة في المجتمع لذلك تطبق عليه الأحكام العامة التي تحكم العقود في مجملها.

5–1– مفهوم عقد اللاعب أو المدرب:

يعقد الشخص عدة عقود حسب رغباته ومتطلباته ويتميز كل عقد عن غيره من خلال تعريفه وخصائصه.

5–1–1– تعريف عقد اللاعب أو المدرب:

يعرف المشرع الجزائري العقد في المادة 54 من القانون المدني على أنه"العقد اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص نحو شخص أو عدة أشخاص آخرين يمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما ".

أما اللعب أو التدريب فلم يتناول المشرع الجزائري تعريفه ولا تنظيمه إلا أننا بالرجوع إلى القواعد العامة يمكن أن نعرفه كما يلي:عقد اللعب أو التدريب"هو عقد يلتزم بموجبه اللاعب أو المدرب باللعب أو التدريب لدى نادي معين مدة محددة لقاء أجر معلوم" و من أهم عناصر العقد هي:

5–2– أطراف العقد:اللاعب أو المدرب من جهة والنادي من جهة أخرى.

لم يذكر المشرع اللاعب بل ذكر عبارة الرياضي في المادة 30 من قانون 04-10 وهو كل ممارس معترف له طبيا بالممارسة الرياضية ومجاز قانونا ضمن نادي رياضي،وقد اعتادت الأطراف على تجربة اللاعب قبل توقيع العقد.

أما المدرب فقد ذكره المشرع الجزائري ضمن مستخدمي التأطير ويشترط في المدرب المتعاقد أن يقدم شهادة التدريب أو شهادة تأهيل لممارسة التدريب يسلمها الوزير المكلف بالرياضة أو الاتحادية الرياضية الوطنية،تقدم شهادة التأهيل إذا كانت لديه شهادة تدريب من جهات أجنبية. (**ميمون جمال الدين: أفريل2008، ص68**)

من جهة أخرى يعتبر النادي الرياضي طرفا ثانيا في العقد، ويصنف القانون الجزائري النوادي الرياضية إلى ثلاثة أصناف:نادي رياضي هاوي، نادي رياضي شبه محترف،نادي رياضي محترف.

ويشترط القانون الجزائري في النوادي الرياضية أن تكون مؤسسة وفقا للقانون ولها قانون أساسي يحدد أهدافها.

* **عنصر الزمن:** وهي المدة التي يكون فيها أطراف العقد ملتزمين بتنفيذ العقد في مواجهة بعضهم البعض.

* **عنصر الأجر:** وهو سبب التزام اللاعب أو المدرب ، يقوم النادي بالوفاء به، ويعتبر الأجر عنصرا أساسا في العلاقة التعاقدية.

* **مضمون العقد:** وهو التزام اللاعب والمدرب بأداء عمل، في حين يلتزم النادي الرياضي بمنح شيء –الأجرة – ويعتبر العقد مصدر التزامهم.

6- أحكام عقد اللاعب أو المدرب:

ينشيء عقد اللاعب أو المدرب التزامات على عاتق اللاعب أو المدرب والتزامات مقابلة في جانب النادي الرياضي،كما يترتب القانون أثرا على عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته.

إن الالتزامات تتحدد بكل حرية وفقا لمبدأ سلطان الإرادة الذي يعني أن الإرادة المشتركة لطرفي العقد هي التي تنشئ العقد ذاته وهي التي تحدد أثاره فإرادة الطرفين حرة في تحديد الآثار المترتبة عن العقد في الحدود التي رسمها المتعاقدين.

6-1- التزامات اللاعب أو المدرب:

- يلتزم اللاعب أو المدرب أساسا باللعب أو التدريب لدى النادي الرياضي المتعاقد معه وبالامتناع عن اللعب أو التدريب لنادي آخر.

فاللاعب أو المدرب ملتزم بعمل مادي وإذا لم يقم بتنفيذ التزامه جاز للنادي أن يطلب تنفيذ العقد أو التعويض مع المطالبة بتوقيع الغرامة التهديدية عن كل يوم تأخير لإرغام اللاعب أو المدرب على الوفاء بالتزاماته طبقا للمادة 147 من القانون المدني الجزائري والمادة 340 من قانون الإجراءات المدنية ومع ذلك لا يجوز إجبار اللاعب أو المدرب على القيام بالعمل لأن فيه مساس بحريته الشخصية حسب المادة 175 من القانون المدني الجزائري فيتم تعويض النادي على عدم تنفيذ الالتزام.

- يلتزم اللاعب أو المدرب بالامتناع عن اللعب أو التدريب في نادي آخر بمجرد توقيع العقد وهذا الالتزام امتناع عن عمل مدي أيضا كان يمكن القيام به لولا وجود هذا الالتزام فإذا أخل اللاعب أو المدرب بالتزامه بالامتناع عن العمل جاز للنادي المطالبة بإزالة ما وقع مخالفا للالتزام مع التعويض.

- يلتزم اللاعب باحترام قرارات الطاقم الفني والإداري ما لم تكن تعسفية كوضعه الدائم في الاحتياط تأسيسا على نظرية التعسف في استعمال الحق المنصوص عليها بالمادة 124 مكرر من القانون المدني الجزائري.

– يلتزم اللاعب إضافة إلى ما سبق باللعب في النادي الذي يحول إليه فيما يسمى بالماركاتو فيجوز للنادي الأصلي أن يحول حقه إلى غيره من النوادي بناء على حوالة الحق.

(ميمون جمال الدين:2008، عقود اللاعبين و المدربين،ص69)

– يحق إعارة للاعب لأي ناد آخر بموجب عقد مكتوب موقع بينه وبين الأندية المعينة،ومثل هذه الإعارة تخضع للقواعد ذاتها المنظمة لانتقال اللاعبين بما فيها الأحكام الخاصة بمكافآت التدريب وآلية التضامن.

– ووفقا لأحكام المادة 05، الفقرة الثالثة فان الحد الأدنى لفترة الإعارة عليه أن يتوافق مع الفترة الواقعة فيما بين فترتي التسجيل.

– ولا يحق للنادي الذي قبل انضمام لاعب لديه على سبيل الإعارة أن ينقله إلى ناد ثالث دون الحصول على موافقة كتابية م قبل النادي الذي أعاره وكذلك من اللاعب المعني بالأمر.

(نبيه عبد الحميد العلقامي:2009،لوائح احتراف كرة القدم الدولية وتفسيراتها القانونية ، ص 122) .

6–2التزامات النادي الرياضي:

تعتبر الأجرة التزام أساسي يلتزم به النادي الرياضي وهي مبلغ نقدي يتم دفعه في فترات محددة للاعب أو المدرب مقابل قيام هذا الأخير بالتزاماته ولا بد من تحديد الأجرة في العقد.

يتم تحديد الأجرة من طرفي العقد بكل حرية وتكون مقسطة مثلا كأجرة شهرية إضافة إلى علاوة الإمضاء كما يتم التفاوض على علاوات أخرى.

إن ارتفاع أجور اللاعبين أو المدربين لا يثير أي إشكال من الناحية القانونية ما لم يثبت الاستغلال إن توفرت شروطه – كما رأينا سابقا – قد يلتزم النادي بالتزامات أخرى مثل ضمان التكفل باللاعبين والمدربين من حيث الإيواء والإطعام ويلتزم النادي أيضا بالتأمين على اللاعبين والمدربين إذ أن الأخطار في مجال الرياضة ما فتئت تتزايد خاصة بعد ظهور العنف في الملاعب الرياضية ونقص الروح الرياضية.

7– حقوق والتزامات الرياضيين والمدربين والنادي المحترف في القانون

نشير بداية إلى أن مصدر هذه الحقوق والالتزامات هي القانون أي قانون 04–10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

أولا:التزامات اللاعبين والمدربين في القانون:

يلتزمون خلال مسارهم الرياضي بالعمل على تحسين الأداء الرياضي واحترام القوانين والأنظمة الرياضية المعمول بها والامتثال للأخلاق الرياضية والامتناع عن أعمال العنف كما يلتزمون بتلبية نداء النخبة الوطنية والتمسك بالدفاع عن الوطن وتمثيله بصورة مشرفة والمشاركة في مكافحة تعاطي المنشطات والامتناع عن استعمالها.

ثانيا:حقوق اللاعبين والمدربين في القانون:

يؤمن اللاعبون والمدربون من مخاطر الحوادث التي يتعرضون لها أثناء وبعد المنافسات الرياضية والتدريبات كما يستفيدون من الحماية من كل اعتداء محتمل يتصل بمهامهم قبل المنافسات وأثناءها وبعدها.

(ميمون جمال الدين:2008،ص71)

– الاستفادة من فترات غياب خاصة مدفوعة الأجر ومبررة مع إضافة مدة السفر دون المساس بمسارهم المهني إذا كان الغياب من أجل لمساهمة أو إعطاء دروس في التكوين أو تحسين الأداء أو المشاركة في ندوات أو تدريبات رياضية والمشاركة في المنافسات الرياضية المعتمدة.

– الحق في المكافآت المادية والمالية في حالة تحقيق نتائج رياضية ذات مستوى دولي أو عالمي تمنح لهم مبادرة من الوزير أو اتحاديتهم الرياضية أو اللجنة الأولمبية أو أي شخص طبيعي أو معنوي عام أو خاص

ثالثا:التزامات النادي الرياضي المحترف في القانون

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

–المشاركة في المنافسات الوطنية والدولية.

– التكوين والتأطير وإحداث مراكز تكوين المواهب.

– ضمان التدريب والتأطير ولو للفرق الأخرى.

– المشاركة في انتقاء المواهب وكشفها وتوجيهها.

– تربية وترقية المخرطين.

– الترفيه اتجاه الجمهور.

– تنظيم التظاهرات مدفوعة الأجر.

– إحداث المنشآت أو استغلالها وتسيير وصيانة أملاك النادي.

– منح الرواتب للرياضيين .

– الإشهار والرعاية والتكفل للزيادة من الموارد المالية.

8– عقود اللاعبين والمدربين في النادي الرياضي المحترف:

إن الشركات التجارية من الأعمال التجارية بحسب الشكل وهي الأعمال التي تعد تجارية بغض النظر عن صفة القائم بها والشركة التجارية هي مشروع اقتصادي هدفه القيام بعمل تجاري لتحقيق الربح.

والنادي الرياضي المحترف هو شركة رياضية تجارية تكون في شكل شركة رياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة أو شركة رياضية ذات أسهم وتتأسس الشركة الرياضية بطريقتين:

– إما تحول النادي الرياضي الهاوي إلى شركة رياضية تجارية بشرط أن تبلغ إيراداته وأجوره 50 مليون دينار.

– إنشاء شركة رياضية تجارية من طرف شخص طبيعي أو معنوي بشرط أن يكون هذا الشخص جزائري الجنسية.

(**ميمون جمال الدين** :**2008**،ص**71**).

❖ **الحفاظ على الالتزام التعاقدي بين المحترفين والأندية**

– لا يصح فسخ التعاقد بين المحترف والنادي سواء في حالة انتهاء مدة العقد أو بنائه إلا على اتفاق الثنائي.

– في الإمكان فسخ التعاقد من قبل أي طرف دون أن تترتب على ذلك أي تبعات من أي نوع سواء سداد تعويضات أو فرض تعويضات رياضية حين يكون هناك عذر مشروع.

– إن المحترف الذي لم يشارك في اقل من 10 بالمائة من المباريات الرسمية التي لعبها ناديه طوال الموسم يحق له فسخ عقده قبل موعد انتهائه دون التعرض لأية عقوبات رياضية وذلك استنادا إلى وجود عذر رياضي مشروع وعند تقييم مثل هذه الحالات ينبغي وضع اللاعب في الاعتبار،وان وجود عذر رياضي مشروع تتم دراسته حالة بحالة، وفي مثل هذه الحالة لن يتم توقيع أية عقوبة رياضية وان ظلت إمكانية المطالبة بتعويضات ووجوب سدادها، ولا يحق للاعب المحترف فسخ تعاقده بناء على عذر رياضي مشروع سواء خلال الخمسة عشر يوما التالية على المباراة الرسمية الأخيرة في الموسم الرياضي للنادي الذي هو مسجل لديه. (**نبيه العلقامي:2009 ،ص 125**).

– لا يحق فسخ التعاقد من قبل طرف واحد في أثناء الموسم.

– في حالة فسخ عقد لاعب ما دون أن يكون هناك عذر مشروع يتم في هذه الحالة تطبيق الأحكام التالية:

1– في كافة الأحوال يتعين على الطرف الذي يقوم بفسخ التعاقد أن يقوم بسداد تعويض وفقا للأحكام المنصوص عليها في المادة20 والملحق الرابع الخاصين بمكافآت التدريب وباستثناء النص على ما عداها في العقد، فان التعويض عن فسخ التعاقد يتم احتسابه وفقا للقانون الساري في البلد المعني بالأمر وخصوصية الرياضة وكذلك أية معايير أخرى وهذه المعايير تتضمن على وجه الخصوص المكافآت وغيرها من المزايا الواجب سدادها للاعب بموجب العقد القائم أو المدة المتبقية من العقد الحالي أو العقد الجديد حتى خمس سنوات كحد أقصى وإجمالي النفقات والمصروفات التي تكبدها أو قام بسدادها النادي السابق"أو الأشياء المستهلكة خلال فترة التعاقد " وكذلك معرفة ما إذا كان الفسخ يقع في أثناء الفترات الخاضعة لحماية القانون.

2– إن الحق في مثل هذا التعويض لا يصح بصورة أو بأخرى التنازل عنه إلى الطرف الثالث، إذا ما تحتم على اللاعب المحترف سداد تعويض ما فانه هو والنادي الجديد يعدان مسئولين معا ويحق على كل منهما سداده,ومبلغ التعويض هذا من الممكن أن ينص عليه ضمن بنود العقد أو يتم الاتفاق عليه بين الأطراف المعنية.

3– بالإضافة إلى التعويض الذي يتحتم سداده فهناك عقوبات رياضية يتم توقيعها على اللاعب الذي فسخ العقد أثناء الفترة الخاضعة لحماية القانون، وهذه العقوبة تترجم إلى إيقاف اللاعب عن اللعب لمدة أربعة أشهر بالنسبة للمباريات الرسمية، أما في حالة الظروف المشددة قد تمتد هذه العقوبة إلى ستة أشهر، وفي كافة الأحوال فان العقوبات الرياضية تدخل حيز التنفيذ ابتداء من مطلع الموسم التالي للنادي الجديد، وفسخ العقد من طرف واحد دون عذر مشروع أو عذر رياضي مشروع إذا ما تم عقب انتهاء الفترة الواقعة تحت حماية القانون، والتي لا تستوجب عندئذ توقيع عقوبة رياضية ما، وبالرغم من ذلك فانه يجوز فرض إجراءات تأديبية خارج نطاق تلك الفترة ودلك في حالة عدم وجود إخطار مسبق بانتهاء التعاقد وهذا الإخطار يتم تسليمه خلال الخمسة عشر يوما التالية على المباراة الأخيرة في الموسم "بما في ذلك مباريات الكؤوس المحلية " التي يلعبها النادي المسجل لديه اللاعب، وهنا يجب أن نؤكد على أنه تبدأ مرة أخرى الفترة التي تقع تحت مظلة القانون " الفترة المحمية بالقانون " حينما يتم تمديد فترة العقد السابق عند تجديد التعاقد التي يلعبها النادي المسجل لديه اللاعب تبدأ مرة أخرى الفترة التي تقع تحت مظلة القانون والمحمية بالقانون حينما يتم تمديد فترة العقد السابق عند تجديد التعاقد.

(**نبيه عبد الحميد العلقامي :2009،ص 126**).

المادة6: يجب أن يدرج في عقود اللاعبين شرطا إلزاميا خاصا بالرد الايجابي لاستدعاء مختلف الفرق الوطنية.يكون التكفل وتعويض اللاعبين المدعوين من اختصاصات الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية.

المادة7: 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 أجيرا. وبهذه الصفة يجب عليه:

– احترام أنظمة الاتحادية الرياضية الوطنية والقوانين الأساسية للرابطة الرياضية المحترفة وكذا النادي.

– عدم القيام بتصرفات مخالفة للقوانين والأنظمة وأخلاقيات الرياضة واحترام النظام الداخلي للنادي.

– السهر على احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول من قبل المستخدمين واللاعبين والتأطير الموضوعين تحت سلطته،لا سيما التنظيمات التي تسنها الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة.

المادة8: المسيرون 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.

(وزارة الشباب والرياضة،النشرة الرسمية،السداسي الثاني:2010،ص21).

ثالثا : الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين

المادة 9 : يتعين على النادي الرياضي المحترف:

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

– اكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور.

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

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

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

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

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

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

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

المادة 14 : يتعين على النادي الرياضي المحترف:

– امتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطته.

– ضمان مسك المحاسبة طبقا للقوانين والأنظمة السارية المفعول.

– تسوية كل العمليات المالية عن طريق الشيك أو التحويل.

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

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

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

– نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهريا.

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

– الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المسيرة.

– مخطط مفصل لتمويل البرنامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية.

– الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ حسابات معتمد.

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

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

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

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

تبين هذه الوثيقة كل الأماكن التي بيعت وتبين الإيرادات الإجمالية.

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

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

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

☜ **–الشروط والالتزامات في المجال الأمني**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

☜ **– الشروط والالتزامات في مجال تأطير المناصرين**

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

–وضع ترتيب لتأطير المناصرين.

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

–ترقية الروح الرياضية والمحافظة على أخلاقيات الرياضة.

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

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

☜ **– الشروط والالتزامات تجاه الإدارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية**

المادة25: علاوة عن الالتزامات المنصوص عليها في المادة 15 من دفتر الأعباء هذا،يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة ملفا كاملا يتضمن: – نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.

– نسخة من محضر الجمعية العامة لمجلس الإدارة أو مجلس المراقبة المتضمن تعيين أو انتخاب أجهزته المسيرة مع كل المعلومات المطلوبة.

– قائمة الأشخاص المؤهلين لتوقيع الوثائق الرسمية، الصادرة عن النادي.

المادة26: يلتزم النادي الرياضي المحترف بإرسال إلى الهيئات المذكورة في المادة25 أعلاه،كل التغييرات التي تطرأ،لا سيما على القوانين الأساسية للنادي وفي رأسماله وفي تشكيلة أجهزته.

(**المرسوم التنفيذي330/14 ،العدد 69،ص 23**).

المادة27: يجب على النادي الرياضي المحترف أن يكون منضما إلى الاتحادية الرياضية الوطنية

وأن يكون مرخصا له من طرفها ومن طرف الرابطة الوطنية المحترفة للمشاركة في البطولات الاحترافية وغيرها من المنافسات الدولية ولاستعمال اللاعبين المحترفين.

المادة28: يلتزم النادي الرياضي المحترف الخضوع إلى المراقبة الإدارية والتقنية والمالية للاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الرياضية الوطنية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة وكذا جميع السلطات المؤهلة قانونا.

☜ **– الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي:**

المادة29: يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام القوانين والأنظمة السارية المفعول لا سيما تلك المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي والشركات التجارية،يجب أن تكون كل معاملة مطابقة للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة30: يلتزم النادي الرياضي المحترف بالقيام بكل التصريحات وبكل الإجراءات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة السارية المفعول لا سيما في مجال:– التوظيف./– الضمان الاجتماعي./– التقاعد./– الضرائب والأعباء الجبائية./– إقامة وعمل الأجانب./– اكتتاب التأمينات.

المادة31: يتعين على النادي الرياضي المحترف إعداد نظام داخلي يطبق على المستخدم وعلى أجرائه.

المادة32: يجب أن يلصق النظام الداخلي في أماكن العمل وأن يكون سهل الاطلاع عليه.

المادة33: يحدد النظام الداخلي،لا سيما ما يأتي:

– التدابير التطبيقية للتنظيم في مجال الوقاية الصحية والأمن.

– القواعد العامة والدائمة المتعلقة بالانضباط لا سيما طبيعة ودرجة العقوبة التي يمكن أن يتخذها المستخدم.

– الأحكام المتعلقة بالتزامات واجبات مستخدمي النادي الرياضي المحترف.

☜ **– الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي**

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

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

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

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

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

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

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

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

(وزارة الشباب والرياضة :2010،ص23–24).

المبحث الثالث : المنظومة الرياضية المحترفة

أولا: الاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم

هي جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات رقم:12-06 المؤرخ في 12 جانفي 2012، والقانون رقم:13-05 المؤرخ في23 جويلية2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، والمرسوم التنفيذي14-330 المؤرخ في 27 نوفمبر 2014، والمرسوم التنفيذي رقم:05-405 المؤرخ في 17 أكتوبر2005 المتعلق لكيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية وسيرها، بالإضافة للقانون الأساسي للاتحادية الدولية لكرة القدم والقانون الأساسي الخاص بها، ويعرف لها بالمنفعة العمومية والصالح العام والاختصاص والأهلية على كافة التراب الوطني، كما تضم مجموع الرابطات والنوادي الرياضية المنضمة إليها، والتي تشرف عليها.

1- نشأتها :

تأسست الاتحادية الجزائرية لكرة القدم سنة 1962م، وانخرطت في الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) سنة 1963 ، و انضمت رسميا في الاتحاد الإفريقي لكرة القدم (CAF) سنة 1964، وتعتبر الاتحادية لكرة القدم هي المسؤولة رقم واحد عن كرة القدم الجزائرية .

2- مهام الاتحادية الرياضية الجزائرية :

حُدد القانون رقم 13-05 المؤرخ في 14 رمضان 1434 هـ الموافق لـ23 جويلية 2013 المتعلق بالتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية لا سيما في المادة 90 أنه تساهم الاتحادية الرياضية الوطنية من خلال أنشطتها وبرامجها في ترقية وتحسين الاختصاصات الرياضية، وتربية الشباب والمحافظة على أخلاقيات وآداب الرياضة والروح الرياضية ، وتعزيز التماسك الاجتماعي والتضامن وتتمثل مهام الاتحادية الرياضية فيما يلي :

- التسيير، المراقبة، وتطوير كرة القدم الوطنية،
- التنظيم، التنشيط ومراقبة لعبة كرة القدم على كل أشكالها والتي تتكفل بها على أساس الأهداف العامة،
- تنظيم منافسات كرة القدم ولاسيما البطولات والكأس،
- تحضير و تسيير للفرق الوطنية لكرة القدم لتمثيل الوطن في إطار مشاركاتها في المنافسات الدولية الرسمية والودية،
- القيام بمراقبة والسلطة التأديبية على جميع أعضائها (الرابطات، أندية كرة القدم، الهيئات التي تنشئها وكذلك أعضائها). وهي من تقرر في آخر المطاف،
- تحديد ووضع الإجراءات و الكيفيات الخاصة بالصعود والسقوط للأندية الرياضية،
- تسليم الرخص، الرتب، الشهادات الفدرالية على أساس القانون الساري،
- السهر على العمل الجيد بالرابطات والسير الجيد للمنافسات،
- منع ومعاقبة كل تمييز لأسباب سياسية، جنسية، الديانة أو اللغة،
- المحافظة على كل العلاقات اللازمة مع الهيئات المعنية والتنظيمات الوطنية مع الاتحادية الدولية لكرة القدم وكذلك الجمعيات الأعضاء، الاتحاد الإفريقي لكرة القدم والاتحاد العربي لكرة القدم،

- وضع مخطط لنظام المراقبة الطبية، الرياضية،
- محاربة المنشطات في إطار القوانين و الأحكام الخاصة بها،
- وضع نظام تطوير الأخلاق الرياضية، الوقاية ومحاربة العنف بالتنسيق مع الهيئات المعنية،
- تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية لكرة القدم،
- تطوير برامج البحث وانتقاء الرياضي للنخبة والتكفل بالمواهب الشابة الجزائرية المقيمة في داخل وخارج الوطن،
- الالتزام الإجباري لاكتتاب التأمين في الجزائر والتي تشمل المخاطر التي يتعرضون لها المنخرطين،
- إنشاء هيئات مراقبة التسيير المالية للرابطات والأندية الرياضية التابعة لها،
- تكوين موظفي التأطير بالتنسيق مع هيئات التكوين التابعة للوزارة المكلفة بالرياضة أو كل هيئات أخرى مختصة،
- الانضمام إلى المؤسسات الرياضية الدولية،
- احترام القوانين والتوصيات وقرارات الإتحاد الدولي لكرة القدم والكونفدرالية الإفريقية وكذلك قوانين اللعبة حتى تتجنب كل تعدي وضمان احترام هذه القوانين من قبل أعضائها،
- اقتراح ترشحات أعضاء الاتحادية الجزائرية لكرة القدم من أجل تمثيلها في الهيئات الرياضية الدولية على أساس القوانين المعول بها،

المشاركة في مهمة الخدمة العمومية وذلك بالإسهام عن طريق نشاطاتها وبرامجها، تربية الشبيبة، ترقية روح اللعب ، حماية الأخلاق الرياضية وتقوية التضامن الاجتماعي.(**قانون 13-05**:ص**14-15**).

ثانيا– الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم:

هي جمعية تسير بأحكام القانون رقم 12-06 المؤرخ في 12جانفي2012 المتعلق بالجمعيات وكذلك القانون رقم 13-06 المؤرخ في31 جويلية2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا قوانينها الأساسية والقوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها.

تأسست الرابطة باقتراح من الاتحادية المعنية وبعد الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة وهي تضم النوادي الرياضية وتتولى التنسيق بينهم والرابطات الرياضية المنضمة إليها.

وتمارس مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الرياضية الوطنية وكما تخضع استعمال الإعانات والمساعدات العمومية للمراقبة من طرف وزارة الشباب والرياضة.

1– مهام الرابطة:

- برمجة و مراقبة تسيير البطولة،
- تسيير ملفات رخص اللاعبين،
- معالجة القضايا التأديبية،
- البحث على موارد التمويل لصالح الأندية لاسيما عن طريق الرعاية،
- متابعة ملف الاحتراف.

2– التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية :

حسب المرسوم التنفيذي 96-166 المؤرخ في 8 ماي1996 لاسيما المادة رقم06 تتكون الرابطة من :

2–1الجمعية العامة :وهي الجهاز السيد للرابطة.

2–2 الرئيس :وهو المسير للرابطة، ومناط بمهام عدة كتوزيع المهام، تحديد مشروع جدول أعمال دورات الجمعية العامة، استدعاء أجهزة الرابطة إلى غير ذلك، المادة 14 من مرسوم 96-166.

2–3المكتب التنفيذي للرابطة: هو الذي يقوم بتنفيذ مداولات الجمعية العامة المادة17 من مرسوم166-96

2–4مجلس الرابطة :وهو جهاز إستشاري، يقوم بتحضير الجمعية العامة وكيفيات تسييره التي تحدد بالنظام الداخلي واللجان المختصة، وتعمل على دعم الرابطة في ممارسة مهامها.(م.ت،**96–166**،ص**18**)

ثالثا:الأندية الرياضية :

1-مفهومها :

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

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

-النوادي الرياضية الهاوية.

-النوادي الرياضية المحترفة .

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

وتقابلها المادة 42 من القانون 10/04 التي تنص :

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

و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها .

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

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

"يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية المعنية، يمنح هذا الاعتماد طبقا للتشريع المتعلق بالجمعيات "

لقد أشار كلا القانونين في مواد السابقة إلى أن النوادي قد تكون متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة واكتفى القانون 10/04 بهذه الإشارة إلا أن القانون 05/13 أشار إلى النوعين في المواد 73 و74 على التوالي كما يلي

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

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

هذا بالإضافة إلى أن هذا القانون قد عرف النادي الرياضي على عكس القانون 10/04 وهذا في الفقرة الثانية من المادة 72 منه.

أما عن تعريف القانون الجديد قد أضاف المادة 76 بالنسبة للنادي الرياضي الهاوي، فتنص المادة 75 من القانون 05/13 على أن "النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون ، وكذا القانون الأساسي "

وهي ما يقابلها في القانون 10/04 الفقرة الأولى من المادة 43 ، فهي نفسها لم تتغير .

المادة 76 من القانون 13 تنص فقرتها الأولى على ما يلي :

"يخضع تأسيس النادي الرياضي الهاوي قبل اعتماده إلى الرأي المطابق للإدارة المكلفة بالرياضة "

وهي الفقرة المضافة ولم يتطرق لها القانون 10/04 أما الفقرة الثانية من هذه المادة فتنص "...تحدد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه وسيره بموجب قانون أساسي نموذجي يحدد عن طريق التنظيم"

هذه الفقرة التي تعبر هي نفسها الفقرة الثانية من المادة 43 من القانون 10/04 واكتفى هذا القانون بالنسبة للنادي الرياضي الهاوي بهذه المادة فقط(م43) في حين أن القانون 05/13 بالإضافة إلى الفقرة الثانية من المادة 76 السالفة الذكر، فقد جاء المشرع بالمادة 77 التي تنص: "يمكن النادي الرياضي الهاوي أن ينشئ مركزا للتكوين ما قبل التحضير أو مركزا لتكوين المواهب الرياضية، يجب على النادي الرياضي الهاوي إنشاء فروع رياضية عديدة متخصصة ضمن هياكله، لاسيما لفائدة الأصناف الشابة ..."

لننتقل الآن إلى النادي الرياضي المحترف بما أن النادي الرياضي شبه المحترف حذفه القانون 05/13 إن صح التعبير فتنص المادة 46 من القانون 10/04على ما يلي :" يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه .

يمكن النادي الرياضي المحترف اتخاذ احد أشكال الشركات التجارية الآتية :

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

تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون و كذا قوانينها الخاصة .

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم .

و تحدد لاسيما كيفيات تنظيم الشركات المذكورة أعلاه و طبيعة المساهمات "

و تقابلها المادة 78 من القانون 13-05 بالنسبة للنادي الرياضي المحترف حيث تنص: "يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات الأسهم .

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد لاسيما كيفيات تنظيمها و طبيعة المساهمات .

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم."

من خلال قراءة هذين النصين يتضح أن المادة 78 من القانون 05/13 تطرقت للنادي الرياضي المحترف بصفته مباشرة وعرفته بأنه شركة تجارية حتى يتضح مفهوم النادي الرياضي المحترف على عكس المادة 46 من القانون 10/04 التي تركت هذا المفهوم غامضا واتفقت المادتان السابقة الذكر على أشكال الشركات التي يمكن أن يتخذها النادي الرياضي المحترف .

أما بالنسبة لهدف النادي الرياضي المحترف، فلم يتطرق له القانون 04-10 والذي نجده واضحا في المادة 79 من القانون 13-05 حيث تنص:" يهدف النادي الرياضي المحترف لاسيما إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه" ، كما أشار هذا القانون إلى تشجيع الدولة للنادي الرياضي المحترف والذي أغفله القانون 10/04، وهذا في نص المادة 80 منه حيث تنص :" تشجع الدولة ، من خلال تدابير تحفيزية وتدابير مرافقة، كل ناد رياضي محترف مؤسس قانونا منشئ مركزا لتكوين المواهب الراضية الشابة طبقا للقوانين والأنظمة سارية المفعول" ثم تليها المادة 81 التي يقابلها في القانون 10/04 المادة 47 وهما على التوالي:

-المادة 81 من القانون 05/13:" يمكن كل ناد رياضي هاو وكل شخص طبيعي أو معنوي أن يؤسس ناديا رياضيا محترفا أو يكون مساهما أو شريكا فيه".

و يمكن الشركات الأجنبية أن تكون مساهمة أو شريكة في النادي الرياضي المحترف ،طبقا للتشريع المعمول به ..."

-المادة 47 من القانون 10/04: "يمكن كل ناد رياضي أو كل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريكا في ناد رياضي محترف".

"تخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي أكثر من ثلث 3/1 هذه الشركة "

أول ملاحظة يمكن استنباطها هي في الفقرة الأولى من المادة 81 حيث نصت: "كل ناد رياضي هاو" فهذه العبارة محددة جدا المقصود بها النادي الرياضي الهاوي، أما الفقرة الأولى من المادة 47 فلم تحدد نوع النادي، وهذا راجع للاختلاف في تصنيف الأندية الرياضية لكل من القانونين 13-05 والقانون 04-10 هذا الأخير لم يحدد صنف النادي الرياضي في الفقرة الأولى من المادة 47 منه لأنه بالإضافة للنادي الرياضي المحترف يوجد حسب هذا القانون النادي الهاوي وهناك النادي الرياضي شبه المحترف، فعدم التحديد هنا يقصد به يمكن لكل ناد سواء كان هاويا أو شبه محترف، أما في القانون 13-05 فلا يوجد تقسيم آخر غير النادي الرياضي المحترف والنادي الرياضي الهاوي .

أما بالنسبة للفقرة الثانية من المادة 47 من القانون 04-10 فالمقصود هو النادي الرياضي المحترف والتي يقابلها المادة 83 من القانون 13-05 حيث تنص: "عندما يمتلك النادي الرياضي الهاوي رأسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، تخصص مجمل الأرباح المحققة في هذه الشركة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات".

نلاحظ أن هذه المادة تكلمت عن النادي الرياضي الهاوي كما نلاحظ أن القانون 10/04 قد أشار إلى نوعين من الشركات الرياضية وهي المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية الوحيدة وهذا في الفقرة الثانية من المادة 47، والشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة في الفقرة الثالثة من نفس المادة وهذا بالنسبة لتشكيل صندوق الاحتياطات بينما القانون الجديد 05/13 لم يشر إلى النوع الثاني من الشركات الرياضية واكتفى فقط بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة وهذا في المادة 83 منه، وعلى العموم فقد أضاف القانون الجديد 13-05 بعض المواد المتعلقة بالنادي الرياضي الهاوي على أساس أن هذا الأخير أصبح لديه بعض الميزات لم تكن له في السابق كما أصبح له مهام جديدة كالمهام التي كانت منوطة بالنادي الرياضي شبه المحترف وهذه المواد هي المادة 82، 84، فمن خلال قراءة نصوص هذه المواد يتضح ذلك وهي على التوالي :

-المادة 82 تتضمن على « يمكن لكل نادي رياضي هاو يشارك بصفة معتادة في تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية المدفوعة الأجر ،الذي يكون إيراداته وكذا أجور المؤطرين الذين يشغلهم قد بلغت بعنوان السنة المنصرمة مبلغا يفوق سقفا يحدد عن طريق التنظيم ،تأسيس شركة رياضية تجارية كما هو منصوص عليه في القانون ».

-أما المادة 84 فتنص على مايلي : « مع مراعاة التشريع ساري المفعول ،وفي حالة الزيادة في الرأسمال الاجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو الحصص اجتماعية وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية فانه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه، إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص اجتماعية جديدة وإما عن طريق الزيادة في طريقة الأسهم أو الحصص الاجتماعية فانه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو الشركاء في الشركات المذكورة أعلاه قبول الاكتتابات الجديدة أو الأبنية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمان استمراريتها».

والمغزى من هذا كله أن المشرع عند حذفه للنادي الرياضي شبه المحترف في القانون 05/13 أنه قام بضمه للنادي الرياضي الهاوي ثم أضاف لهذا الأخير بعض المهام والصلاحيات التي كانت تنطبق أو من صلاحيات النادي الرياضي شبه محترف ،كما أعطى له بعض الحقوق كالحق في تنظيم المظاهرات المدفوعة الأجر وذلك بشروط محددة حسب التنظيم .

وفي الأخير أرى أن المشرع قد وفق في هذا التقسيم وتصنيف النوادي الرياضية إلى صنفين اثنين فقط وهما، النادي الرياضي المحترف والنادي الرياضي الهاوي ،وهذا بإزالة كل الغموض حيث أن الصنفين مختلفين عن بعضهما وان تشابها في الكثير من الحالات.

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

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

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

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

(محمد سليمان الأحمد2005 ، ص71– 72).

2– مهام الأندية :

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

الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى.

3–أهداف النادي :

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

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

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

4– الهيكل التنظيمي للنادي:

إن النادي الجزائري لكرة القدم يتكون من الهياكل التالية:

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

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

4–1 – مجلس الإدارة:

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

4–2 –المكتب التنفيذي:

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

5- متطلبات النادي الرياضي:

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

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

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

(إسماعيل مقران:2010، ص 93.)

6-متطلبات تطبيق الجودة في الأندية الرياضية المحترفة :

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

7-تصنيفات الجودة في الأندية الرياضية :

7-1 أسس جودة الأندية الرياضية :

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

7-2.ماهية جودة الأندية الرياضية :

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

7-3.متطلبات جودة الأندية الرياضية :

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

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

7-4.مؤشرات الجودة في الأندية الرياضية:

-تمسك الدولة والمجتمع بمعايير الجودة .

-توفر برنامج وطني لتطوير الرياضة .

-توفر نظم المحاسبية.

- تطبيق أنظمة معلوماتية وتكنولوجيات اتصال حديثة.

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

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

8- تصنيف النوادي الرياضية في الجزائر:

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

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

-النوادي الرياضية الهاوية.

-النوادي الرياضية المحترفة.

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

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

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

8-1- 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 هياكله، لاسيما لفائدة الأصناف الشابة.

8-2- النادي الرياضي المحترف:

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

-المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

-الشركة الرياضية ذات الأسهم.

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

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

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

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

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

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

المادة 84:مع مراعاة التشريع ساري المفعول، وفي حالة الزيادة في الرأسمال الاجتماعي للشركات الرياضية التجارية المذكورة في المادة 78 أعلاه، إما عن طريق إصدار أسهم جديدة أو حصص اجتماعية، وإما عن طريق الزيادة في قيمة الأسهم أو الحصص الاجتماعية، فإنه يجب على الجمعيات العامة للمساهمين أو للشركاء في الشركات المذكورة أعلاه، قبول الاكتتابات الجديدة الصادرة عن الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين ذوي الجنسية الجزائرية أو الأجنبية بغرض الزيادة في موارد هذه الشركات وضمان استمراريتها.(**وزارة الشباب والرياضة** : **2013**، **ص12. 13**)

8-2-1مهام النادي الرياضي المحترف:

- المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية والدولية.
- القيام بعملية التكوين لفائدة الرياضيين والتأطير وإحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ضمان تدريب رياضي النادي وتأطيره أو رياضي فريق آخر وتحضيرهم وتجميعهم.

- المشاركة في انتقاء المواهب الرياضية الشابة وكشفها وتوجيهها.
- العمل على تربية وترقية منخرطي النادي والمساهمة في ترقية الروح الرياضية.
- تنظيم كل نشاط استراحة وترفيه تجاه الشباب والجمهور.
- تنظيم التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر.
- إحداث كل منشأة رياضية واستغلالها في إطار التنظيم المعمول به وتسيير وصيانة أملاك النادي.
- منح الرواتب لرياضي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- القيام بكل نشاط إشهار ورعاية وتكفل من شأنه المساهمة في تطوير الموارد المالية للنادي.

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

8-2-2-التزامات النادي الرياضي المحترف:

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

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

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

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

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

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

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

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

9. أنواع الشركات الخاصة بالنادي الرياضي المحترف:

9-1 .الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

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

وهي شركة تقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتساب العام، وتتألف من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد على خمسين شخصا، وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار حصة كل واحد منهم برأسمال الشركة.

(**خالد أمين عبد الله: 2000، ص 05**)

9-1-1: القانون الأساسي النموذجي للشركة الرياضية التجارية:

9-1-2 المؤسسة الرياضية الأحادية ذات مسؤولية محدودة:

أ- **شكل رأس المال:**

- EURL هي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وهي شركة ذات شريك واحد.

في الواقع حسب المادة 564 من القانون التجاري، فإن SARL مكونة من طرف شخص أو عدة أشخاص والتي لا تتحمل الخسائر عندما تمتلك الشركة ذات مسؤولية محدودة إلا شخص واحد فقط كشريك فإن هذه الأخيرة يعطى لها اسم وهو Unipersonnelle "مؤسسة ذات مسؤولية محدودة". الشريك الوحيد يقوم بنفس الصلاحيات المسندة لمجلس الشركاء (المساهمين) لـ SARL، فرأس المال الاجتماعي لـ EURL أو لـ SARL لا يسمح أن يكون أقل من100.000 دج (المادة 566 من القانون التجاري). فهو مقسم إلى أجزاء ذات قيمة 1.000 دج على الأقل.

يقدم الشريك الوحيد للمؤسسة مبلغ نقدي عند مكتب الموثق و هذه الأخيرة تسلم إلى مسير المؤسسة بعد تسجيلها في السجل التجاري.

- يمكن زيادة رأس المال مرة أو عدة مرات عن طريق قرار من الشريك الوحيد:
- أسهم أخرى،
- برفع قيمة الأسهم رأس المال،
- بإدماج الاحتياط الناتج عن الأرباح، لاسيما عندما يكون الشريك الوحيد هو النادي الرياضي.

-كما يمكن أن يتم تخفيضه.

-يمكن للشريك الوحيد أن يتنازل على أسهم اجتماعية، و هذه العملية تكون بواسطة عقد موثق.

ب- الإدارة:

L'EUSRL مسيرة بواسطة مسير يعينه الشريك الوحيد (C.S) هذا المسير لا يمكن أن تكون له وظيفة مسير في شركة رياضية أخرى ومن نفس الاختصاص وراتبه يحدده صاحب العمل، له الحق في التعويضات لمصاريف التمثيل، السفر والتنقل وهذا بتقديم شهادات تبرير، ويمكن له أن يستقيل أو أن يفصل.

إن الشريك الوحيد (C.S) يمكن أن يعين واحد أو عدة مدقق حسابات من أجل واحد أو عدة نشاطات.

الحسابات السنوية، الجرد وتقرير التسيير للسنة المنتهية يقوم بها المسير.

يتم الموافقة على الحسابات من طرف الشريك بعد تقديم تقرير من طرف مدقق حسابات. أما الحسابات السنوية و الوثائق المتعلقة بالموافقة على الحسابات يتم وضعها في سجل المحكمة.

لا يمكن تقسيم أرباح الشركة ولكن توضع بأكملها لتكوين صندوق احتياطي. لكن عندما يكون الشريك الوحيد ليس بنادي رياضي، ولكن شخص خاص فإن هذه الأرباح طبقا لأحكام القانون التجاري.

9-1-3.-الشركة الرياضية ذات المسؤولية محدودة:

أ- الشكل: رأس المال الاجتماعي:

الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحددة مكونة من عدة شركاء يمكن أن تمثلهم واحد أو عدة أشخاص معنوية وأشخاص طبيعيون، يستطيع النادي الرياضي أن يشارك في تكوين الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحددة أو يكون شريك، أما في حالة امتلاكه أكثر من الثلث من رأس المال الاجتماعي، فإن الأرباح المحققة توضع بأكملها لتكوين الصندوق الاحتياطي.- رأس مالها الاجتماعي يساوي أو يزيد عن 100.000 دج يقسم إلى أجزاء بقيمة 1.000 دج على الأقل. رأس المال الاجتماعي يمكن رفعه أو إنقاصه

ب-الإدارة:

إن الشركة الرياضية تسير من طرف شخص طبيعي يعينها المساهمين لا يستطيع المسير تجميع وظائفه مع مسيرين لشركات رياضية أخرى من نفس الاختصاص، أجرته محددة بقرار من أغلبية المساهمين، يمكنه أن يستقيل، كما يمكن تصريحه بقرار من المساهمين والذين يمثلون أكثر من نصف الرأس المال.

المساهمين لهم الحق في تعيين واحد أو عدة مدققين حسابات لسنة أو عدة سنوات.

ت- طريقة التسيير:

يكون المساهمين الجمعية العامة للشركة الرياضية التجارية فهذه الجمعية لها صلاحيات المخولة لها بالقانون و القانون الأساسي الخاصين.

- كل القرارات تأخذ في الجمعية العامة، يتم استدعاء المساهمين 15 يوم على الأقل قبل الاجتماع برسالة رسمية بالبريد السريع و تحمل كل المواصفات والمعايير
- يمكن للمساهمين المالكين على ربع رأس المال الاجتماعي على الأقل أن يطلبوا اجتماع الجمعية العامة.

- كل مساهم له الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات ويمتلك عدد من الأصوات تساوي أو تتناسب مع عدد نصيبه الاجتماعي التي يمتلكها ويتم الموافقة على القرارات أثناء الجمعية من طرف واحد أو عدة مساهمين يمثلون أكثر من نصف الرأس المال الاجتماعي.
- رئاسة الجمعية تكون من طرف المسير يتم تسجيل المداولات بواسطة محضر الوثائق الصادرة من المسير (تقرير على العمليات السنوية، الجرد، حسابات الاستغلال العامة، حساب النتائج و الحوصلة) تقدم للموافقة عليها من طرف المساهمين أثناء اجتماعهم خلال الجمعية لآجال أو مهلة 6 أشهر ابتداء من غلق السنة المنصرمة.
- يمكن للمساهمين أن يطلعوا على الوثائق في مقر الشركة.
- التغييرات التي تخص الشركة يقررها أغلبية المساهمين والذين يمثلون ثلاثة أرباع من رأس المال.
- يصادق المساهمين على الحسابات بعد تقرير المدقق الحسابات.
- تودع الحسابات السنوية و الوثائق المتعلقة بالموافقة عليها على مستوى سجل المحكمة.
- الأرباح المحققة توضع في الصندوق الاحتياطي للنادي الرياضي.
- المالك الأكثر من ثلث من رأس المال، وبخلاف ذلك يتم تطبيق أحكام القانون التجاري.

(يعقوبي أدما:2018،ص 119–120).

9–2. الشركة ذات الأسهم:

تعرف المادة 592 من القانون التجاري بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة.

(مبروك حسين: 2004،القانون التجاري، ص 43).

ولذلك الشركة الرياضية ذات أسهم هي الشركة التي يقسم رأس مالها إلى أسهم مكونة بين شركاء يتحملون الخسائر حسب مساهماتهم (إسهاماتهم)، عددهم يكون أكثر من 07 أعضاء، رأس مالها الاجتماعي يساوي 5.000.000 دج إذا قامت الشركة بدعوة علنية للاشتراك و تكون قيمته 1.000.000 دج بخلاف ذلك في الحالات المضادة أو المخالفة يمكن للشركة أن تودع الأسهم. منح ربع الأسهم يتم عرضه على مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة بهدف الموافقة.

للشركة الرياضية ذات أسهم الاختيار إما أن يكون لها مجلس إدارة أو directoire و مجلس مراقبة.

الشركة الرياضية ذات أسهم يمكن أن تتكون حسب الاختيارات التالية:

- جمعية عامة،
- مجلس إدارة،
- رئيس،
- واحد أو اثنين مدراء عامين،
- جمعية عامة،
- مجلس مراقبة،

- Directoire.مجلس الإدارة

أ- **الاختيار الأول**: الشركة الرياضية ذات أسهم بمجلس الإدارة

- **مجلس الإدارة:**

يدير مجلس الإدارة (م.إ) الشركة الرياضية ذات أسهم، و يتكون من 03 إلى 12 عضو منتخب من طرف الجمعية العامة التأسيسية أو من الجمعية العامة العادية لعهدة تقل على 06 سنوات (مدة محددة بالقانون الأساسي). يجب أن يمتلك مجلس الإدارة على أسهم تمثل على الأقل 20% من رأس المال.

يمكن تعيين شخص طبيعي عادي كمسير إداري (مدير)، بصفة دائمة يمكن إعادة انتخاب المدراء كما يمكن توقيفهم في أي وقت من طرف الجمعية العامة.

ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيس، يعاد انتخابه أو عزله في أي وقت من أجل نفس مدة عهدته كمدير، تحدد أجره.

يجتمع مجلس الإدارة باستدعاء من رئيسه، و يكون الاجتماع في مقره الاجتماعي، يستطيع مجلس الإدارة أي يقوم بالمداولات إذا اجتمع أعضائه، و تكون المصادقة على المداولات بالتصويت بالأغلبية بيان المداولات يستلزم على مجلس الإدارة إبلاغ البيان المداولات إلى النادي الرياضي المساهم في الشركة.

- **الرئيس:**

يضمن الإدارة العامة للشركة و تمثيلها في علاقاتها الخارجية يعين مجلس الإدارة مدير عام أو أكثر باقتراح من الرئيس يختارهم من بين المدراء أو من خارجهم.

هؤلاء المدراء العامون يمكن عزلهم في أي وقت من طرف المجلس الإدارة على أساس اقتراح من الرئيس.

ب- **الاختيار الثاني**: الشركة الرياضية ذات أسهم بـ مجلس إدارة و مجلس مراقبة

- **Le directoire**:

يمكن تسيير الشركة ذات أسهم بـ مديرين متكون من 3 إلى 5 أعضاء و هم أشخاص طبيعيين مساهمين أو غير مساهمين للشركة يعينهم مجلس المراقبة لعهدة قابلة لتجديد مدتها من 03 سنوات إلى 06 سنوات.

يتم عزلهم من طرف الجمعية العامة باقتراح من مجلس المراقبة يحدد أجرهم في عقد التعيين. المجلس يحدد الرئيس المدير directoire.

هذا الأخير الرئيس المدير (directoire) يجتمع باستدعاء من رئيسه، يقدم تقرير للتسيير لمجلس المراقبة مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل. وخلال الثلاثة أشهر التي تلي غلق كل سنة فإن مجلس الإدارة يحضر الحوصلة والحسابات للشركة وفي نفس المهلة يقدم لمجلس المراقبة حسابات الاستغلال، حساب النتائج والحوصلة، كما يقدم كذلك للمجلس نفس التقرير الذي قدمه للجمعية العامة التي تجتمع من أجل محاسبة السنة الماضية.

- **مجلس المراقبة:**

يقوم مجلس المراقبة بالمراقبة المستمرة للشركة وعلى تسيير مجلس الإدارة يمكن في أي وقت من سنة القيام بتفتيش والمراقبة.

حيث يتكون من 07 أعضاء على الأقل و 12 على الأقصى ينتخبوا العهدة مدتها 4 سنوات من طرف الجمعية العامة، وأعضاء مجلس المراقبة يجب أن يكونوا مالكين لعدد من الأسهم يصلوا على الأقل إلى 20% من رأس المال.

لا تكون مداولات المجلس المراقبة مقبولة إلا إذا كان نصف أعضاءه حاضرون تأخذ القرارات بتصويت الأغلبية وفي حالة التساوي فإن صوت الرئيس هي الفاصل. يقدم كل سنة للجمعية العامة العادية ملاحظات على تقرير directoire وحسابات السنة.

- **الجمعية العامة أو جمعية المساهمين:**

تتكون الجمعية العامة من كل مساهمين مهما كان عدد الأسهم التي يملكها الأشخاص المعنويين يمثلهم مندوب أعطيت له السلطة لذلك تستدعى الجمعية العامة من طرف مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة عن طريق رسالة رسمية بالبريد السريع وصل بإشعار استقبال موجهة إلى كل المساهمين 15 يوم على الأقل قبل تاريخ الاجتماع.

تجتمع الجمعية العامة العادية مرة على الأقل في السنة

لا تقبل مداولات الجمعية إلا إذا كان المساهمين الحاضرين يملكون على الأقل ربع الأسهم إذا لم يتم احترام هذا الشرط فإن الجمعية تستدعى مرة أخرى. وفي هذه الحالة يمكنها المداولة دون احترام الشرط السابق الذكر ويتم اتخاذ القرارات بالتصويت بالأغلبية.

الجمعية العامة الاستثنائية لا تقوم بالمداولات إلا إذا كان المساهمين الحاضرين يملكون على الأقل نصف الأسهم ولهم حق التصويت، تجتمع بالأغلبية ثلثين من الأصوات وهي التي تقرر حل تفكيك المسبق للشركة.

(يعقوبي أدما:2018، تحليل نظامي الاحتراف في الجزائر من 1989الى يومنا –حالة كرة القدم–،ص 125–126).

9–3 شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف نادي رياضي:

يمكن لناد رياضي مؤسس بصفة قانونية طبقا لأحكام القانون رقم 90–31 المؤرخ في 04 ديسمبر سنة 1990، والقانون رقم 04–10 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمذكورين أعلاه والذي تبلغ إيراداته وأجوره خمسين (50) مليون دينار بعنوان السنة المالية الأخيرة، تأسيس شركة رياضية تجارية وفقا للأشكال المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

عندما يحوز النادي أكثر من ثلث رأسمال الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة أو يكون الشريك الوحيد في المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، يمكنها في إطار دفتر الأعباء المذكور في المادة 12 أدناه أن يقدم مساهمته في شكل منشأة رياضية مطابقة للمقاييس ومستغلة وفق الأشكال المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها، كما يمكنه انجاز منشأة رياضية بوسائله الخاصة.

يجب على النادي الرياضي أو المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة أو الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة المذكورين في المادة 7 أعلاه، توقيع اتفاقية تحدد النشاطات التابعة للنادي الموقع على الاتفاقية والنشاطات التابعة للمجال الاحترافي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة على التوالي.

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

- توزيع النشاطات المرتبطة بالتكوين الرياضي بين النادي وللشركة.
- كيفيات مشاركة الشركة في النشاطات التي تبقى تحت مسؤولية النادي.
- شروط استعمال الميادين والبنايات والمنشآت من إحدى الطرفين وعند الاقتضاء، علاقات هذه الأطراف مع مالك هذه التجهيزات.
- شروط استعمال الشركة التسمية والعلامة أو أية إشارات مميزة أخرى يمتلكها النادي وكذا المقابل المستحق من الشركة للنادي مقابل هذا الاستعمال.
- مدة الاتفاقية وكيفية تجديدها التي يجب أن لا تدرج إمكانية التجديد الضمني وكذا كيفيات فسخها المسبق بعد إشعار مسبق لمدة لا تفوق ثلاثة (03) أشهر.

وتنص الاتفاقية كذلك على ما يأتي:

- إن وظائف مسير النادي من جهة أو مسير الشركة من جهة أخرى يجب أن تمارس من قبل أشخاص طبيعيين مختلفين.
- أنه لا يمكن لأي مسير نادي رياضي أن يتقاضى أجرا أيا كان شكله سواء من الشركة أو أي مسير شركة أن يتقاضى أجرا من طرف النادي الرياضي.
- تعرض الاتفاقية على موافقة الوزير المكلف بالرياضة، وترفق بوثائق تحدد قائمتها بقرار من الوزير المكلف بالرياضة. (**وزارة الشباب والرياضة، السداسي الثاني:2006، ص 06**).

9-4 شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف شخص طبيعي أو معنوي :

يمكن لأي شخص طبيعي أو معنوي من جنسية جزائرية أن يؤسس شركة رياضية تجارية وفقا للأحكام المنصوص عليها أدناه.

- يجب على الشركات والنوادي الرياضية اكتتاب دفتر أعباء يضبط لاسيما الشروط والالتزامات التقنية الذي يحدد نموذجه بقرار من الوزير المكلف بالرياضة.
- تطبيقا لأحكام المادة 47 من القانون 10/04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004، يمكن لأي ناد رياضي أو شخص طبيعي أو معنوي أن يكون شريكا في ناد رياضي محترف.

الدِّراسات السّابقة:

أ/ الدراسات المحلية :

الدِّراسة 1 : أطروحة دكتوراه لـ : **يعقوبي أدما، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر3، (2018)** .

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

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

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

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

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

الدِّراسة 2 : أطروحة دكتوراه لـ : حمزة شريف، معهد ع ت ن ب ر،جامعة المسيلة، (2018)

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

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

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

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

وهي تمثل 05 نوادي من أصل 16 ناديا أي ما يعادل نسبة 31,25٪وهي نسبة قابلة للمعالجة الإحصائية.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة قوامها 37 مسير.

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

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

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

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

الدِّراسة 3 : أطروحة دكتوراه لـ : **فوكراش زوبييدة، معهد ع ت ن ب ر، جامعة الشلف،** (**2017**) .

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

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

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

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

الدِّراسة 4 : أطروحة دكتوراه لـ :**محفوظي محمود، معهد ت ب ر، جامعة مستغانم،** (**2017**) .

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

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

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

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

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

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

- **تساؤلات الدِّراسة :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الدِّراسة 5 : أطروحة دكتوراه لـ **بوصلاح النذير، معهد ت ب ر،جامعة الجزائر03، (2015)**

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

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

- **تساؤلات الدِّراسة :**

– ما هي نتائج التحليل البيئي التي تساهم في اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟

– ما هي مقومات إستراتيجية تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟

– ما هي طرق وأساليب إستراتيجية تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟

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

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

- **أدوات الدِّراسة** : استمارة الاستبيان.
- **نتائج و اقتراحات الدِّراسة:**

➢ الجهة التشريعية:

– قيام الجهة التشريعية بإقرار قانون خاص في المجال الرياضي يساهم في تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم.

– الاقتناع بأن التمويل بالنوادي الرياضية المحترفة يعد مصدرا من مصادر الدخل لكل من الدولة والمستثمر.

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

➢ النوادي الرياضية المحترفة:

– ضرورة اقتناع النوادي الرياضية المحترفة بأهمية التمويل الذاتي والذي باستطاعته القضاء على المشاكل المالية التي تتخبط فيها الأندية.

– ضرورة أن يتواجد بمجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة مختصون في التسيير والاستثمار والتسويق والإعلام وكذا الجانب القانوني ومختص بتكنولوجيا المعلومات وكذلك مسؤول عن إدارة الموارد البشرية للعمل على تفعيل مصادر التمويل والبحث على مصادر جديدة.

– ضرورة اعتماد وتطبيق النوادي الرياضية المحترفة للمفاهيم الحديثة للإدارة من إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الوقت..

- استغلال الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة في القيام باستثمارات ومشاريع للاستفادة منها.

➢ المؤسسات الاقتصادية:

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

الإسراع في بيع أسهم النادي لكبرى المؤسسات الاقتصادية.

الدِّراسة 6 : أطروحة دكتوراه لـ: **إفروجن غنية،معهد ت ب ر،جامعة الجزائر03، (2014)**

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

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

- **تساؤلات الدِّراسة :**

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

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

- الالتزام بالقواعد التنظيمية والتسييرية للإحتراف وفقا للقوانين والبنود المتفق عليها.
- الاستفادة من الدخل في ظل الإحتراف لإنشاء الملاعب وفقا للمواصفات العالمية.

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

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

الدِّراسة 7 : أطروحة دكتوراه ل :**حرواش لمين، معهد ت ب ر،جامعة الجزائر03، (2012)** .

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

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

– معرفة أسباب و دوافع تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية

–معرفة أهداف إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .

– معرفة طرق و أساليب إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية، معرفة آليات تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .

– معرفة متطلبات نجاح تطبيق إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية .

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

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

– مراجعة وضع الأندية الرياضية اقتصاديا وإستراتيجية العمل بها من الناحية المالية والاقتصادية — مراجعة وتطوير إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية.

– وضع السياسات والنظم لتشجيع المنافسة العادلة بين الأندية ، مع وضع ضوابط المحكمة لتجسيد إستراتيجية الخوصصة وتنفيذ الإستراتيجية المختارة للخوصصة .

– تطوير سوق الأوراق المالية والمؤسسات المالية ويجب على الحكومة وضع برامج واقعية وعلمية لخوصصة الأندية الرياضية.

الدِّراسة 8 : رسالة ماجستير لـ : **خضار خالد، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر03، (2012)**.

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

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

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

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

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

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

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

الدِّراسة 9 :رسالة ماجستير لـ: **لعجال يحي** سنة **2011**.

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

– التعرف على دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية.

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

- **تساؤلات الدِّراسة :**

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

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

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

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

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

الدِّراسة 10 : رسالة ماجستير ل: **رعاش كمال، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر03، 2010** .

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

– معرفة الأهداف ومدى أهمية الاحتراف في كرة القدم الجزائرية .

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

- **تساؤلات الدِّراسة :**

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

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

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

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

- **نتائج الدِّراسة :**

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

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

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

الدِّراسة 11: رسالة ماجستير ل:**حجيج مولود، قسم ت ب ر، جامعة الجزائر03، (2007).**

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

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

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

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

الدِّراسة 12 : رسالة ماجستير لـ: **تومي صونيا مباركة ،قسم ت ب ر، جامعة الجزائر03، 2007** .

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

-التعرف على مفهوم عقد احتراف لاعب كرة القدم .

-التعرف على الطبيعة القانونية لعقد احتراف لاعب كرة القدم .

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

-التعرف على معوقات اللوائح والقوانين المنظمة للاحتراف .

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

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

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

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

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

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

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

-تسويق البطولات بالتعاون مع بعض الأندية والمتعاملين الاقتصاديين.

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

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

ب/ الدراسات العربية :

الدّراسة 13: أطروحة دكتوراه لـ : **محمد بن هشام بن محمد الدوسري،كلية الرياضة للبنين، جامعة الإسكندرية، مصر، (2014)** .

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

– تحديد عناصر إستراتيجية تطوير نظام احتراف كرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

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

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

– ما هي طرق وأساليب الاستثمار بإستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي عناصر نظام التأمين والتعويض بإستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي عناصر نظام التسويق الرياضي بإستراتيجية تطوير نظام احتراف ؟

– ما هي خصائص الإعلام الرياضي بإستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي طرق نشر الوعي وثقافة الاحتراف بإستراتيجية تطوير نظام الاحتراف ؟

– ما هي التشريعات واللوائح بإستراتيجية تطوير نظام الاحتراف؟

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .

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

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

–ينبغي على لاعب كرة القدم المحترف الفهم الصحيح لنظام احتراف كرة القدم.

– يلتزم اللاعب المحترف ببرامج التدريب، ويطبقها تحت إشراف طاقم التدريب.

– تلتزم إدارة الأندية باستحداث ''إدارة احتراف'' للإشراف على احتراف كرة القدم بالنادي.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **التّوصيات:**

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

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

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

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

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

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

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

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

الدّراسة 14 :رسالة ماجستير لـ: **عبد العزيز بن سعد عبد العزيز العقيلي ، كلية التربية، قسم ت ب ر، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2014).**

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

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

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

1-ما المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري ؟.

2-ما المعوقات المرتبطة بالجانب المالي ؟.

3- ما المعوقات المرتبطة بالجانب البشري ؟.

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

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

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

- **التّوصيات:**

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

– وضع احتياجات العاملين بإدارة الاحتراف وفقًا لبرنامج زمني محدد.

– تحديد المعايير الرقابية لقياس أداء إدارة الاحتراف.

الدِّراسة 15 : رسالة ماجستير لـ **محمد عمر أحمد شواهنة** كلية ت ب ر، جامعة النجاح، فلسطين، (**2012**).

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

- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

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

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

- **المنهج المتّبع** : المنهج الوصفي .

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

- **أداة الدِّراسة** : استمارة الاستبيان .

- **نتائج الدِّراسة** :

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

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

- **الاقتراحات** :

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

الدّراسة 16:لـ حسن أحمد الشافعي، الإسكندرية، مصر، سنة **2006** .

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

- **الهدف العامّ من الدِّراسة:**

–التعرف على إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية .

- **تساؤلات الدِّراسة** :

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

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

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

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

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

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

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

- **نتائج الدِّراسة :**

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

-مدى أهمية التأمين لأطراف الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية .

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

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

-أهمية تحديد أساليب التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية.

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

-أهمية التشريعات للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

1- التعليق ومدى الاستفادة من الدِّراسات السّابقة :

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

يتضح لنا من العرض السابق للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية أنها أجريت في الفترة الممتدة مابين (2007 وسنة 2018) أي أن كل الدراسات حديثة، حيث بلغ إجمالي الدراسات السابقة ستة عشر (16) دراسة كلها دراسات عربية، منها خمسة (12) دراسات محلية (جزائرية)، وأربع (04) دراسات عربية، وتم ترتيبها حسب البيئة، وحسب الدرجات العلمية ، وحسب حداثتها أي من الحديثة إلى القديمة.

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

❖ أما الدراسة التي نحن بصدد إعدادها والقيام بها تتمثل في معرفة مدى تطابق القوانين المنظمة للاحتراف الرياضي في الجزائر مع القوانين العالمية للاحتراف، ومعرفة قدرة واستيعاب الأندية الجزائرية لكرة القدم على التكيف مع قوانين ومتطلبات الاحتراف الرياضي ، ومدى تطبيقها على أرض الواقع .

حيث هدف الباحث إلى معرفة المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري، المالي، الجانب البشري والجانب الهياكل والمنشآت التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر والوقوف على علاقة متطلبات الاحتراف الرياضي ببعض المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

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

♦ **بالنسبة للمنهج المتّبع** : تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

♦ **بالنسبة لعينة الدِّراسة** :تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينة محددة.

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

2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

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

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

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدّالة في الدِّراسة:

1-1 المعوقات :

أ-لغة:العوق: الحبس والصرف .(**نورة النوفل: 2011، ص08**)

وأيضا العوق: العائق ومن لا يزال يعوقه أمر عن حاجته، وعاقه عن الشيء عوقا منعه منه وشغله عنه .

(**المعجم الوسيط :1972، ص637**) .

ب-اصطلاحا:

هي جمع لمفرد عائق وهو: عبارة عن الحاجز أو المانع المادي أو المعنوي أو النفسي أو الاجتماعي، يقف كالسد بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته. (**جرجس ميشال :2005، ص360**).

وتعرف أيضا: المعوقات هي كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه أو طموحاته.(**جرجس ميشال :2005،معجم مصطلحات التربية و التعليم،ص508**)

إجرائيا :

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

1-2 المعوقات الإدارية:

هي المعوقات المتعلقة بالجوانب الإدارية الملائمة للنادي الرياضي المحترف من حيث الوظائف والسياسات و المبادئ ورسم الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها، والهياكل التنظيمية وأساليب العمل بها .

1-3 المعوقات المالية:

هي المعوقات المرتبطة بالنواحي المالية من حيث تحديد ميزانية النادي الرياضي المحترف خاصة في جانب مستحقات الموارد البشرية (اللاعبين، المدربين، الإداريين) وجميع نفقات النادي، ومن حيث الموارد المتمثلة في مصادر التمويل ، والتسويق والإشهار وحقوق البث التلفزيوني، ونفقات المنافسة الرياضية وبناء وصيانة المنشات الرياضية التابعة للنادي الرياضي المحترف.

المعوقات البشرية: هي المعوقات المتعلقة بالمورد البشري (مجلس الإدارة، المدرب، اللاعبين) لتسير وإدارة النادي المحترف، أو العاملين في إدارة النادي في ظل الاحتراف .

1-4 المنشأة الرياضية:

أ-لغة: مفرد مؤنث، وهو مكان للعمل أو الصناعة، يجمع الآلات والعمال، وجمعها منشآت.

(**تباني علي:2014،ص 49**)

ب- اصطلاحا:

ج-من الناحية القانونية: حسب المرسوم 91-416 المؤرخ في 02نوفمبر1991، هي كل هيكل مهيأ للنشاط الرياضي، تابعة لسلطة دواوين مركبات متعددة الرياضات في الولايات والقاعات.

(**بلعروسي أحمد التيجاني:2006، ص384**).

ويعرفها آخرون على أنها "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب على الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد المادية والبشرية والوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة"،

(عصام بدوي:2001، ص77).

كما تعرف أيضا على أنها كل بناية أو عقار موجه لممارسة النشاطات البدنية والرياضية، ويظم أيضا كل الهياكل الثابتة والمتحركة من عتاد ولوازم رياضية، والتي تخص الرياضيين أو ما يخص الجمهور (قاعات تغيير الملابس، مدرجات، هياكل صحية... إلخ) **(علي بن هداية: 1990، ص413)**.

ج–إجرائيا:

المنشأة الرياضية هي مؤسسة إدارية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير المنافسات الرياضية التنافسية، أو الجماهيرية، وتشمل المنشأة الرياضية الملاعب الرياضية التي تخص كرة القدم أو القاعات المخصصة لكرة اليد أو الطائرة... إلخ، وتشكل وظيفة الإدارة والمالية والصيانة والإصلاح الوظائف الأساسية للمنشأة الرياضية للنادي المحترف.

1–6.جاهزية المنشآت الرياضية :

هي المعوقات المرتبطة بجاهزية المنشات الرياضية من حيث الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية والتقنية، وقدرة استيعاب هاته الأخيرة لجماهير الرياضية، وموقع المنشأة الرياضية على تنظيم مختلف المنافسات والمسابقات، وحيازة الأندية على منشأة خاصة بها .

1–7 مشروع :

أ–لغة : كلمة مشروع في اللغة العربية أصلها مفعول من شَرَعَ، و جمعها مشاريع ، وتعني في معجم المعاني الجامع عمل مُسَوّغ أي ما سوغه، شرع أو حضر مشروعا جديدًا. ما يحضر في مجال من المجالات الاقتصادية أو الصناعية ويُقدَّم في صورة ما أو خطة ليدرس ويقرر في أفق تنفيذه .

(https://ar.wikipedia.org/wiki، 2017/03/29 على الساعة:20:19)

ب–اصطلاحا : هو مجموعة الأنشطة المرتبطة و المتداخلة في نفس الوقت، والتي تتضمن استخدام العديد من الموارد المتاحة لتحقيق بعض المنافع في المستقبل القريب. (**علي شريف: 1998، ص209**) .

وبمعنى أخر المشروع : هو مسعى مؤقت فريد من نوعه لتصنيع سلعة أو تقديم خدمة أو الوصول إلى نتيجة معينة حيث يكون للمشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء ليصل إليها المشروع عند تحقيق أهدافه نتيجة الوصول إلى قناعة أن أهدافه لا يمكن أن تتحقق وأن الغاية من هذا المشروع لم تعد موجودة .

(https://ar.wikipedia.org/wiki,29/03/2017,20:26)

ج–إجرائيا : هو عبارة عن ترسانة من القوانين واللوائح التنظيمية المقررة من طرف الاتحادية الجزائرية لكرة القدم محددة لهم سنة 2011 كأخر أجل لذلك تنفيذا لما أقرته الاتحادية الدولية لكرة القدم (FIFA)، تحت طائلة عدم المشاركة في المنافسات الدولية العالمية. والولوج إلى عالم الاحتراف من خلالها والمتمثلة في الشروط والالتزامات الواجب اكتتابه من طرف النوادي الرياضية .

ويمكن استيعاب مفهوم مشروع الاحتراف الرياضي وفهمه من ثلاث أبعاد: احترافية الأندية الرياضية، احترافية الفاعلين في المجال الرياضي، احترافية النشاط الرياضي.

1 –8 الاحتراف الرياضي:

أ– **لغة:** الاحتراف في الميدان أو في شيء يعني أن نجعله يتطور ويفوق العادي يسير وفق شروط عملية وعالمية من الدرجة العليا.(**ادوار أبو نصري :2004، ص365**).

ب–**اصطلاحا:** نعني بالاحتراف أن يتخذ اللاعب من ممارسة النشاط الرياضي مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تحقيق عائدا ماديا يعتمد عليه كوسيلة للكسب والعيش (**أيمن محروس:2007، ص45**).

ج– **إجرائيا:** نعني بالاحتراف في الجانب الرياضي جعل ممارسة الألعاب الرياضية بنوعيها الفردية والجماعية كوظيفة أو مهنة بصفة منتظمة و مستمرة و جعله وسيلة للعيش و إشباع الحاجات والرغبات.

1–9 لاعب كرة القدم:

أ.لغة: ¤ لَاعِبٌ: لَعِبَ لَعِبًا:ضِدَّ جَدَّ، مَزَحَ، فعل فِعْلًا من أجل اللَّذّة أو التّنزّه. واللَّعَّاب : الذّي حِرْفَته اللّعب . (**المنجد في اللّغة والأعلام2008،ص724**).

¤ كرة: ."Ball:" Round object used in games أي هي شيء مدوّر يستخدم في الألعاب (**قاموس أوكسفورد:2008،ص122**).

¤ القدم: ."Foot:" Lowest part of the leg, below the ankle أي هي أدنى جزء من الرِّجل ومتّصل بالكاحل.(**قاموس أوكسفورد:2008،ص172**).

ب.اصطلاحا: لاعب كرة القدم هو:" اللاعب الذِّي يستفيد من عقد مكتوب من النّادي الذِّي يُشغِّله".

(**كريستيان فلويكيغير:2008، ص10**).

ج.إجرائيا: ممّا سبق ذكره في اللّغة والاصطلاح يمكننا أن نعرِّف لاعب كرة القدم على أنّه:" الشّخص الذّي يمارس رياضة كرة القدم بشكل منتظم ومقنّن في إطار عقد يربطه مع نادٍ مَا".

1–10لاعب كرة القدم المحترف: هو اللاعب الذي يتقاضى مقابل ممارسة لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والإعاشة والتأمين وما شابه ذلك، حيث تصبح كرة القدم مهنته الأساسية مع بذله كل جهده وقدراته البدنية والفنية لصالح ناديه. (**عبد الحميد عثمان الحنفي 2007،ص 23**) .

1–11الاتحاد الرياضي:

جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها المصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة وتمارس نشاطاتها بكل استقلالية

(**قانون: 10/04 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية**).

1-12النادي الرياضي المحترف: يعرفه القانون **04-10** المؤرخ في 14 أوت 2004 والمتعلق بالتربية البدنية و الرياضية أنه :" جمعية ذات هدف تجاري بحت من وراء تنظيم تظاهرات ومنافسات مؤجرة، وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر وكذلك كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه ".

1-13الإدارة المحترفة: يعتبر الاحتراف منظومة متكاملة بين عناصر مرتبطة وهي (اللاعب، النادي، الإدارة، العقد)

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

1-14العقد الرياضي: هو عقد محدد المدة يفرض على النوادي توفير كافة الإمكانات المادية للاعب والتي سبق الاتفاق عليها وفي المقابل تفرض على اللاعب تقديم أداء رفيع المستوى يمكنه من تحقيق المهام المطلوب منه انجازها (**بلبول فريد:2010، ص 12**) .

2-إشكالية الدراسة :

قد أضحت الفرق الرياضية منها فرق كرة القدم مجبرة على التميز بالقدرة على التأقلم مع التغيير المستمر والتطور المتزايد في المجالات مختلفة من الحياة الاجتماعية وذلك من خلال الأدوار التي تقدمها. حيث أن تقدم الدول في المجال الرياضي وكرة القدم خصوصا يعود حتما إلى الطريقة الحديثة في مجال التسيير والانتقال من الهواية إلى عالم الاحتراف، وأصبح عمل الإدارة، نظاما تخصصيا مبنى على أسس متينة. والمسئولون المحترفون هم من يمارس نظام الاحتراف ويؤدون المهام المؤدية لإنجاحه، كما أن للاحتراف في كرة القدم شروط مهنية معينة كالعقد والاستمرارية والمواظبة .

حيث أن الدول التي عرفت تقدما كبيرا في المجال الرياضي قامت برفع مستوى مسيريها ورياضييها عن طريق تطبيق نظام الاحتراف الرياضي من خلال الاقتصاد الحر والشركات الخاصة المرتبطة بفكر وفلسفة الدولة في المجال الرياضي وذلك بغرض تحقيق الربح من خلال تطبيق فلسفة الاحتراف.

وفي الجزائر تسعى الأندية الكروية للسير نحو الاحتراف إلا أن تراجع النتائج وتقهقرها وحده يبين عدم الفهم الحقيقي لمعنى الاحتراف ومتطلباته وشروطه.

وبما أن الاحتراف في كرة القدم بالجزائر يعد من أهم الموضوعات والمشكلات الحيوية على الساحة الرياضية وسيؤثر مباشرة على مسيرة كرة القدم الجزائرية، خاصة ونحن نتخبط منذ عدة سنوات في ضعف التسيير من طرف الإداريين الرياضيين إضافة إلى المستوى الهزيل الذي تعاني منه البطولة الوطنية و الناتج عن ضعف مستوى اللاعبين المحليين ، والذي بدوره هو حصيلة ضعف تكوينهم الناتج بدوره من عدم وجود مدارس تكوين اللاعبين كما هو الحال في الدول المتقدمة في مجال كرة القدم.

وهذا ما أدى بالناخب الوطني إلى الاستنجاد باللاعبين المحترفين الذين تكونوا في المدارس والأندية الأوربية، وبما أن الدول المتقدمة تسيّر الاحتراف بدقة متناهية، ورغم أن الجزائر دخلت عالم الاحتراف تحت ضغط أنه شرط أساسي للمشاركة في المنافسات الدولية، فانه من الواجب أن يكون تسيير هذا النظام من قبل إدارة متخصصة ومحترفة بالأندية واتحاد كرة القدم، كي ننطلق نحو العالمية ونصل إلى مستوى المنتخبات الأوربية والأداء المميز، وذلك عن طريق متطلبات الرياضة الجزائرية وتوفير مصادر تمويل مستمرة والتعامل مع المجال الرياضي بفكر اقتصادي حر واستثماري.

فرغم أهمية الاحتراف في تطوير تنظيم كرة القدم والنهوض بها إلا أن الأندية الكروية الجزائرية ما زالت لا تلبي أدنى شروط الاحتراف، يتضح هذا من خلال عدم حيازة أغلب النوادي الجزائرية على المنشآت والهياكل الخاصة بها بالإضافة إلى إهمال الطاقات الشابة وعدم الاهتمام بالتكوين وشح الموارد المالية ونقص التمويل ورؤوس الأموال وكذا الإداريين الفعالين والمسيرون الحقيقيين.

ورغم هذا إلا أن الاحتراف في الأندية الجزائرية يبقى الأمل الوحيد للخروج من هذه المشاكل ولتحقيق النتائج المرجوة وتنظيم وهيكلة النوادي من أجل الأهداف المسطرة وبالتالي النهوض بكرة القدم الجزائرية.

فإذا كان الاحتراف شيء جديد في اللفظ الخاص بكرة القدم الجزائرية ففي الواقع الكثير من الأندية عاشوا تحت هذا الوضع مع مجيء الجمعيات الرياضية للنخبة الناتجة عن الأمر 76-81 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976.

(**الأمر رقم 81/76 المتضمن تقنين التربية البدنية ،الصادر ب 10 نوفمبر 1976**).

والقانون رقم 89-03 فالنوادي كانت حينئذ على عاتق المؤسسات العمومية واللاعبين كانوا بمثابة موظفين مأجورين لكن التغيرات التي ظهرت على النظام الاقتصادي أدت إلى التخلي عن هذه النوادي.

(**القانون رقم03/89 المتعلق بتنظيم و تطوير الرياضة ،الصادر ب15 فيفري 1989**).

فجاء الأمر 95- 09 في المادة 20 من هذا الأمر اعترفت الدولة الجزائرية بالإنتاج الرياضي مقابل أجرة، مفهوم الأجرة وسوق العمل الرياضي وكذلك الإنتاج على رؤوس الأموال الخاصة.

(**الأمر 09/95:المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية لـ ت.ب.ر ،الصادر بتاريخ 29 مارس 1995**).

وطبقا للمادة 21 من نفس الأمر أقام وزير الشباب والرياضة دفتر الشروط،الشروط التي تستجيب لها الأندية من أجل فهمها بانتظام ونقلها إلى أندية القسم الممتاز فوصولا إلى المرسوم التنفيذي رقم 06-264 المؤرخ في 13 رجب 1427 الموافق ل08 أوت 2006 يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وتحديد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

(**،م.ت: 264/06 يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف،8 أوت 2006**).

وواصلت الدولة في الإعداد للإصلاحات الرياضية من خلال القوانين الخاصة المعدة والضابطة لكل ما يتعلق بالتربية البدنية والرياضية في الجزائر وكان آخرها القرار 48/10المؤرخ في 18 رجب 1431 الموافق ل01يوليو سنة 2010، الذي يحدد نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات الرياضية المحترفة.

تم جاء القانون رقم 13-05 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية وتطويرها، الذي يعتبر كدعامة جديدة لكرة القدم الجزائرية في عالم الاحتراف، وفي إطار تحديث النصوص التشريعية المتعلقة بتنفيذ الاحتراف في الرياضة أصدرت الدولة المرسوم رقم 15-73 المؤرخ في 16 فيفري 2015 المحدد للأحكام المطبقة على الأندية الرياضية المحترفة والقوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

فالأندية المحترفة لكرة القدم تتمتع بالتأكيد بدعم مهم، فالدولة في إطار التزاماتها من أجل إنشاء الاحتراف، قررت تجديد وتعزيز دعم الأندية المحترفة لمدة أربع سنوات حتى سنة 2018 والمنصوص عليها في قانون المالية لسنة 2015، من خلال التمويل الممنوح بموجب حساب التخصيص الخاص رقم 302-135.

(يعقوبي أدما:2018، ص20).

ولقد عبرت هذه القوانين والتشريعات والمراسيم المتتالية في مجملها على رغبة الدولة في تنظيم و تطوير أداء ومستوى النوادي الرياضية من جميع الجوانب (المالية، الإدارية، البشرية، التكوين والهياكل الرياضية والتحول بها من النادي الرياضي الهاوي إلى النادي الرياضي المحترف عن طريق تجميع شروط الاحتراف عند أندية كرة القدم الجزائرية. إلا أن ما نلاحظه في الواقع هو ضعف المستوى الكروي، عدم استقرار المدربين و المسيرين، صعوبات مالية لتسيير النوادي وضمان أجور اللاعبين و التكفل بالتكوين بالإضافة إلى انتشار ظاهرة العنف التي تلقى رواجا كبيرا في أيامنا هاته مثال ما حصل في برج بوعريريج – ملعب 20 أوت 1955 (مولودية الجزائر/أهلي برج بوعريريج) وفي الجزائر العاصمة – ملعب 5 جويلية (مولودية الجزائر /اتحاد بلعباس) والأمثلة كثيرة.

من خلال دراستنا هاته أراد الباحث تسليط الضوء على واقع التجربة الاحترافية بالجزائر وتقييمها من خلال تحديد العراقيل والمشاكل نجاح مشروع الاحتراف الرياضي.

وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكال التالي:

التّساؤل العامّ:

ما أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف بالجزائر؟.

التّساؤلات الجزئية:

أ– هل غياب المتطلبات الإدارية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر ؟

ب– هل غياب المتطلبات المالية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر ؟

ت– هل غياب المتطلبات البشرية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر ؟

ث– هل غياب المتطلبات المتعلقة بالهياكل والمنشآت تعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر ؟

ج- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأراء أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير(المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)؟

3- أهداف الدِّراسة:

3-1 الهدف العام :

بحثنا هو عبارة عن دراسة تحليلية نقدية لواقع الاحتراف الرياضي عند أنديتنا الكروية وأثره في تنمية الرياضة وتمثل هذه الدراسة أحد الوسائل المستعملة في عملية إبراز واقع الاحتراف لأندية كرة القدم الجزائرية، ورغبة الباحث في معرفة قدرة الأندية الجزائرية لكرة القدم على تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف. ومحاولة إبراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف. وفي الأخير الرغبة في وضع تصورات وحلول من شأنها المساعدة في تجاوز العراقيل وتغيير الذهنيات والعقليات من أجل إنجاح مشروع الاحتراف.

3-2 الأهداف الجزئية :

إن الهدف من دراستنا هو تقييم مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر بعد سنوات (07) سنوات من تطبيقه، وجب علينا كباحثين تسليط الضوء على مشروع الاحتراف من ناحية المشرع الجزائري المرتبطة بالشروط والالتزامات الواجب توافرها للنادي المحترف الموجود في ترسانة القوانين ودفتر الشروط الواجب اكتتابه للنوادي المحترفة ومدى تطابقها على أرض الواقع من خلال تحديد محددات نجاح الاحتراف الرياضي وكانت أهداف الجزئية لدراستنا كأتي:

-معرفة المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر

- معرفة المعوقات المرتبطة بالجانب المالي التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر

- معرفة المعوقات المرتبطة بالجانب البشري التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر .

-التعرف على المعوقات المرتبطة بالجانب الهياكل والمنشآت التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر.

- الوقوف على علاقة متطلبات الاحتراف الرياضي ببعض المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ومعرفة لصالح من هذه الفروق .

4- أهميّة الدِّراسة:

بحثنا هو عبارة عن دراسة تحليلية نقدية لواقع الاحتراف الرياضي عند أنديتنا الكروية وأثره في تنمية الرياضة وتمثل هذه الدراسة أحد الوسائل المستعملة في عملية إبراز واقع الاحتراف لأندية كرة القدم الجزائرية.

وتعد هذه الدراسة الأولى من نوعها –على حد علم الباحث–في مشروع الاحتراف في كرة القدم في الجزائر، وأداة جديدة لقياس معوقات نجاح مشروع الاحتراف بالأندية المشاركة في رابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر، حيث تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على المعوقات والمشاكل التي تواجهها الأندية المحترفة في تطبيق مشروع الاحتراف ونجاعته للرقي بالرياضة الجزائرية وكرة القدم خصوصا والتعريف بالاحتراف الرياضي وسبل الوصول إلى تطبيقه وتجسيده على أرض الواقع عند الأندية الجزائرية لكرة القدم والوصول إلى تحديد مهام الأطراف المشتركة في منظومة الاحتراف اللاعب، المدرب، المسير الإداري، وفي الأخير الوصول إلى توصيات علمية وعملية دقيقة تتفق مع الاستراتيجيات الطموحة للرياضة.

5- فرضيات الدِّراسة:

أ- الفرضية العامّة:

أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف بالجزائر تتمثل في المعوقات الإدارية- المعوقات المالية – المعوقات البشرية – المعوقات المتعلقة بالهياكل والمنشآت الرياضية.

ب – الفرضيات الجزئية :

أ- غياب المتطلبات الإدارية تعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر.

ب- غياب المتطلبات المالية تعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر

ت- غياب المتطلبات البشرية تعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر .

ث- واقع الهياكل و المنشآت الرياضية الحالية تعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر .

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لآراء أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير(المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

1. الدراسة الإستطلاعية
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة و عينة البحث
4. صدق الأداة
5. ثبات الأداة
6. الأساليب الإحصائية

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى لإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوئها.

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

(محمد محي:2000، ص31)

وعرفها (**ماثيو جيدير**)الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.(**ماثيو جيدير: بدون سنة، ص27**).

وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قدرها 12 مسيرا من أعضاء مجلس إدارة الأندية الناشطة في بطولة الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبليس من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع الدراسة لأربع فرق محترفة، 04فريق ينشطون بالرابطة المحترفة الأولى (شبيبة الساورة، اتحاد بلعباس، أولمبي المدية، دفاع تاجنات)، بمعدل 03 مسيرين من أعضاء مجلس إدارة الأندية الناشطة في بطولة الرابطة المحترفة الأولى، هدف الباحث من خلالها إلى بناء استبيان أبعاد معوقات الاحتراف الرياضي، كما أعتمد الباحث في أداة الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت قياس تلك المتغيرات وتم ذلك خلال الفترة الممتدة بين 2017/03/18 إلى غاية 2017/05/30.

1-1نتيجة الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومعلومات عن العينة، فقد تمكن الباحث من الاطلاع أكثر على الأندية الرياضية المحترفة والاقتراب من مسيري الأندية، وتم أخذ بعض الأفكار والنقاط الرئيسية التي تبنى عليها أداة الاستبيان الموافقة لموضوع البحث، والتعرف عن أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها الأندية المحترفة في تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي، وفي الأخير حصر المجتمع الإحصائي حيث تعرفنا على الأندية الرياضية المحترفة للرابطتين الأولى والثانية وعلى التنظيم الهيكلي لإدارة النادي المحترف .

2-منهج الدراسة:

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

(أحمد حفظ نجم: 1998، ص13-14).

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

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

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

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

(**عبدالمجيد قدي:2009،ص50**).

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

3-مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة:

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

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم موبليس خلال الموسم الرياضي:2018/2017، والبالغ عددهم (32) نادي، حيث أجريت الدراسة على مسيري وإداريي هذه الأندية، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

ب-عينة الدراسة:

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

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

وبحكم أننا لا نستطيع تغطية كل مجتمع الدراسة فقد بلغت عينة الدراسة الأساسية (16) نادي من الرابطة المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم الجزائرية موبليس، (08نوادي)من الرابطة الأولى، و(نوادي08) من الرابطة الثانية حيث

تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون نسبة (50%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها (63) فرد أي (39.37 %) من المجتمع الأصلي، حيث كانت نسبة 40٪مسير و إداري (32 فرد) لأندية الرابطة الأولى، ونسبة 38.75٪ إداري و مسير لأندية الرابطة الثانية، كما هو موضح في الجدول رقم (01) وبالنسبة لأفراد العينة فقد تم اختيارهم بطريقة مقصودة وهم كالتالي:1-رئيس مجلس الإدارة،2- المدير العام (المسير) 3- رئيس الهيئة المديرة، 4-رئيس مجلس المراقبة، 5-عضو من الهيئة المديرة

3-1 توزيع العينة: وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على أفراد العينة من المسيرين والإداريين للنوادي الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس، حيث تم توزيع 63 استمارة كما هو موضح في الجدولين التاليين :

جدول رقم (01) : توزيع عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس :

الرقم	قائمة لأندية الرابطة المحترفة الأولى موبليس	رئيس مجلس الإدارة	المدير العام (المسير)	رئيس الهيئة المديرة	رئيس مجلس المراقبة	عضو من الهيئة المديرة	أفراد العينة	المجموع	النسبة المئوية%
01	النادي الرياضي القسنطيني	01	01	00	00	01	03	5	60
02	شبيبة الساورة	00	00	00	00	00	00	5	00
03	نصر حسين الداي	01	01	01	01	01	05	5	100
04	مولودية وهران	00	00	00	00	00	00	5	00
05	مولودية الجزائر	00	01	01	01	01	04	5	80
06	اتحاد الجزائر	01	01	01	01	01	05	5	100
07	نادي بارادو	00	01	01	01	01	04	5	80
08	وفاق سطيف	01	01	00	00	01	03	5	60
09	اتحاد بلعباس	00	00	00	00	00	00	5	00
10	دفاع تاجنات	00	00	00	00	00	00	5	00
11	شباب بلوزداد	01	01	01	01	01	05	5	100
12	شبيبة القبائل	00	00	00	00	00	00	5	00
13	أولمبي المدية	00	00	00	00	00	00	5	00
14	اتحاد بسكرة	00	00	00	00	00	00	5	00
15	اتحاد الحراش	00	00	00	00	00	00	5	00
16	اتحاد البليدة	01	01	00	00	01	3	5	60
المجموع		**06**	**08**	**05**	**05**	**08**	**32**	**80**	**50.79**

جدول رقم (02) : توزيع عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الثانية موبليس :

الرقم	قائمة الأندية الرابطة المحترفة الثانية موبليس	رئيس مجلس الإدارة	المدير العام (المسير)	رئيس الهيئة المديرة	رئيس مجلس المراقبة	عضو من الهيئة المديرة	أفراد العينة	المجموع	النسبة المئوية %
01	مولودية بجاية	00	00	00	00	00	00	5	00
02	عين مليلة	00	01	01	00	01	03	5	60
03	أهلي برج بوعريريج	01	01	01	01	01	05	5	100
04	شبيبة بجاية	00	00	00	00	00	00	5	00
05	جمعية أولمبي الشلف	00	00	00	00	00	00	5	00
06	شبيبة سكيكدة	00	01	01	00	01	03	5	60
07	جمعية وهران	01	01	01	01	01	05	5	100
08	مولودية سعيدة	00	00	00	00	00	00	5	00
09	سريع غليزان	00	00	00	00	00	00	5	00
10	أمل بوسعادة	00	01	01	00	01	03	5	60
11	رائد القبة	00	00	00	00	00	00	5	00
12	وداد تلمسان	01	01	01	01	00	04	5	80
13	مولودية العلمة	01	01	01	00	01	04	5	80
14	غالي معسكر	00	00	00	00	00	00	5	00
15	شباب باتنة	01	01	01	00	01	04	5	80
16	شباب عين الفكرون	00	00	00	00	00	00	5	00
المجموع		05	08	08	03	07	31	80	49.21

جدول رقم(01-02) :يبين توزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة البحث لأندية الرابطة المحترفة الأولى و الثانية لكرة القدم *موبليس* للموسم الرياضي 2018/2017 .

3-2 خصائص العينة :

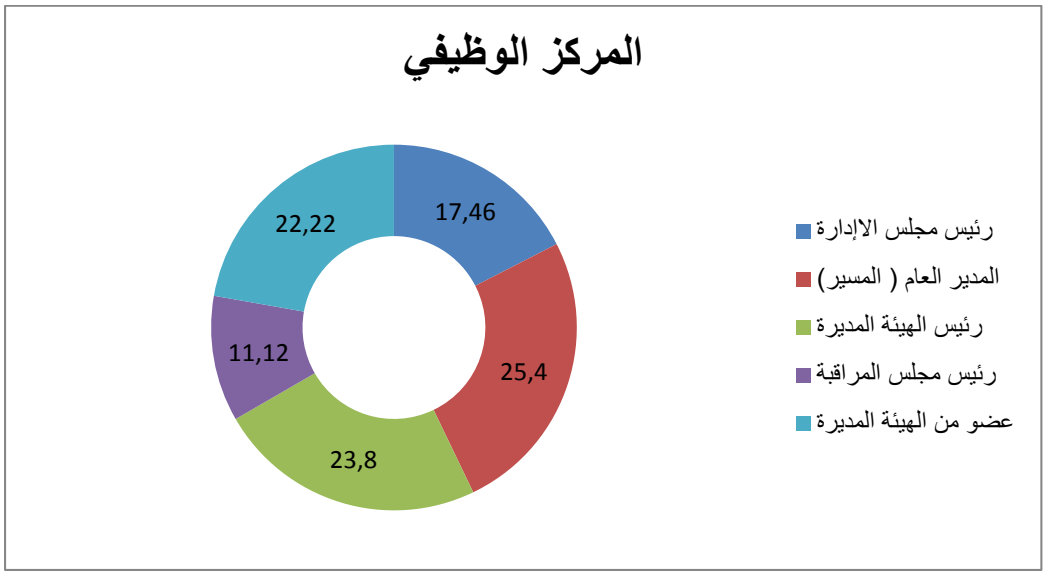
تتحدد خصائص عينة البحث من خلال المركز الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

3-2-1- المركز الوظيفي :

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مجلس الإدارة	11	17.46
المدير العام (المسير)	16	25.4
رئيس الهيئة المديرة	15	23.8
رئيس مجلس المراقبة	07	11.12
عضو من الهيئة المديرة	14	22.22
المجموع	63	%100

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



يبين الجدول رقم (03) والشكل رقم (01) أن(25.4%) من عينة الدراسة يشتغلون في مركز المدير العام (المسير)، و(23.8%) من عينة الدراسة يشتغلون في منصب رئيس الهيئة المديرة ، و(22.22%) من عينة الدراسة يشتغلون في منصب عضو من الهيئة المديرة، و(17.46%) من عينة الدراسة يشتغلون في منصب رئيس مجلس الإدارة ، و(11.12%) من عينة الدراسة يشتغلون في منصب رئيس مجلس المراقبة .

حيث يتضح لنا أن غالبية الإداريين في أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم موبليس يشتغلون في منصب المدير العام (المسير) ويرجع ذلك إلى دور الرئيسي الذي يقوم به المسير داخل إدارة النادي المحترف، والمهام المنوطة له في جميع

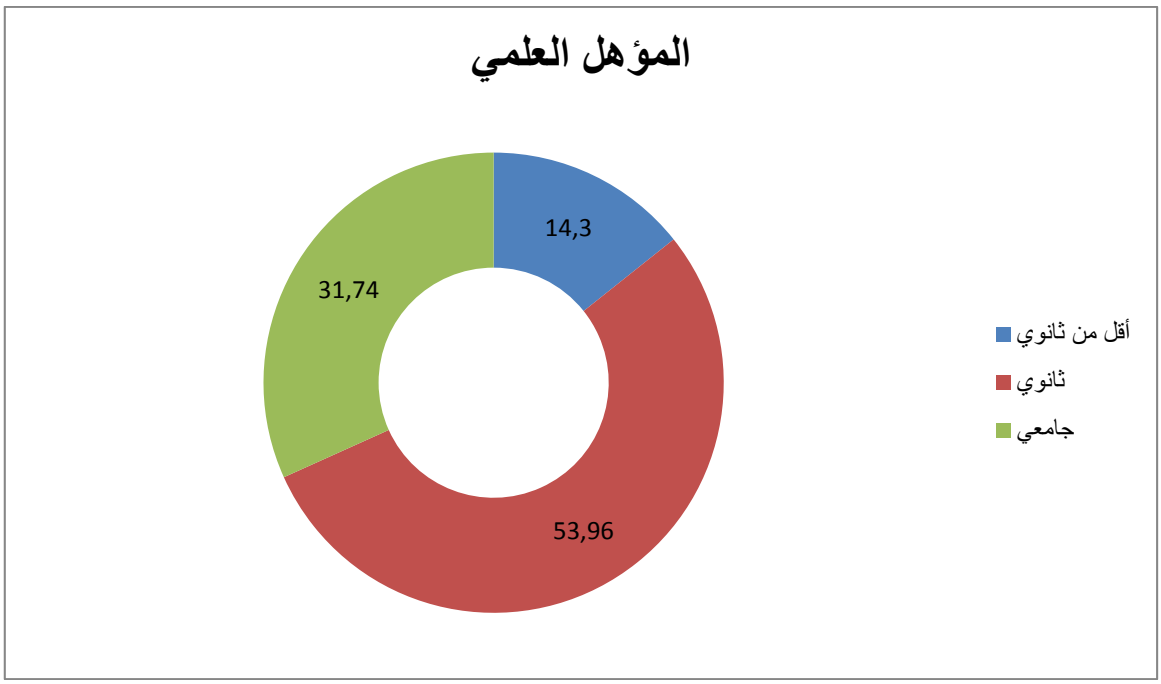
عمليات عقود اللاعبين، والجانب القانوني لجميع الالتزامات، والممثل الدائم والمتحدث باسم النادي في حالة غياب رئيس مجلس الإدارة .

3-2-2 المؤهل العلمي:

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	09	%14.3
ثانوي	34	%53.96
جامعي	20	%31.74
المجموع	68	%100

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



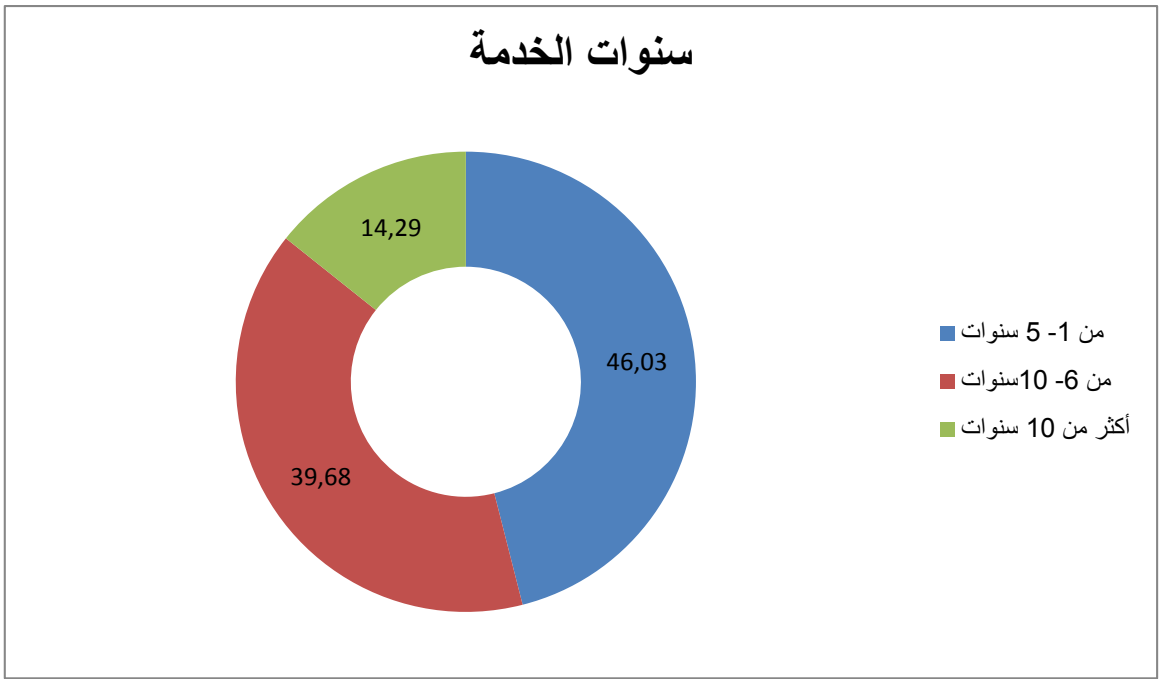
يبين الجدول رقم (04) والشكل رقم (02) أن (53.96%) من عينة الدراسة مستواهم في مرحلة التعليم الثانوي، و(31.74%) من عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية ، و(14.3%) من عينة الدراسة مستواهم الدراسي أقل من ثانوي، ولذلك نلاحظ أن من يشتغلون في المناصب الإدارية لأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس من حاملي الشهادة الجامعية والجزء الأكبر منهم يتراوح مستواهم في التعليم الثانوي .

3-2-3-الخبرة :

جدول رقم (**05**): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1 – 5 سنوات	29	%46.03
6 – 10 سنوات	25	%39.68
أكثر من 10 سنوات	09	%14.29
المجموع	63	%100

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



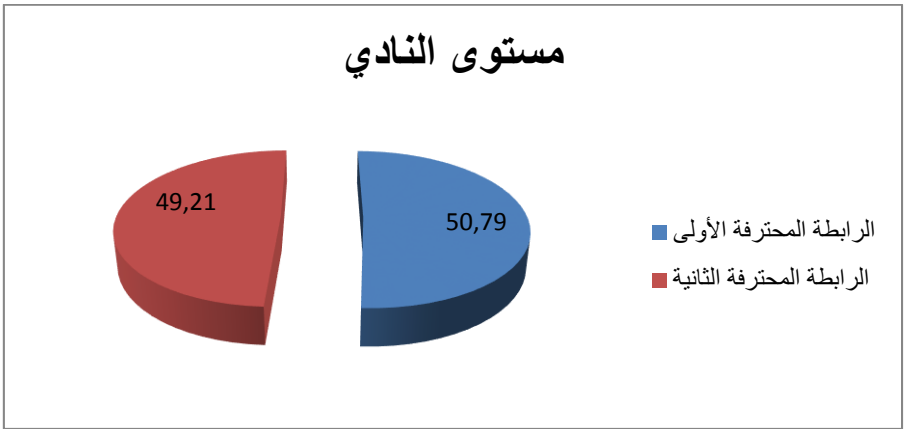
يبين الجدول رقم (05) والشكل رقم(03) أن 46.03%من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة المهنية لديهم من[1 إلى 5سنوات]، و39.68%من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من[6 إلى 10سنوات]، و(14.29%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، يتبين إلى أن الجزء الأكبر من المبحوثين لديهم أقدمية من [1 إلى 5سنوات]، وهذا يعود إلى أن في السنوات الأخيرة عرفت أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس مشاكل وعدم الاستقرار للطاقم الإداري والهيكل التنظيمي الخاص بمجلس الإدارة سواء لصعوبات المالية أو النتائج الغير المشرفة يؤدي بالطاقم إلى الإقالة والاستقالة وعدم الاستمرار بمزاولة المهام عكس الأندية الأوربية المحترفة التي تحفظ على النسق الإداري والأهداف المسطرة على المدى البعيد أو حتى المتوسط مما يضمن حالة الهدوء والاستمرارية لتدارك الأخطاء الفنية أو الإدارية وتحسين أداء عمل مجلس الإدارة الندي المحترف .

3-2-4-مستوى النادي :

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب مستوى النادي.

مستوى النادي	عدد الأندية	التكرار	النسبة المئوية
الرابطة المحترفة الأولى	08	32	%50.79
الرابطة المحترفة الثانية	08	31	%49.21
المجموع	**16**	63	%100

الشكل رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى النادي و عدد الأندية.



يبين الجدول رقم (06) والشكل رقم (04) أن(50.79%) من عينة الدراسة تنشط في مستوى الرابطة المحترفة الأولى أي ما يعادل (32 مسير)، و(49.21%) من عينة الدراسة تنشط في مستوى الرابطة المحترفة الثانية أي ما يعدل(31 مسير)، يتبين إلى أن الجزء الأكبر من أفراد العينة من مستوى الرابطة المحترفة الأولى، وبمعدل إداريي واحد وهذا راجع إلى الاستمارات الاستبيانية المسترجعة أما للعدد الأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية فهي متساوية أي بمعدل 08 نوادي من كل مستوى .

4-أدوات جمع البيانات و المعلومات:

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

وبعد الاطلاع على استبيانات عديدة لدراسات سابقة والاقتباس من دراسة" عبد العزيز العقيلي"، وقد تكون الاستبيان القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة الدراسة والتي اشتملت على (03) عناصر تمثلت في " **المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة** "

القسم الثاني: **محور معوقات نجاح الاحتراف الرياضي**: (57)عبارة .

مقسمة إلى أربع أبعاد:

البعد الأول: المعوقات الإدارية ويضم (18)عبارة.

البعد الثاني: المعوقات المالية ويضم (13)عبارة.

البعد الثالث: المعوقات البشرية ويضم (13) عبارة.

البعد الرابع: المعوقات المتعلقة جاهزية المنشآت الرياضية ويضم (13عبارة).

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

5-الخصائص السيكومترية (القياسية) :

5-1- صدق الأداة:

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

5-1-1 الصدق الظاهري(المحكمين):

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

(ليلى السيد فرحات :2001،ص 122)

للوقوف على مدى تناسب أسئلة الإستبيان مع أهداف الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع أراء المحكمين، قام الباحث بعرض الاستبيان على سبعة محكمين يحملون شهادة الدكتوراه دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ابتداء من09 فيفري 2017 إلى غاية 21 فيفري2017. للأخذ بآرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدت من الملاحظات التي حصلت عليها وعلى هذا الأساس تم استبعاد 15 عبارة التي

اقترحوا حذفها لغموضها أو مكررة أو نسبة الاتفاق المتحصل عليها لم تتجاوز 50 %بين المحكمين ، وإضافة بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع ،حيث كان الاستبيان متكونا في البداية من 75 عبارة، وتقلصت إلى 57 عبارة وعليه توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للاستمارة.

5-2 صدق الاتساق الداخلي:

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

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

و الجداول التالية توضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

5-2-1الاتساق الداخلي بين عبارات محور الجوانب الإدارية والدرجة الكلية المتحصل عليها في محور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	تتصف السياسات الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف الرياضي بالوضوح و الحداثة	0.668	0.018	0.05
02	تعمل الأندية على تنفيذ رسالة محددة من شانها الارتقاء بمنظومة الاحتراف	0.634	0.027	0.05
03	توجد أهداف متسلسلة لمنظومة الاحتراف الرياضي الجزائري .	0.681	0.015	0.05
04	تتصف اللوائح الخاصة بالاحتراف بنسبة عالية من الموضوعية	0.637	0.026	0.05
05	تتناسب الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف الرياضي مع التحديات المعاصرة	0.607	0.036	0.05
06	تهتم إدارة النادي المحترف لعملية التخطيط من خلال التنبؤ للمشكلات والإمكانات	0.591	0.043	0.05
07	توجد مهام واضحة و محددة لإدارة النادي المحترف .	0.657	0.020	0.05
08	يتوفر النادي على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة مهامه المنوطة بسلاسة	0.658	0.020	0.05
09	يقوم النادي بإعداد نظام داخلي	0.602	0.039	0.05
10	يتفهم العاملون بإدارة النادي المحترف مبدأ وحدة القيادة و تدرج السلطة.	0.631	0.028	0.05
11	يوجد تنسيق كامل بين مجلس إدارة النادي المحترف و بين الرابطة المحترفة و الاتحادية لكرة القدم	0.680	0.015	0.05
12	يتم تفويض السلطة للعاملين في إدارة النادي المحترف بشكل متكافئ و يتناسب مع مسؤولياتهم	0.688	0.013	0.05
13	تعمل إدارة النادي المحترف على تحديد واجبات و المسؤوليات بدقة و إسنادها بوضوح إلى العاملين بناءا على كفاءات الفرد	0.735	0.007	0.01
14	يوجد تحفيز معنوي و مادي للعاملين بإدارة النادي المحترف .	0.623	0.031	0.05

15	يؤثر التغيير المستمر لرئيس إدارة النادي على منظومة عمل إدارة النادي المحترف	0.665	0.018	0.05
16	توجد منظومة واضحة داخل إدارة النادي المحترف يتم من خلالها تبادل التوجيهات و المعلومات و الأفكار	0.659	0.020	0.05
17	تتصف عناصر الاتصال الإداري ما بين الرابطة المحترفة و إدارة النادي بالشفافية	0.600	0.039	0.05
18	توجد رقابة و إدارية من قبل الرابطة على الشروط والالتزامات الخاصة بإدارة النادي	0.672	0.017	0.05

جدول رقم(07):معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات الإدارية والدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**07**) يبين معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ملائمة الجوانب الإدارية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الإرتباط تتراوح بين(0.591 –0.735) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-2الاتساق الداخلي بين عبارات محور الجانب المالي والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	يقدم النادي خطة مالية معتمدة الى الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم .	0.663	0.019	0.05
02	يدعم خصخصة الأندية إدارة النادي المحترف لتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي .	0.585	0.046	0.05
03	يملك النادي موارد مالية تتماشى و مقتضيات المنافسة .	0.596	0.041	0.05
04	يلتزم النادي بصرف رواتب ومستحقات المالية للاعبين و العاملين بانتظام	0.714	0.009	0.01
05	قيم عقود اللاعبين متوازنة مع ميزانية النادي تسهل عمل إدارة النادي المحترف.	0.632	0.027	0.05
06	تحرص إدارة النادي على عرض التقارير المالية وتوفير المعلومات الخاصة بالجانب المالي .	0.579	0.048	0.05
07	توجد رقابة مالية على إدارة النادي المحترف من قبل الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم	0.611	0.035	0.05
08	تكفي مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في الجزائر لكرة القدم	0.615	0.033	0.05
09	يستطيع النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي بعد سنوات اعتماد الاحتراف الرياضي	0.663	0.019	0.05
10	الاستفادة من عقود الرعايا و النقل التلفزيوني	0.724	0.008	0.01
11	تلتزم إدارة النادي في بداية الموسم الرياضي بإعلام الهيئات الرياضية بسعر الأماكن الجماهير لكل فئة و لكل أنواع اللقاءات .	0.622	0.031	0.05
12	توجد خطة استثمارية و تسويقية لعقود اللاعبين لزيادة مداخيل النادي المحترف	0.608	0.036	0.05
13	تواجه إدارة النادي صعوبات مالية أثناء عملية التسويق الرياضي	0.596	0.041	0.05

جدول رقم(08):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرتبط بالجانب المالي و الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**08**) يبين معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الجوانب المالية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الإرتباط تتراوح بين(0.579–0.724) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-3.الاتساق الداخلي بين عبارات الجوانب البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في المحور

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	توجد أسس و معايير علمية يتم على أساسها اختيار و تعيين العناصر البشرية العاملة بإدارة النادي	0.619	0.032	0.05
02	تسعى إدارة النادي على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و تطويرها أدائها باستمرار	0.694	0.012	0.05
03	تتعاون إدارة الاحتراف بالنادي مع المختصين في مجال القانون و الاقتصاد .	0.663	0.019	0.05
04	توجد دورات تكوينية مستمرة لرسكلة مهارات مسير النادي المحترف من قبل الاتحادية	0.611	0.035	0.05
05	يحوز مسير النادي الرياضي على إجازة مسير تسلمها من الاتحادية الوطنية لكرة القدم	0.714	0.009	0.01
06	يستخدم العاملين بإدارة النادي أحدث الوسائل التكنولوجية لتسيير العمل الإداري و تسهيل عملية الاتصال .	0.652	0.022	0.05
07	تنظم إدارة النادي لقاءات مستمرة مع اللاعبين لتوعيتهم بثقافة الاحتراف	0.623	0.031	0.05
08	يهتم النادي بتطبيق اللوائح المحددة من طرف الاتحادية لكرة القدم عند توظيف اللاعبين المحترفين .	0.621	0.031	0.05
09	يعرض النادي عقود اللاعبين و المدربين على مصادقة الاتحادية الجزائرية و الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم	0.626	0.029	0.05
10	يتوفر النادي على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في دفتر الشروط	0.627	0.029	0.05
11	يوجد بالنادي أشخاص مكلفين بالجانب الطبي للنادي المحترف	0.693	0.012	0.05
12	يتوفر النادي الرياضي المحترف على أخصائي نفساني	0.638	0.026	0.05
13	الأشخاص المكلفين بالتأطير التقني و الطبي مصرح بهم لدى إدارة الجبائية و التأمينات	0.648	0.023	0.05

جدول رقم(09):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعوقات البشرية و الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**09**) يبين معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور "موارد البشرية المؤهلة" والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الإرتباط تتراوح بين(0.611– 0.714) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-4.الإتساق الداخلي بين عبارات محور جاهزية المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

الرقم	محتوى العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
01	راسلتكم الرابطة الوطنية المحترفة بخصوص شهادة المطابقة للمنشآت الرياضية	0.687	0.014	0.05
02	توجد إجراءات جدية بخصوص إنجاز منشآت رياضية خاصة بالنادي	0.647	0.023	0.05
03	تتوفر المنشأة الرياضية على الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية	0.763	0.004	0.01
04	تتوفر المنشأة الرياضية على الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية	0.616	0.033	0.05
05	تتسع المنشآت الرياضية على تنظيم مختلف المباريات والمنافسات .	0.609	0.036	0.05
06	يساعد التجانس الوظيفي لمختلف وحدات المنشأة الرياضية على إنجاح تطبيق الاحتراف الرياضي	0.668	0.018	0.05
07	مدرجات المنشآت كافية لاستيعاب الجماهير الرياضية	0.606	0.037	0.05
08	يلتزم النادي الرياضي باكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور	0.706	0.010	0.05
09	يرتبط تطبيق الاحتراف الرياضي بتسخير إمكانات مالية و التجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة	0.645	0.024	0.05
10	يحوز النادي على رخصة لبناء و إنشاء مراكز تكوين المواهب الشابة	0.606	0.037	0.05
11	يحوز النادي الرياضي على مركز تكوين لتكوين المواهب الشابة	0.589	0.044	0.05
12	يتوفر المركز التكوين الرياضي على منشأة أو عدة منشآت لممارسة كرة القدم	0.676	0.016	0.05
13	يتوفر مركز التكوين الرياضي على منشآت الإيواء و الإطعام	0.625	0.030	0.05

جدول رقم(10):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور جاهزية المنشآت الرياضية الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم (**10**) يبين معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جاهزية الهياكل الرياضية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث معاملات الإرتباط تتراوح بين (0.589– 0.763) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

6-ثبات الأداة:

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

(زياد بن عبد الله دهشة،2006،ص78)

بعد عرض استبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية و معامل كرونباخ α.

6-1. التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصّل إليها بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية:

محاور الإستبيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات	معامل الإرتباط سيبرمان براون
المعوقات الإدارية	18	9 عبارات 9 عبارات	0.835 0.871	0.946
المعوقات المالية	13	7 عبارات 6 عبارات	0.855 0.779	0.800
المعوقات البشرية	13	7 عبارات 6 عبارات	0.817 0.804	0.851
معوقات جاهزية المنشآت الرياضية	13	7 عبارات 6 عبارات	0.860 0.803	0.801
استبيان الكلي	57	29 عبارة 28 عبارة	0.986 0.987	0.988

جدول رقم (11) : التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الإستبيان ينحصر بين 0.800 و 0.946، كما يتميز كل نصف من محاور الأداة بثبات عال.

وكذلك أن معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث قدر بـ 0.986 بالنسبة للنصف الأول، و0.987بالنسبة للنصف الثاني، كما أن معامل الإرتباط بين نصفي الإستبيان يعتبر عاليا، حيث تحصلنا على معامل إرتباط يقدر بـ 0.988

2-6 معامل الثبات ألفا كرونباخ α:

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الإستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ α

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المعوقات الإدارية	18	0.924
المعوقات المالية	13	0.886
المعوقات البشرية	13	0.888
معوقات المنشآت الرياضية	13	0.894
الإستبيان	57	0.898

جدول رقم (12) : معامل الثبات لاستبيان معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي .

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور المعوقات الإدارية بـ 0.924، وحدها الأدنى في محور "المعوقات المالية" بـ 0.886 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.993 ، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة . 0.05 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان .

- ❖ نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال التجزئة النصفية ومعامل الثبات كرونباخ α وبالرجوع إلى الجدولين رقم 10، 11 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

7-إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

اشتملت دراستنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

- ➢ **الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة من مسيري و أعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية المحترفة بالرابطة الأولى و الثانية لكرة القدم- موبليس- بالجزائر .
- ➢ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2016 ابتدءا من 28 ديسمبر 2014 الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 08 ديسمبر 2018.
- ➢ **الحدود المكانية:** طُبِّقت هذه الدراسة بالأندية الرابطة المحترفة الأولى و الثانية لكرة القدم الجزائرية موبليس.

8-الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار اثنان و عشرون **Statistical Package for Social Sciences**) والتي يرمز لها اختصارا (**SPSS22**) .

وذلك بعد أن تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

جدول رقم (13) : درجات الإستبيان

و يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح (**weighted mean**) ، ثم يحدد الاتجاه (attitude) حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول :

الجدول رقم (14) :يبين المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكارت :

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	موافق الى حد ما	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جدا

كما اعتمد على الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

أ- الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة :

- معامل الارتباط بيرسون(Pearson corrélation) للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة
- معامل سيبرمان براون لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية .
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية و التكرارات لوصف العينة .

ب – الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

– المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات،

– الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات:وهذا بهدف الدراسة الوصفية الوافية لكل المتغيرات المعتمدة في الدراسة المرتبطة بأبعاد معوقات الاحتراف الرياضي .

– اختبار مربع كاي ($كا^2$) لتحديد مدى تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول متوسط إجاباتهم.

– استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق الإحصائية .

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- الإجابة على التساؤل الأول

2- الإجابة على التساؤل الثاني

3- الإجابة على التساؤل الثالث

4- الإجابة على التساؤل الرابع.

5- الإجابة على التساؤل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة فقرات الدراسة:

لتحليل فقرات الدراسة انطلاقا من إجابات المبحوثين، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكذا قيمة كاي مربع ومستوى دلالة (sig) لجميع عبارات الممثلة لمحاور أداة دراسة معوقات نجاح مشروع الاحتراف وتأثيره على المنظومة الرياضية بالجزائر، وقام بترتيب عبارات الاستبيان تنازليا وفقا لدرجة المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة رأي العينة حول ملائمة الجوانب الإدارية، مصادر المالية، الموارد البشرية المؤهلة، وفي الأخير جاهزية المنشآت الرياضية من وجهة نظر المسيرين وإداريي أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم الجزائرية الأولى والثانية موبليس.

1-الإجابة على التساؤل الأول:

هل غياب المتطلبات الإدارية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور المعوقات المرتبطة بالجوانب الإدارية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الأتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تتصف السياسات الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف الرياضي بالوضوح والحداثة	ت	6	10	11	23	13	2.57	1.25	14
		%	9.5	15.9	17.5	36.5	20.6			
02	تعمل الأندية على تنفيذ هدف محدد من شانه الارتقاء بمنظومة الاحتراف	ت	5	18	17	20	3	3.03	1.06	6
		%	7.9	28.6	27	31.7	4.8			
03	توجد أهداف متسلسلة لمنظومة الاحتراف الرياضي الجزائري .	ت	2	9	18	23	11	2.49	1.04	15
		%	3.2	14.3	28.6	36.5	17.5			
04	تتصف اللوائح الخاصة بالاحتراف بنسبة عالية من الموضوعية	ت	3	7	14	23	16	2.33	1.12	16
		%	4.8	11.1	22.2	36.5	25.4			
05	تتناسب الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف الرياضي مع التحديات المعاصرة	ت	00	10	10	26	17	2.20	1.01	17
		%	00	15.9	15.9	41.3	27			
06	تهتم إدارة النادي المحترف لعملية التخطيط من	ت	4	17	17	21	4	2.93	1.06	9

	خلال التنبؤ للمشكلات والإمكانات	%	6.3	27	27	33.3	6.3		
07	تحدد القوانين و التشريعات الخاصة بالاحتراف مهام إدارة النادي	ت	9	18	17	15	4	3.20	1.15	3
		%	14.3	28.6	27	23.8	6.3		
08	يتوفر النادي على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة مهامه المنوطة بسلاسة	ت	8	13	16	22	4	2.98	1.15	8
		%	12.7	20.6	25.4	34.9	6.3		
09	يقوم النادي بإعداد نظام داخلي خاص بالشركة التجارية الرياضية	ت	9	12	16	22	4	3.00	1.17	7
		%	14.3	19	25.4	34.9	6.3		
10	يتفهم العاملون بإدارة النادي المحترف مبدأ وحدة القيادة و تدرج السلطة.	ت	12	7	16	21	7	2.93	1.29	10
		%	19	11.1	25.4	33.3	11.1		
11	يوجد تنسيق كامل بين مجلس إدارة النادي المحترف و بين الرابطة و الاتحادية لكرة القدم	ت	7	9	16	22	9	2.73	1.20	11
		%	11.1	14.3	25.4	34.9	14.3		
12	يتم تفويض السلطة للعاملين في إدارة النادي بشكل متكافئ و يتناسب مع مسؤولياتهم	ت	2	18	14	17	12	2.69	1.17	12
		%	3.2	28.6	22.2	27	19			
13	يعمل إدارة النادي على تحديد واجبات و المسؤوليات بدقة وإسنادها لكفاءات الفرد	ت	8	8	20	9	18	2.66	1.35	13
		%	12.7	12.7	31.7	14.3	28.6			
14	يوجد تحفيز معنوي ومادي للعاملين بإدارة النادي المحترف .	ت	00	10	7	16	30	1.95	1.11	18
		%	00	15.9	11.1	25.4	47.6			
15	استقرار الطاقم الإداري بالنادي يساهم في تحقيق مشروع الاحتراف الرياضي	ت	16	18	15	12	2	3.53	1.16	1
		%	25.4	28.6	23.8	19	3.2			
16	الهيكل الإداري للنادي الرياضي المحترف يسمح بتبادل المعلومات والأفكار .	ت	9	17	18	15	4	3.19	1.14	4
		%	14.3	27	28.6	23.8	6.3			
17	تتصف عناصر الاتصال الإداري ما بين الرابطة المحترفة وإدارة النادي بالشفافية	ت	12	15	12	20	4	3.17	1.25	5
		%	19	23.8	19	31.7	6.3			
18	توجد رقابة فنية وإدارية من قبل الرابطة على الشروط والالتزامات الخاصة بإدارة النادي	ت	13	20	18	9	3	3.49	1.11	2
		%	20.6	31.7	28.6	14.3	4.8			
	جميع فقرات المجال							2.85	1.15	

جدول رقم (15) : توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الأول (المعوقات الإدارية).

من خلال الجدول رقم (15) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أمكننا تحديد مستوى تأثير المعوقات الإدارية التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير **متوسطة** و أعلى من المتوسط النظري للعبارة نجدها في العبارات، رقم(03/01/13/12/11/10/06/08/09/02/17/16/07).

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المعوقات الإدارية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (**15**) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(3.53) وحصلت عليه العبارة "يؤثر التغيير المستمر لرئيس إدارة النادي على منظومة العمل الخاصة بالنادي" ،

أما العبارات رقم (17/16/13/12/11/10/09/08/07/06/03/02/01) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة

- أما أدنى المتوسطات الحسابية حصلت عليه العبارات(14/05/04).

من خلال ذلك يمكن استخلاص مايلي :

- احتلت الفقرة رقم (**15**) : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.53) وانحراف معياري يساوي (1.16) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (12.63) و مستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل و هي درجة (موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **استقرار الطاقم الإداري للنادي يساهم في تحقيق مشروع الاحتراف**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب و موافقة أفراد الدراسة أن الاستقرار لرؤساء النوادي المحترفة والطاقم الإداري ينجح مشروع الاحتراف في تطبيق وتجسيد البرنامج (أهداف المسطرة) في المدى المتوسط والبعيد وذلك بتدارك الأخطاء وتصحيحيها، حيث نجد في نوادينا تعثر الفريق في مباراة أو مباريتين يؤدي برؤساء النوادي والطاقم الإداري بالإقالة أو الاستقالة وهذا ما يعكس بالسلب على أداء الأندية الرابطة المحترفة ، حيث النوادي الأوربية يستقر طاقمها الإداري لمدة تتراوح بين 10سنوات إلى20 سنة من خلال تقييم مشواره خلال هاته المدة ومثال ذلك إدارة نادي أرسنال، ومانشيستر يونايتد و ريال مدريد... الخ، فمدة العمل لتحقيق الانجازات تتطلب فترة زمنية لتجسيد أهداف النادي .

وهذا ما يتوافق مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت (يؤثر التغيير المستمر لرئيس إدارة النادي على منظومة عمل إدارة الاحتراف بالنادي".

- احتلت الفقرة رقم (**18**) : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.49) وانحراف معياري يساوي (1.11) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (15.01) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**توجد رقابة فنية وإدارية من قبل الرابطة المحترفة على الشروط والالتزامات الخاصة بإدارة النادي المحترف**".

- ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة ثاني أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن الرابطة الوطنية بصفتها الهيئة الوصية تتابع كل الإجراءات التقنية التي يقوم بها النادي من خلال التقارير الأدبية والمالية والمعاينة الدورية والاطلاع على سيرورة العمل في إطار تطبيق قرار 2010 الذي نص على حرص الرابطة الوطنية على مراقبة ومتابعة تسيير النادي من جميع الجوانب المتعلقة بالأمور التقنية والهياكل والمنشآت الرياضية، إلا هناك أمور قانونية وتشريعية لا توجد فيها مراقبة، والباحث ارتأى إلى تعيين أشخاص متخصصين في الجانب القانوني موظفون في الرابطة الوطنية المحترفة، ويشغلون مناصب بصفة مباشرة بالأندية المحترفة وذلك لسهر على تطبيق ومراقبة كل الشروط والالتزامات في تسيير الشركة والردع والعقوبات المالية في حالة التهاون أو عدم الإلمام وذالك لتطبيق وإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي .

واختلفت دراستنا الحالية مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت "أنه لا توجد رقابة إدارية من قبل لجنة الاحتراف الرئيسية على أعمال إدارة الاحتراف بالنادي " .

وتوافقت مع دراسة (**فوكراش زوبييدة 2017**) التي استنتجت " أن معظم الأندية لا يمتلكون أخصائيون يراقبون إذا ما كان الاحتراف يطبق أم لا وهذا ما لا يتماشى ودخول الأندية إلى عالم الاحتراف وهذا راجع لعدم وجود لجان رقابية و مؤهلة تعاقب أو تراقب ما يقوم به المسيرين .

- احتلت الفقرة رقم (**07**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (3.20) وانحراف معياري يساوي (1.15)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(11.20) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (28.6%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تحدد القوانين و التشريعات الخاصة بالاحتراف مهام إدارة النادي** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن النادي يحترم ويطبق المهام المنوطة المسطرة في قرار 2010 المتعلق دفتر الشروط الواجب اكتتابه من طرف النادي المحترف والشركات التجارية

الذي يحدد في مواده على المهام المنوطة لإدارة النادي وبالتفصيل، ورغم التداخل في التوصيف الوظيفي إلا أن القوانين و التشريعات واضحة في مهام إدارة النادي .

ويرى الباحث أن المهام قانونيا محددة في ترسانة القوانين المنظمة للاحتراف و لكن صلاحية المهام التي تؤدى وغموض في المسؤوليات فإذا نظرنا في المسميات الوظيفية لمجلس إدارة النادي المحترف مثلا رئيس مجلس الإدارة ماهية المهام المنوطة بيه ضمن الإدارة، المدير العام (المسير) ، رئيس الهيئة المديرة، رئيس مجلس المراقبة ،عضو من الهيئة المديرة، ويوصي إسناد الوجبات والمسؤوليات بوضوح بشكل يتكافأ مع المهام لتحقيق أهداف إدارة النادي المحترف وإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي الحقيقي الذي يؤثر ايجابيا على التسيير الناجع.

وهذا أكدته دراسة (**يعقوبي أدما 2018**) التي توصلت "أن التسيير على مستوى الأندية لا يرقى إلى الاحترافية وهذا راجع إلى التنظيم التقريبي مع التفريق الغير واضح للسلطات، وعدم وجود هيكل إداري واضح يبين توزيع جد محدد لسلطة القرار (الرئيس ،مجلس الإدارة، المصالح المختلفة..) مما يسمح للفاعلين الداخليين والخارجيين بالتعرف على من المقررين الحقيقيين داخل النادي .

وتوافقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت أنه "لا توجد مهام واضحة ومحددة لإدارة الاحتراف بالدوري المحترفين السعودي "

احتلت الفقرة رقم(**16**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(3.19) وانحراف معياري يساوي(1.14) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي(11.20) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما) بنسبة (28.6%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **الهيكل الإداري للنادي الرياضي المحترف يسمح بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر**" .

وفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أن هناك هيكل إداري لنادي الرياضي يسمح بتبادل المعلومات والأفكار ولكن بدرجة متوسطة، ووجهات النظر بدرجة قليلة حيث ارجع أفراد العينة معظم القرارات في النادي تأتي فوقية أو تكون على الإدارة العليا، ولكن كلها تصب في مصلحة وهدف النادي وارتأى الباحث لإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي في إدارة النادي يشمل دعم تكامل المعارف والمعلومات ومهارات الإدارية في تسير النادي حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع وأبحاث وممارسة اليومية ودراسات الإدارة الرياضية .

أما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و المعايشة المستمرة للمشكلات النفسية والإنسانية داخل الهيئة نفسها أو خارجها، وفي الأخير تشجيع الأفكار ووجهات النظر الجديدة المفيدة النابعة من أفراد العاملين (الهيكل الإداري للنادي) وعلى كل المستويات، وتوصيلها إلى رؤساء وإيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار وإذا ما كانت قابلة للتطبيق ومثمرة (**بوداود عبد اليمين،2014، ص 72**).

واتفقت دراستنا الحالية مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت (أن لا توجد منظومة واضحة داخل إدارة الاحتراف بالدوري المحترفين السعودي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار وبنسبة 89.57% من استجابات أفراد عينة الدارسة "

- احتلت الفقرة رقم(**17**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي(3.17) وانحراف معياري يساوي(1.25)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (10.73) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تتصف عناصر الاتصال الإداري ما بين الرابطة المحترفة وإدارة النادي المحترف بالشفافية** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أن عملية الاتصال الإداري بين النادي والمحترف والرابطة الوطنية المحترفة التي تعتبر الهيئة الوصية غير دقيقة وواضحة ولا تتمتع بالشفافية اللازمة والكافية في تسيير الأمور القانونية البرغماتية، ولذلك يرى الباحث أن القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي تبرزها الرابطة المحترفة في عملها، حيث أشارت الدراسات أن النجاح الذي تحققه الهيئات الرياضية في عملها يعتمد في 85 % منها على البراعة الاتصالية لأفراد العاملين بالمنظمة الرياضية و15 بالمائة فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

حيث الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال المسيرين اليومية ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95 بالمائة من وقت المسيرين، هذا فضلا عن أعمال مسير الفريق التي تعتبر كله اتصالات. وبما أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح الفريق وتطوره، كما أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجمعي للاعبين والعاملين في إدارة النادي وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود الإدارة الرياضية للنادي المحترف، وتعتبر وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للرابطة والنادي،كم أنها وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات للرابطة في مجال توجيه فعاليات النوادي المحترفة.

واتفقت مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت إلى أن عناصر الاتصال الإداري لا تتصف بالدقة والوضوح بين اللجنة الرئيسية للاحتراف وإدارة الاحتراف بالنادي في الدوري السعودي.

- احتلت الفقرة رقم(**02**): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي(3.03) وانحراف معياري يساوي (1.06)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (20.95) و مستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير

موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تعمل النوادي على تنفيذ رسالة محددة من شأنها الارتقاء بمنظومة الاحتراف**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة لأفراد الدراسة أن الأندية تقوم وبدرجة متوسطة على الرسالة المحددة والمتمثلة في الهدف الأول والأساسي للنوادي التي تشارك في المنافسة الاحترافية هو البحث عن الإنجاز الرياضي وبلوغ القمة، ولذلك نجدها تبحث عن تغيير بنيتها التنظيمية والاقتصادية لتصبح أكثر ملائمة وتسمح بالنجاح الرياضي لها، فالجمعيات الرياضية والأندية تدخل عالم الاحتراف لمنح الإطار المناسب للتطور المتكامل والوصول إلى النتائج والألقاب الوطنية ، القارية والعالمية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي2014**) الذي توصل "لا تعمل الأندية على تنفيذ رسالة محددة من شأنها الارتقاء بمنظومة الاحتراف "

احتلت الفقرة رقم (**09**) : المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي(3.00) وانحراف معياري يساوي (1.17)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (14.85) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (34.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يقوم النادي بإعداد نظام داخلي** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أن إدارة النادي يطبق و بدرجة متوسطة للقرار 2010 المتعلق بدفتر أعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات التجارية والنوادي المحترفة، في المادة33: الذي يحدد النظام الداخلي،لاسيما ما يتعلق بالتدابير التطبيقية للتنظيم في مجال الوقاية الصحية والأمن، القواعد العامة والدائمة المتعلقة بالانضباط لاسيما طبيعة ودرجة العقوبة التي يمكن أن يتخذها المستخدم، الأحكام المتعلقة بالتزامات واجبات مستخدمي النادي الرياضي المحترف.

واحتلت الفقرة رقم(**08**): المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (2.98) وانحراف معياري يساوي (1.15) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (15.49) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (34.9%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يتوفر النادي على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة مهامه المنوطة بسلاسة** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أن النادي المحترف يطبق بدرجة متوسطة لما جاء به دفتر الأعباء في المادة 35 والتي نصت على :يجب أن يتضمن التنظيم الهيكلي المنصوص عليه في المادة34 أعلاه لاسيما ما يأتي:- مدير عام أو مسير عام./- مدير مالي ومحاسبي.- مدير تقني يكلف

بتنسيق،لا سيما العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة.- مسئول مصلحة الإعلام الآلي./- مسئول مكلف بالتسويق./- مسئول مكلف بالأمن.- مستخدمون طبيون وشبه طبيين،لاسيما أطباء ومعالجون وكذا مدلكون ونفسانيون مؤهلون ومزودون بكل العتاد الطبي والتقني المطلوب. وجاءت هاته الدرجة الإحصائية مفسرة لواقع أنديتنا التي معظمها تفتقر لتنظيم الهيكلي المنصوص عليه قانونا خاصة في مجال التسويق وأطباء النفسيين وهذا ما يعيق أداء إدارة النادي المحترف ويعرقل في تحقيق النتائج الايجابية وشح في مداخيل النادي وبالتالي السير بالذهنية الهاوية في ظل الاحتراف .

- احتلت الفقرة رقم (**06**): المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي (2.93) وانحراف معياري يساوي (1.29)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (20.41) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (33.3%)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تهتم إدارة النادي المحترف لعملية التخطيط من خلال التنبؤ للمشكلات والإمكانات و الاحتياجات** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة موافقة أفراد الدراسة أنه لا يوجد اهتمام فعلي لهاته العملية الحساسة والرئيسية لنجاح إدارة النوادي المحترفة والاستعداد لكل الأزمات المتوقعة والغير المتوقعة، و إيجاد الحلول البديلة سواء في الجانب التسييري أو المالي أو البشري، وهذا ما يؤرق أنديتنا من وجهة نظر أعضاء إدارة الأندية وهذا ما ينعكس سلبا على نجاح الأداء سواء الإداري أو الرياضي لفرق كرة القدم وهذا يعرقل نجاح مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر .

وارتأى الباحث إلى إبراز الفوائد العديدة لعملية التخطيط في إدارة النادي المحترف حيث تحقق إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تعترض التنفيذ ووضع الحلول اللازمة لها، وتجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات. وإمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أدائها.

كما تساعد عملية التخطيط في تحديد المصادر التمويل الخاصة بالنادي الرياضي، وتحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الأندية الرياضية، حيث يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين المرؤوسين ورؤسائهم.بالإضافة إلى تحديد مراحل العمل في انجاز العمل بالنادي الرياضي أو المشروع الرياضي.

وتتوافق دراستنا الحالية مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي2014**) الذي توصل "أن منظومة الاحتراف بالاتحاد السعودي لكرة القدم لا تراعي الأساليب والطرق العلمية لكرة القدم الحديثة وفقا لاحتياجات اللاعبين حيث أن الخطط الإستراتيجية يجب أن توضع وفقا لأسس علمية و على المدى الطويل وتكون متدرجة وقابلة للتغير وتشمل المرونة وفقا للمتغيرات الحادثة ببيئة العمل".

- احتلت الفقرة رقم (**10**): "المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي (2.93) و انحراف معياري يساوي (1.29)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (11.52) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه

الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة **يتفهم العاملون بإدارة النادي المحترف مبدأ وحدة القيادة و تدرج السلطة** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أن أفراد الذي يشغلون في المستويات الإدارية الوسطى والمتمثلة في أعضاء مجلس الإدارة لنادي المحترف والمدربين واللاعبين والعاملين بالشركة التجارية يتفهمون بدرجة متوسطة، أي هناك تحفظ في بعض القرارات و المهام المسندة إليهم في الهيكل الهرمي الأعلى، والتدرج في السلطة، ولكن لنجاح نظام الاحتراف يجب احترام السلم الإداري وعدم التداخل في السلطة والمهام وكل عامل من أفراد العاملين يشغل منصبه والتدرج السلطة لقيادة النادي إلى بر الأمان وتحقيق الأهداف المسطرة، وفي ماهية القيادة الإدارية، رئيس النادي المحترف في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين من تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد مسؤول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة، وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة.

ودراسة القيادة في الأندية المحترفة تعتبر ظاهرة سيكولوجية واجتماعية أي أنها تأخذ في اعتباراتها العلاقات المتبادلة بين رئيس النادي وأعضاء إدارته والجماعة في ظل الهدف المسطر التي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

احتلت الفقرة رقم(**11**): المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي يساوي(2.73) وانحراف معياري يساوي (1.20) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي(12.47) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يوجد تنسيق بشكل دوري بين مجلس إدارة النادي المحترف وبين الرابطة المحترفة والاتحادية لكرة القدم**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة متوسطة أفراد الدراسة أي أنه لا يوجد تنسيق الذي يعرف عند علماء الإدارة بمثابة عملية مسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسيا وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية. (**https://ar.wikipedia.org**) **تاريخ الاطلاع: 15ديسمبر2018 على الساعة15:24**

وحسب القانون في المادة 49 التي تتضمن أن الرابطة المحترفة لكرة القدم تضم النوادي الرياضية، وعند الاقتضاء فالنوادي تخضع لقانون الرابطة الأساسي، حيث تتولى التنسيق بين النوادي الرياضية المحترفة والرابطة الرياضة المنظمة إليها، حيث تمارس هاته الأخيرة مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الرياضية الوطنية لكرة

القدم طبقا لأحكام المقررة في القوانين الأساسية للاتحادية. ويرى الباحث من خلال إجابات أعضاء مجلس إدارة النوادي المحترفة ومن خلال النتائج المتحصل عليها من المتوسط الحسابي أن التنسيق الإداري الفعال والناجح لا يوجد بدرجة مرتفعة حيث الهدف الأساسي من عملية الجوهرية في الإدارة الرياضية الناجحة يتمثل في تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في النادي المحترف، حيث يسود التفاهم والتعاون بمختلف المستويات الإدارية، والتنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات الإدارية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والمال وبالتالي تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل النادي ومع الهيئات الوصية (الرابطة والاتحادية) وربطها بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق مشروع الاحتراف الرياضي ومنع المعوقات والمشاكل الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري .

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت "أن الأداء بين إدارة الاحتراف بالأندية ولجنة الاحتراف الرئيسية بالاتحاد العربي السعودي لكرة القدم وقنوات الاتصال بينهما غير مستقرة وأن العلاقة بينهما تتسم بعدم التعاون ولا يوجد تنسيق كامل بين العاملين بإدارة الاحتراف ولجنة الاحتراف".

- احتلت الفقرة رقم (**12**) : المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.69) وانحراف معياري يساوي (1.17)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (12.95) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل و هي درجة (موافق غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة." **يتم تفويض السلطة للعاملين في إدارة النادي المحترف بشكل متكافئ و يتناسب مع مسؤولياتهم**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة أفراد الدراسة أن تفويض السلطة للعاملين تكون قليلة جدا وتكون إلا في الظروف الطارئة، ومن خلال إجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة أن التفويض السلطة يتم عن طريق العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا تكون على أساس الكفاءة والمسؤولية المنوطة ولا تتناسب المسؤولية مع مهام المفوضة .

ويرى الباحث تطبيق مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية حيث كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية فعلى سبيل المثال إذا كلفنا شخصا بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل وعدد المرات التي يزوره فيها، أي يجب أن يعطيه السلطة الكافية والتي تمكنه من أداء عمله.، فإذ لم نعطي العاملين في إدارة النادي المحترف السلطة فإن قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص وعادة يعطى الفرد كمية (مسؤولية كافية) ولكن الصعوبة والمعوق هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل.

(**مصطفى محمود، 2001: ص213**).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) التي توصلت "يتم تفويض السلطة في إدارة النادي في الدوري السعودي بطريقة عشوائية ولا تتناسب مع مسؤولياتهم ".

احتلت الفقرة رقم(**13**): "المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي(2.66) وانحراف معياري يساوي (1.35)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (11.04) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة **تعمل إدارة النادي المحترف على تحديد واجبات والمسؤوليات بدقة وإسنادها بوضوح إلى العاملين بناءا على كفاءات الفرد** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة لأفراد الدراسة أن إدارة النادي المحترف لا تحدد الواجبات والمسؤوليات بدقة و إسنادها غامض وعشوائي وغير مبني على كفاءات الفرد .

ويرى الباحث لتحقيق الاحتراف الرياضي الحقيقي والنتائج الايجابية يجب بناء الإدارة المحترفة على أفراد يتمتعون بكفاءة عالية في تسيير، ومتخصص في العمل لا على أساس الاجتماعي والعلاقات الشخصية .

- احتلت الفقرة رقم (**01**): المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.57) وانحراف معياري يساوي (1.25)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(12.79) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة **"تتصف السياسات الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف الرياضي بالوضوح والحداثة** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة منخفضة لأفراد الدراسة أن أعضاء مجلس إدارة الأندية المحترف لا يوفقون على السياسات المنتهجة بإدارة المحترفة كونها غير موجهة وغامضة وتمتاز بالتقادم والثبات السلبي حيث معظم الأندية المحترفة مازلت تنتهج السياسات الكلاسيكية التي كان معمول به في النشاط الهاوي، حتى ولو تغيرت إلا أنها لا تواكب التجارب المعاصرة للأندية المتطورة في مجال الاحتراف الرياضي .

ويرى الباحث إلى وضع السياسات الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف الرياضي بطرق وأساليب علمية دقيقة ومنهجية محكمة والتي تتماشى مع متطلبات الاحتراف الرياضي لتحقيق أهداف النوادي الرياضية .

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (**بوصلاح النذير 2015**) التي توصلت "انتهاج سياسة إدارية جديدة يساعد في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف ".

وعززت دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) مع توصل إليه الباحث إلى " أن إدارة الاحتراف بالأندية دوري السعودي للمحترفين تتعامل بشكل ثابت ووفق نظام لا يتصف بالمرونة في التعامل وأنها لا تساير المستجدات "

- احتلت الفقرة رقم(**03**): المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي يساوي(2.49) وانحراف معياري يساوي (1.04)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(21.04) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**توجد أهداف متسلسلة لمنظومة الاحتراف الرياضي الجزائري** "

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أنه لا توجد أهداف واضحة ومتدرجة مسطرة خلال الموسم الرياضي لتحقيقها، وذلك لانعدام التخطيط الاستراتيجي مما يجعل عمل أعضاء مجلس إدارة الأندية متذبذبة و عشوائية مما يؤثر على الأداء الإداري، وأداء الرياضي للفريق من خلال النتائج السلبية المحصلة وهذا يعتبر من الصعوبات الإدارية التي تواجه الأندية المحترفة .

و يرى الباحث أن مسببات عدم وجود أهداف متسلسلة إلى العنصر البشري الكفء الذي يتمتع بالكفايات الإدارية وعدم تناسب المسؤوليات الموكلة إليهم وبمستواهم الإداري وانعدام الخبرة والمؤهلات العلمية المنوطة بالمنصب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(**عبد العزيز العقيلي2014**) التي توصلت "عدم وجود أهداف واضحة لإدارة الاحتراف وعدم وجود هيكل تنظيمي موحد بالأندية قد يرجع إلى أن السلطات المخولة للعاملين بإدارة الاحتراف لا تتناسب مع مسؤوليات الموكلة إليهم ".

-احتلت الفقرة رقم (**04**): المرتبة السادس عشر بمتوسط حسابي يساوي(2.33) وانحراف معياري يساوي (1.12)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (19.46) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تتصف اللوائح الخاصة بالاحتراف بنسبة عالية من الموضوعية** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة المنخفضة أفراد الدراسة أي أن أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة يرفضون محتوى العبارة، أي أن اللوائح والقوانين الخاصة بالاحتراف غير موضوعية ومستمدة معظمها من الاتحاد الدولي لكرة القدم، إذا أنها لا تتماشى مع متطلبات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

ويرى الباحث أنه يجب عند سن القوانين مراعاة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية لبيئة النوادي الجزائرية لكي تلبي أهداف الاحتراف الرياضي وتكون قابلة لتجسيد و التطبيق وموضوعية لما أعدت من أجله.

وتتوافق نتيجة دراستنا الحالية إلى ما توصلت إليه دراسة (**فوكراش زوبيدة 2017**) أن "معظم المسيرون يرون أن قوانين التسيير والتنظيم المتبعة في النادي لا تساعد على تطبيق الاحتراف الرياضي بالشكل المطلوب وهذا لا

يتماشى مع متطلبات الاحتراف أي أن القوانين المسيرة لكرة القدم في ظل الاحتراف غير ملائمة وهذا ما ينعكس على تسيير الأندية بشكل سلبي".

وهذا ما تعززه دراسة (**إفروجن غنية 2014**) التي استنتجت "هناك فارق بين القاعدة المكتوبة والتطبيق لها نظرا للتحول والتطور الحاصل في النشاط الرياضي إلى حد أن التشريع يظهر على أنه يجد صعوبة للإجابة على هذا الانقلاب للأوضاع "، وتضيف الباحثة إلى " القوانين عبارة عن نصوص أدبية معقدة بالنسبة للقارئ الغير الملقن لدلك يجد كل من اللاعبين، المدربين والمسيرين صعوبة في فهمها بدرجة أقل بالنسبة للمدربين والإداريين مقارنة للاعبين نظرا للمستوى التعليمي لديهم ".

وهذا أكدته دراسة(**يعقوبي أدما 2018**) التي استنتجت أن "التشريعات الرياضية التي تنظم بين مختلف الأطراف في النادي لا تساعد على تطبيق الاحتراف"

- احتلت الفقرة رقم (**05**): المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.20) وانحراف معياري يساوي (1.01)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (10.96) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تتناسب الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف الرياضي مع التحديات المعاصرة** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة إلى انعدام الخطط الإستراتيجية داخل إدارة الأندية بما يتناسب وأهداف النوادي المحترفة مما يعيق الأداء الاحترافي للأندية والتحديات العصرية في مجال الاحتراف الرياضي الذي يؤثر وبشكل مباشر على نتائج الفريق .

ويرى الباحث أن الخطط الإستراتيجية هي تلك الخطط الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز النوادي المحترفة لرسالتها وأهدافها وتتضمن عملية وضع الخطط الإستراتيجية للنوادي المحترفة في تحديد رسالة النوادي المحترفة وأهدافها بشكل واضح ودقيق وقابل للتحقيق ضمن الموارد المتاحة في الوقت الحاضر، ووضع رؤية واضحة وواقعية للنوادي المحترفة تتضمن الوجهة المستقبلية لها والأهداف والآمال والطموحات التي تسعى إدارة النادي المحترف لتحقيقها على أن تكون بعيدة المدى، بالإضافة إلى تحديد ورصد دقيق لجوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية للنادي والتي تشكل الموارد البشرية والمادية لها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تشكل خطرا واضحا على عمل النادي و الذي يسمى بالبيئة الخارجية .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (**عبد العزيز العيقلي 2014**) إلى أن "منظومة الاحتراف بالاتحاد السعودي لكرة القدم لا تراعي الأساليب والطرق العلمية لكرة القدم الحديثة وفقا لاحتياجات اللاعبين حيث أن الخطط الإستراتيجية يجب أن توضع وفقا لأسس علمية وعلى المدى الطويل وتكون متدرجة وقابلة للتغير وتشمل المرونة وفقا للمتغيرات الحادثة ببيئة العمل "

- احتلت الفقرة رقم (**14**): المرتبة الثامن عشر بمتوسط حسابي يساوي (1.95) وانحراف معياري يساوي (1.11)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (19.85) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق بشدة) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يوجد تحفيز معنوي و مادي للعاملين بإدارة النادي المحترف.**"

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة مما يعنى انعدام التحفيز المعنوي و المادي للأفراد العاملين و ذلك راجع انعدام المصادر المالية، إذ جل النوادي الجزائرية تتخبط في الإفلاس، أحيانا لا يجد النادي تغطية رواتب الإداريين بانتظام مما يعيق أداء العاملين، أما بالنسبة غياب التحفيز المعنوي فيجب على رؤساء الأندية تشجيع العاملين وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم عن طريق الاحترام والتقدير والشكر والثناء، والترقيات الشرفية وإيصال الشعور بأنه ذو قيمة داخل النادي حيث هذا التحفيز المعنوية تزيد أداء العاملين وبالتالي رفع كفاءة النادي المحترف.

ويرى الباحث أن التحفيز المادي يزيد في دافعية الانجاز لدى أفراد علاوة على الراتب، الحافز المعنوي له أثر بالنفس ويساوي بين الجميع تهذيب النفس والعقل وتنمية روح فريق العمل و بالتالي الارتقاء بمنظومة الاحتراف.

وتتفق هذه نتيجة مع دراسة(**عبد العزيز العقيلي 2014**) الذي يرى "أن الحافز المادي للعاملين بإدارة الاحتراف بالأندية لا يتناسب مع طبيعة العمل الموكل إليهم لذلك لا تجد من يقوموا بهذا العمل، بالإضافة إلى نقص الخبرة بإدارة الأندية المحترفة بالدوري السعودي".

وللتعرف على مستوى تأثير المعوقات الإدارية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (63) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الأول بـ 2.852 درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات الإدارية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة **متوسطة**.

2- الإجابة على التساؤل الثاني:

هل غياب المتطلبات المالية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقيمة كا^2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور المعوقات المرتبطة بالجوانب المالية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الأتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
19	يقدم النادي خطة مالية معتمدة إلى الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم .	ت	1	14	13	24	11	2.52	1.07	9
		%	1.6	22.2	20.6	38.1	17.5			
20	يدعم خصخصة الأندية إدارة النادي المحترف لتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي	ت	4	14	22	15	8	2.85	1.10	4
		%	6.3	22.2	34.9	23.8	12.7			
21	يملك النادي موارد مالية تتماشى ومقتضيات المنافسة .	ت	7	11	8	25	12	2.61	1.28	8
		%	11.1	17.5	12.7	39.7	19			
22	يلتزم النادي بصرف رواتب ومستحقات المالية للاعبين و العاملين بانتظام	ت	10	16	9	25	3	3.07	1.22	2
		%	15.9	25.4	14.3	39.7	4.8			
23	قيم عقود اللاعبين متوازنة مع ميزانية النادي تسهل عمل إدارة النادي المحترف.	ت	00	11	8	27	17	2.20	1.03	12
		%	00	17.5	12.7	42.9	27			
24	تحرص إدارة النادي المحترف على عرض التقارير المالية وتوفير المعلومات الدقيقة الخاصة بالجانب المالي .	ت	6	17	8	22	10	2.79	1.27	6
		%	9.5	27	12.7	34.9	15.9			
25	توجد رقابة مالية على إدارة النادي المحترف من قبل الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم	ت	6	14	10	28	5	2.80	1.16	5
		%	9.5	22.2	15.9	44.4	7.9			
26	تكفي مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في الجزائر لكرة	ت	2	11	15	19	16	2.42	1.14	10
		%	3.2	17.5	23.8	30.2	25.4			
27	تستطيع إدارة النادي الاستغناء عن الدعم	ت	00	6	8	26	23	1.95	0.94	13

	الحكومي بعد سنوات اعتماد الاحتراف	%	00	9.5	12.7	41.3	36.5		
28	الاستفادة من عقود الرعايا والنقل التلفزيوني	ت	9	12	10	26	6	2.87	1.25	3
		%	14.3	19	15.9	41.3	9.5			
29	تلتزم إدارة النادي في بداية الموسم الرياضي بإعلام الهيئات الرياضية بسعر الأماكن الجماهير لكل فئة و لكل أنواع اللقاءات .	ت	8	9	10	24	12	2.63	1.29	7
		%	12.7	14.3	15.9	38.1	19			
30	توجد خطة استثمارية و تسويقية لعقود اللاعبين لزيادة مداخيل النادي المحترف	ت	2	11	12	24	14	2.41	1.11	11
		%	3.2	17.5	19	38.1	22.2			
31	تواجه إدارة النادي صعوبات مالية أثناء عملية التسويق الرياضي	ت	17	19	10	15	2	3.53	1.21	1
		%	27	30.2	15.9	23.8	3.2			
	جميع فقرات المجال							2.66	1.15	

جدول رقم (16) : توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الثاني (المعوقات المالية).

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات المالية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (**16**) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(3.53) وحصلت عليه العبارة "تواجه إدارة النادي صعوبات مالية أثناء عملية التسويق الرياضي" ،

أما العبارات رقم (29/24/25/20/28/22) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة

أما أدنى المتوسطات الحسابية حصلت عليه العبارات(27/23/30/26/19).

من خلال الجدول رقم (16) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا قيمة كا^2 ومستوى الدلالة، أمكننا تحديد مستوى تأثير المعوقات المالية التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير **متوسطة** وأعلى من المتوسط النظري للعبارة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.66) لمحور المعوقات المالية.

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

- احتلت الفقرة رقم(**31**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.53) وانحراف معياري يساوي (1.21)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (14.69) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة وبدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تواجه إدارة النادي صعوبات مالية أثناء عملية التسويق الرياضي**"

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن الأندية المحترفة تواجه عراقيل ومشاكل في تفعيل عملية التسويق، وهذا راجع إلى نقص الخبرة في هذا المجال إذ يتطلب موارد بشرية متخصصة وتقدر أهميته كمصدر من المصادر الهامة التمويل الذاتي للأندية، واعتماد إستراتيجية واضحة المعالم على المدى المتوسط أو البعيد، بالإضافة إلى نقص اللوائح والقوانين المنظمة للعملية التسويق فمثلا العلامة التجارية للنادي تجدها بأرخص الأثمان في سوق السوداء والموازية بالإضافة إلى التقليد الذي يطغى على السوق الرياضية، وعدم وجود قوانين ردعية ولا هيئة للمراقبة المنتج الرياضي على سبيل المثال، وعليه يجب على الهيئات الرياضية المعنية سن لوائح منظمة ومحددة لاسيما لعملية التسويق، بالإضافة إلى انعدام الإمكانيات اللازمة منها المادية لتسيرها، وتخصيص مصلحة مكلفة بالتسويق كما هي في دفتر الأعباء ولكن في الأرض الواقع جل الأندية لا توجد بإدارتها هاته المصلحة، وإن وجدت موارد بشرية متخصصة للعمل على تسويق الفكرة والعلامات التجارية والمنتجات الأندية المحترفة .

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (**بوصلاح النذير2015**) التي توصلت "ضرورة أن يتواجد بمجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة مختصون في التسيير والاستثمار والتسويق والإعلام وكذا الجانب القانوني ومختص بتكنولوجيا المعلومات وكذلك مسؤول عن إدارة الموارد البشرية للعمل على تفعيل مصادر التمويل والبحث على مصادر جديدة " .

وهذا ما أكدته دراسة (**خضار خالد 2012**) التي توصلت " أن السياسة التسويقية الرياضية المنتهجة من طرف الشركات الرياضية المعتمدة من طرف الأندية المحترفة لا تساهم في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية ".

- احتلت الفقرة رقم(22): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.07) و انحراف معياري يساوي (1.22) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (21.02) و مستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أنه" **يلتزم النادي بصرف رواتب ومستحقات المالية للاعبين والعاملين بانتظام**"

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أنه صرف رواتب ومستحقات المالية للعاملين واللاعبين من الالتزام الأساسي والرئيسي للنادي لأنه يعد مصدر رزقهم الرئيسي

وقوت يومه وأساس معيشة، إذ أنه ارتأى الباحث من وجهة نظر المبحوثين أن عدم دفع أجر اللاعب يسبب اختراق للعقد المبرم بين الطرفين، ويعاقب عليه القانون الأساسي للاعب، وحتى قانون العمل .

وهذا ما يتوافق مع ما أشارت إليه **دراسة تومي صونيا** (**2007**) أن "دفع رواتب اللاعب هو الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتق النادي، فعدم دفعه يحول دون استمرار العلاقة التعاقدية وهو بذلك المثال الأكثر تجسيد للخطأ الجسيم الذي قد يرتكبه النادي ".

وهذا ما تعززه **دراسة شريف حمزة** (**2018**) والتي توصلت " الأجر الذي يحصل عليه اللاعب يطور ممارسة للعبة كرة القدم، وهو مصدر رزقه الرئيسي أي يعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته، الشيء الذي يجعل اللاعب في حالة ما إذ لم يتحصل على أجوره الشهرية في التفكير والبحث عن رزقه في نادي أخر ".

وبالإضافة أن جل الأندية لرابطة المحترفة لكرة القدم تعاني في أزمات مالية خاصة قبل انتهاء الموسم الرياضي مما ينتج عليه اضطراب مالية ومخلفات عالقة للنوادي على حساب رواتب العاملين واللاعبين، الأمر الذي يجعل النوادي لا تفي بالتزاماتها وعدم قدرة تسديد رواتبهم بانتظام، ناهيك لعائق أجور اللاعبين خاصة فيرى رؤساء وأعضاء الأندية المديرة "ما يساهم في تذبذب صرف أجور والرواتب بانتظام هي الأجور الكبيرة التي تصرف للاعبين والتي تتسبب بالعجز المالي وفقدان توازنها الاقتصادي وبالتالي حتمية الإفلاس ".

- احتلت الفقرة رقم (**28**) : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي(2.87) وانحراف معياري يساوي (1.25)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (19.30) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أعضاء الأندية لرابطة المحترفة لكرة القدم يوافقون وبدرجة متوسطة على أن " **الاستفادة من عقود الرعايا و النقل التلفزيوني**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أنه هناك استفادة للنوادي محترفة ولكن بنسبة ضئيلة لا تمثل سوى 3 %من مداخيل النادي، ولا تغطي حتى عقد لاعب على أكثر ،إذا أن عقود الرعايا والنقل التلفزيوني تعتبر من مصادر التمويل الهامة والرئيسية للنوادي الأوربية إذ تمثل حوالي 54% من مداخيل النادي .

وارتأى الباحث إلى الإسراع لإيجاد إستراتيجية لرفع الأجور و الحصص الأندية من عائدات البث التلفزيوني، وذلك لتغطية المصاريف المتعلقة بالعقود اللاعبين والتأمين والتكوين وأجور العاملين في الشركة التجارية (النادي المحترف).

ويرى بعض رؤساء الأندية المحترفة "يجب إعادة نظر في حصص الأندية من حقوق البث التلفزيوني، والجلوس على طاولة للتفاوض عن ذلك، ومثال ذلك أندية البلاد الشقيق تستفيد فرقه المحترفة من 5 أضعاف مما تتلقاه فرقنا من عائدات البث التلفزيوني على غرار الفرق المغربية التي توفر 5 ملايير درهم عن حقوق البث ".

ويعزز الباحث إلى أهمية حقوق البث التلفزيوني في مساعدة الأندية الجزائرية المحترفة التي دائما قبل إنهاء الموسم تتخبط في المشاكل المالية مما تؤثر على أداء النادي خاصة أجور اللاعبين الذي يعتبر شبح أنديتنا، كمقارنة بسيطة وبالنظر إلى الأندية الانجليزية التي دائما تعوض إفلاسها من خلال مداخيل البث التلفزي، كما أعتبر الخبراء الرياضيين من خلال ندوة قامت بها جريدة الشروق في 2011/09/13 عدد8266، اعتبروا مشكلة حقوق البث للبطولة المحترفة لدى الرابطة الوطنية التي يجب أن تمارس حقوقها على التلفزيون لرفع العائدات من حقوق البث، وعليها التفاوض بجدية عالية مع التلفزيون المجبر على بث المباريات التي ينتظر المشاهد الجزائري متابعتها بانتظام على شاشة التلفزيون، وبالتالي من مصلحة التلفزيون القيام بالمفاوضات لأن موضع الرابطة في موضع قوة وإلا سيحرم الجمهور الجزائري من متابعة البطولة، وبذلك يستفيد النادي من حقوق البث التلفزيوني والرعايا ،وجعلها مصدر من مصادر التمويل الهامة لتغطية أعباء النادي .

وهذا ما يتوافق مع دراسة(**فوكراش زوبييدة2017**) التي توصلت أن "عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات لها دور في دعم ميزانية النادي المحترف " .

وعززت دراسة "**يعقوبي أدما 2018**" من خلال دراستها " الأندية المحترفة تستفيد من حقوق البث التلفزيوني من خلال سياسة دعم الأندية الكروية من طرف الدولة وذلك عن طريق الاتحادية الجزائرية لكرة القدم فهي تقوم بتقسيم مداخيل البث التلفزيوني على الأندية بالتساوي.

- احتلت الفقرة رقم(**20**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (2.85) وانحراف معياري يساوي (1.10) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (15.17) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أعضاء الأندية لرابطة المحترفة لكرة القدم يوافقون وبدرجة متوسطة على أن "**يدعم خصخصة الأندية إدارة النادي المحترف لتحقيق أهداف الاحتراف** "

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب و موافقة أفراد الدراسة أن الخصخصة الأندية يساهم في تحقيق أهداف الاحتراف، إذ تعتبر الخصخصة وسيلة فعالة لتطبيق المعنى الشامل و الكلي للاحتراف ووسيلة للقضاء على المحسوبية. كما تعتبر وسيلة ممتازة لاختيار الأكفأ ولإراحة الدولة من التزاماتها المالية للأندية بالإضافة لضمان الحقوق المالية للأعباء من خلال إدخال ما يسمى بالتجارة الرياضية للبلاد للوصول إلى العالمية .

ويرى الباحث في هاته المميزات ستصطدم بالمعوقات المتعلقة بنوعية الاقتصاد الجزائري المغلق في وجه بعض المبادرات مثلما هو الحال في الدول الغربية التي تقوم أنظمتها على أنماط أكثر حرية و ليونة تدفع المستثمرين للتسابق من أجل شراء أسهم وحصص، ولكن في ظل الواقع الحالي لا يمكن ننتظر كثيرا من هذه الفكرة لأنه فيه بعض المغامرة، و ذلك من الصعب جدا إذ لم نقل مستحيل تحقيق نتائج ايجابية من خلال طرح الأسهم و فتح رأسمال الشركة، لأن أي شخص أو رجل أعمال لا يمكنه أن يستثمر في مشاريع يعلم مسبقا أنها لا تحقق له أرباحا

أما المبادرات التي تحدث من حين لأخر فهي على شاكلة مساعدات وهبات من طرف رجال الأعمال، أما في الجزائر الفريق الوحيد الذي يملك نادي هو علي حداد فهو حالة شاذة وهو لم يدخل الاتحاد العاصمي من أجل الأموال فهو يعلم مسبقا أنه لن ينال شيئا من وراء ما يقوم به فلو حقا يريد الربح فمتى ستأتي هذه الأرباح، وعليه فإن الفكرة القابلة للموضوعية والتطبيق هو دخول الدولة بمؤسساتها الكبرى كمساهمة للمشروع في بدايته ثم الانسحاب تدريجيا، بعد أن يصل النادي إلى تجسيد مطالب تحقيق الاحتراف الحقيقي ومثال ذلك النادي الصفاقسي التونسي والزمالك المصري الذي بدأت مؤشرات الاحتراف عندهم تلوح في الأفق .

وهذا ما يتوافق مع دراسة (**حرواش لمين2012**) التي توصلت إلى " وضع السياسات والنظم لتشجيع المنافسة العادلة بين الأندية مع وضع ضوابط المحكمة لتجسيد إستراتيجية الخوصصة و تنفيذ الإستراتيجية المختارة للخوصصة، بالإضافة إلى تطوير سوق الأوراق المالية ويجب على الحكومة وضع برامج واقعية وعلمية لخوصصة الأندية الرياضية" .

- احتلت الفقرة رقم(**25**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (2.80) وانحراف معياري يساوي (1.16) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (27.55) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **توجد رقابة مالية على إدارة النادي المحترف من قبل الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب و موافقة أفراد الدراسة إلى تطبيق قرار 2010 الذي يحدد نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة في الفصل الرابع المتعلق بالشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة، وفي المادة 16 التي تلزم النادي الرياضي المحترف بإعداد ورقة للإيرادات، حيث تبين هذه الوثيقة جميع الإيرادات و ترسل هاته إلى الرابطة الرياضية المحترفة نهاية كل لقاء ومديرية الشباب والرياضة وكذا إدارة الضرائب المختصة إقليميا (ولاية) .

وهذا ما يتفق مع دراسة (**أدما يعقوبي 2018**) التي توصلت أن 50% غير موافقين على خضوع المحاسبة للمراقبة الميدانية والوثائقية لأجهزة والسلطات و ممثليهم للهيئات المرخصة .

- احتلت الفقرة رقم(**24**): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (2.79) وانحراف معياري يساوي (1.27) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (14.22) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تحرص إدارة النادي المحترف على عرض التقارير المالية وتوفير المعلومات الدقيقة الخاصة بالجانب المالي** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب وموافقة أفراد الدراسة إلى التزام النوادي المحترفة إلى قوانين دفتر الأعباء لاسيما المادة 15 التي تلزم النادي الرياضي المحترف بتقديم لمديرية الشباب والرياضة المراقبة والتسيير المالي للاتحادية لكرة القدم والرابطة الرياضية ومديرية الشباب والرياضة الوثائق المثالية:نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهريا، نسخة من التصريح للأجور والمرتبات الأخرى لدى الإدارة الجبائية والضمان الاجتماعي، والحصيلة المحاسباتية السنوية مصادق عليها من طرف الهيئة المسيرة، بالإضافة إلى مخطط مفصل لتمويل البرنامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية، الحسابات والحصائل المصادق عليها من طرف محافظ الحسابات .

وتوافقت دراستنا مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت أن "ممثلين أجهزة الرقابة يقومون باطلاع على المعلومات الخاصة بالمحاسبة والمالية "

- احتلت الفقرة رقم (**29**) : المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي (2.63) وانحراف معياري يساوي (1.29)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (13.58) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تلتزم إدارة النادي في بداية الموسم الرياضي بإعلام الهيئات الرياضية بسعر الأماكن الجماهير لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب وموافقة أفراد الدراسة بنسبة (27%)، وبنسبة (57%) غير موافقين ويعزو الباحث إلى عدم امتلاك معظم الأندية للمنشآت خاصة بهم، ولكن ينادي يحترم ويطبق ما جاء في دفتر الأعباء في المادة18 التي جاء فيها على النادي في بداية كل موسم إعلام الهيئات الرياضية المعنية ومسير المنشأة الرياضية وإدارة الضرائب بسعر الأماكن لكل فئة ولكل أنواع اللقاءات ويجب إلصاق هذا السعر وإعلام الجمهور بالإضافة إلى احترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنوادي الزائرة والممولين والشخصيات المهمة جدا وكيفية منح بطاقات للمسيرين والاشتراكات المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجرى بها المنافسة ملكا تاما للنادي الرياضي المحترف.

(قرار2010، المادة18، ص22)

وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت " أن النوادي المحترفة لا تقوم بإعلان عن سعر الأماكن لكل فئة و لكل أنواع اللقاءات في بداية كل موسم للهيئات وبنسبة(57%)".

احتلت الفقرة رقم(**21**): المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (2.61) وانحراف معياري يساوي (1.28)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (16.60) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات

أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **يملك النادي موارد مالية تتماشى و مقتضيات المنافسة** ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب و موافقة أفراد الدراسة بأن المصادر المالية للنادي غير كافية ولا تغطي أعباء النادي المحترف و مقتضيات المنافسات .

ويعزو الباحث إلى انعدام مصادر التمويل وعدم تنوعها والاعتماد الشبه الكلي على الدعم الحكومي (صندوق الولاية والبلدية خاصة) بدرجة كبيرة .

وتتفق النتائج المحصل عليها مع دراسة (**فوكراش زوبييدة2017**) التي توصلت أن "مصادر الدعم المالي للنادي غير كافية لتغطية متطلبات الاحتراف أي أن سياسة التمويل المتبعة من طرف النادي لا تسمح لها بذلك وهذا ما يؤثر سلبيا على تسيير النادي ".

- احتلت الفقرة رقم(**19**): المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي (2.52) وانحراف معياري يساوي (1.07) ،قيمة إختبار كا^2 تساوي(21.36) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة 38.1%وغير موافق بشدة بنسبة (17.5%) أي بنسبة 55.6% غير موافقة على هاته، أي أن العينة يوافقون بدرجة منخفضة، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يقدم النادي خطة مالية معتمدة إلى الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا الترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن الخطة المالية تبنى على مجموعة المعلومات والمعطيات والموارد المالية المتاحة والتي يكتبها النادي المحترف، إذ أنه لا يملك ذلك و ينتظر الإعانات والدعم المالي المقدم من الجماعات المحلية والاتحادية والرابطة المحترفة وذلك ما يجعل النادي عاجز عن تحديد الميزانية المستقبلية للموسم مما يجعله يقع في الأزمات وصعوبات مالية للقيام بالانتدابات وهذا ما يجعل رؤساء الأندية المحترفة من خلال الندوة المنعقدة في سبتمبر2011 التدخل العاجل لتزويدهم بالمعلومات الدقيقة لمعرفة ما يجب القيام به خلال التسيير المالي وأهم الصفقات التي يجب إبرامها انطلاقا من الخطة المالية لتفادي العجز .

وتتوافق نتائج المحصل عليها مع ما توصلت إليه دراسة (**فوكراش زوبييدة2017**) "أن نسبة(44.45%) يرون أنه لا يتم تحديد الأموال اللازمة بداية كل موسم، ونسبة(33.33%) أجابوا ببنعم، أما الإجابة بأحيانا كانت (22.22%) وفسرت هاته النتيجة إلى النقص الفادح للمصادر المالية كون هذه الأندية تعيش مرحلة انتقالية من الهواية إلى الاحتراف وكذلك الاعتماد الكلي على إعانات الدولة مما يعكس عدم إتباع سياسة واضحة لتمويل النادي الرياضي المحترف" .

- احتلت الفقرة رقم(**26**): المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي(2.42) وانحراف معياري يساوي (1.14)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (13.74) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تكفي مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في الجزائر لكرة القدم** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب وعدم موافقة أفراد الدراسة انه مجمل المصادر مبنية بشكل كبير على إعانات الدولة التي لا تغطي بصفة كلية على أعباء النادي الضخمة، وذلك ما جعل النوادي المحترفة تتخبط في أزمات مالية، حيث يعزو الباحث إلى عدم وجود أي عملية تجارية تقوم بها الفرق تكون ضمن أهم مصادر تمويلها، ناهيك عن الاستثمار والتسويق وحقوق البث التلفزيوني والرعايا الرياضية من طرف مؤسسات الكبرى التي تدعم مصادر النادي في تسيير شؤونها المالية والإدارية خلال الموسم الرياضي، كما ورد عن كمال درويش (**2012**): "نظام الاحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على مصادر دائمة للتمويل، حيث يعتبر جوهر عملية الاحتراف فبدونها لا نستطيع تطبيقه بصورة كاملة ".

ويتوافق ما توصلنا إليه مع دراسة (**حمزة شريف 2018**) والتي استخلصت إلى " أن المصادر التمويل الحالية للأندية الرياضية لا تفي باحتياجات عقود احتراف اللاعبين في الجزائر". ودراسة (**فوكراش زوبييدة2017**) التي تشابهت دراستها مع النتائج المتوصل إليها حيث استنتجت أن "مصادر الدعم المالي لنادي غير كافية لتغطية متطلبات الاحتراف أي سياسة التمويل المتبعة من طرف النادي لا تسمح لها بذلك وهذا ما يؤثر سلبا على تسيير النادي الرياضي المحترف ".

- احتلت الفقرة رقم(**30**): المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.41) وانحراف معياري يساوي (1.11)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (19.61) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة (38%)، وغير موافق بشدة بنسبة (22.2%)أي ما يمثل (60.3%) غير موافق على هذه العبارة، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **توجد خطة استثمارية وتسويقية لعقود اللاعبين لزيادة مداخيل النادي المحترف** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا الترتيب ودرجة الموافقة لأفراد الدراسة أن النوادي ليست لها الكفاءة العالية والرؤية الاستشرافية لزيادة مداخيل النادي من خلال إعداد خطة كفيلة بالعمل باحترافية وبوجهة تجارية اقتصادية واستثمارية في عقود اللاعبين وزيادة مصدر للتمويل والذي يعتبر من المجالات الخصبة للتسويق الرياضي من خلال عائدات انتقال اللاعبين بالإضافة إلى استثمار في حقوق الرعايا والإعلان .

وهذا ما يتفق مع دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) الذي أشار في دراسته "يجب النظر إلى الاحتراف والرياضة من وجهة اقتصادية استثمارية لم تحظى بالقدر الذي يسمح بتطبيق قواعد الاحتراف بإدارة الاحتراف ومتابعتها من لجنة الاحتراف بالاتحاد العربي السعودي لكرة القدم، وإيجاد خطة تسويقية لعقود اللاعبين بالإضافة إلى إيجاد لوائح تنظم العمل الاستثماري".

- احتلت الفقرة رقم (**23**): المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.20) وانحراف معياري يساوي (1.03) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (13.38) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة (42.9%)، ونسبة (27%) لدرجة (غير موافق بشدة) أي ما يمثل(69.9%) غير موافقين لهاته العبارة، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أعضاء مجلس إدارة الأندية لرابطة المحترفة الأولى والثانية على هذه العبارة "**قيم عقود اللاعبين متوازنة مع ميزانية النادي تسهل عمل إدارة النادي المحترف**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب و موافقة لأفراد الدراسة في أن قيم عقود اللاعبين غير متوازنة مع ميزانية النادي مما تصعب وتؤثر على عمل أعضاء مجلس الإدارة، حيث اعتبروا مسيرو الأندية المحترفة قيمة عقد اللاعب الجزائري خيالية ورواتبهم عالية على ميزانية النادي، والتي تسبب العجز المالي وفقدان التوازن الاقتصادي لها مثل ما يحدث للعديد من الفرق في عديد من المواسم، اعتبارا أن الأندية تملك ميزانية سنوية محددة على الأندية احترامها ودفعها الأجور المقدمة للاعبين يجعلها تدخل في الأزمات المالية، وأشار مسيرو الأندية رضوخ الأندية لرفع مقدم لأجور اللاعبين إلى الضغط الممارس عليهم من بعض الأندية التي تستخدم المزايدة وللمحافظة على بعض الأسماء ،لذلك فهم مجبرون على مخالفة القانون ودفع المسبق لرواتبهم سنة أو سنتين وفقا لمدة العقد " نحن مجبرون على الدفع المسبق لأجور اللاعبين و في بعض الأحيان نقدم 80 % من رواتبهم مسبقا، وهو ما يخالف القوانين، لكننا ملزمون بالتصرف على هذا النحو، نظرا للضغط الممارس عليا من بعض الفرق التي تملك ميزانيات ضخمة وهي مستعدة لدفع أموال ضخمة مقابل الحصول على هذه الأسماء، ويكرسون سياسة من يدفع أكثر ". **جريدة الشروق 2011/09/13، العدد8266**.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (**حمزة شريف2018**) التي توصلت إلى أن "مستوى بطولتنا لا يرقى إلى المستوى المأمول حتى تتضمن عقود ورواتب اللاعبين كل هذه الأموال حيث أشار إلى أن "أجور اللاعبين زادت على حدها الطبيعي نسبة كبيرة جدا لدرجة أنها أصبحت تقارب أو تفوق أجور لاعبي درجة ثانية مثلا، رغم الفارق في المستوى و سنويا هناك زيادة معتبرة في نسبة الأجور"، وأضاف الباحث (**حمزة شريف**2018) في دراسته "أن ذلك يمثل عبئا إضافيا لإدارة الأندية التي تعاني أصلا من الناحية المالية والتي لا تلتزم بميزانيتها وتتعاقد فرق إمكانياتها المادية فهي في ذلك تضاعف في الأزمة المالية .

وتشابهت دراستنا الحالية مع دراسة (**تومي صونيا2007**) التي توصلت إلى "المستوى الحالي للبطولة الوطنية لا يتطلب كل هذه الأموال الضخمة، فأجور اللاعبين لا تتناسب مع المستوى الحالي للبطولة، فالأندية الجزائرية غائبة عن التتويج في المحافل القارية و العالمية منذ سنوات طويلة، ويجب أن تتناسب أجور اللاعبين مع الحالة الاقتصادية والاجتماعية" .

وعززت دراسة(**أدما يعقوبي 2018**) التي توصلت إلى "نسبة92% من أعضاء مجلس الإدارة الأندية المحترفة أجمعوا على أن المصادر المالية غير كافية مقارنة مع متطلبات اللاعبين"

- احتلت الفقرة رقم (**27**): المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي (1.95) وانحراف معياري يساوي (0.94) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (19.85) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة(41.3%) ودرجة (غير موافق بشدة) بنسبة (36.5%) أي ما يقارب (77.8%) من إجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية لا توافق على هذه العبارة ، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة" **تستطيع إدارة النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي بعد سنوات اعتماد الاحتراف الرياضي**"

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أخر ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن الأندية تعتمد كليا على الدعم الحكومي وهذا من يعتبر من المعوقات في نجاح نظام الاحتراف الرياضي ولذلك يجب تنويع مصادر التمويل من خلال إيجاد الممولين و المساهمين لرعاية الأندية بالإضافة إلى تفعيل عملية التسويق في جميع مجالاته واستغلال اشتراكات الأعضاء ومساهمتهم، وعائدات تذاكر دخول المباريات من خلال امتلاك المنشآت أو كراءيها لتخفيف العبء على الدولة من الإعانات الخاصة بالنادي والوصول إلى التمويل الذاتي للنادي وبذلك تطوير والاستثمار في عائدات الربح وبالتالي زيادة مداخيل وبالتالي الوصول إلى نجاح مشروع الاحتراف الرياضي .

وهذا ما يتوافق مع دراسة (**فوكراش زوبييدة2017**) التي توصلت إلى "لا يمكن الاستغناء عن دعم الحكومي لتسيير النادي في ظل تطبيق الاحتراف الرياضي وذلك راجع إلى النقص الفادح في مصادر التمويل كون الأندية في مرحلة انتقالية من الهواية إلى الاحتراف".

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت إلى " اعتماد الأندية المحترفة بنسبة كبيرة على إعانات السلطات العمومية بسبب ضعف الموارد المالية أخرى من المفروض أن تكون هي المورد الأساسي، بالإضافة إلى غياب الميزانيات التقديرية التي تضمن تسيير عقلاني للموارد المالية،كما تعاني أغلبية الأندية من العجز المالي.

وهذا ما أكدته دراسة (**بوصلاح النذير2015**) في أن "دعم الدولة من الجانب المالي غير كافي ، ويعتبر معاديا لنظام الاحتراف ويساعد النوادي في عدم وضع إستراتيجية وسياسة للبحث عن مصادر تمويل أخرى، فتبقى

الأندية تنتظر الإعانات التي تقدمها الدولة، وذلك من خلال تقديم الدولة لإطارات في مجال التسيير و المختصة في مجالي التسويق و التمويل، فبهذا تستطيع الأندية في وضع سياسة واضحة للتمويل وتبتعد عن التمويل الحكومي إلى مصادر أخرى".

وللتعرف على مستوى تأثير المعوقات المالية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (63) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس و بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الرابع ب 2.66 درجة. وهذا ما يعني أن مستوى تأثير المعوقات المالية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة **متوسطة**.

3- الإجابة على التساؤل الثالث:

هل غياب المتطلبات البشرية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقيمة كا^2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور المعوقات المرتبطة بالجوانب البشرية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الأتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
32	توجد أسس و معايير علمية يتم على أساسها اختيار و تعيين العناصر البشرية العاملة بإدارة النادي المحترف	ت	6	7	12	26	12	2.50	1.20	11
		%	9.5	11.1	19	41.3	19			
33	تسعى إدارة النادي على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و تطويرها أدائها باستمرار	ت	9	9	15	23	7	2.84	1.23	9
		%	14.3	14.3	23.8	36.5	11.1			
34	تتعاون إدارة النادي مع المختصين في مجال القانون و الاقتصاد .	ت	7	16	9	24	7	2.87	1.23	8
		%	11.1	25.4	14.3	38.1	11.1			
35	توجد دورات تدريبية مستمرة لرسكلة مهارات مسير النادي المحترف من قبل الاتحادية لكرة القدم	ت	5	9	17	20	12	2.60	1.18	10
		%	7.9	14.3	27	31.7	19			

36	يحوز مسير النادي الرياضي على إجازة مسير تسلمها من الاتحادية لكرة القدم	ت	17	18	10	15	3	3.49	1.25	2
		%	27	28.6	15.9	23.8	4.8			
37	يستخدم العاملين بإدارة النادي أحدث الوسائل التكنولوجية لتسيير العمل الإداري وتسهيل عملية الاتصال .	ت	8	17	7	24	7	2.92	1.27	7
		%	12.7	27	11.1	38.1	11.1			
38	تنظم إدارة النادي لقاءات مستمرة مع اللاعبين لتوعيتهم بثقافة الاحتراف	ت	4	9	13	18	19	2.38	1.23	12
		%	6.3	14.3	20.6	28.6	30.2			
39	يهتم النادي بتطبيق اللوائح المحددة من طرف الاتحادية عند توظيف اللاعبين المحترفين .	ت	13	22	13	9	6	3.42	1.24	3
		%	20.6	34.9	20.6	14.3	9.5			
40	يعرض النادي عقود اللاعبين و المدربين على مصادقة الاتحادية الجزائرية و الرابطة	ت	5	14	25	10	9	2.93	1.13	6
		%	7.9	22.2	39.7	15.9	14.3			
41	يتوفر النادي على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في دفتر الشروط	ت	19	29	00	10	5	3.74	1.26	1
		%	30.2	46	00	15.9	7.9			
42	يوجد بالنادي أشخاص مكلفين بالجانب الطبي	ت	7	18	21	15	2	3.20	1.03	4
		%	11.1	28.6	33.3	23.8	3.2			
43	يتوفر النادي الرياضي على أخصائي نفساني	ت	00	10	9	27	17	2.19	1.01	13
		%	00	15.9	14.3	42	27			
44	الأشخاص المكلفين بالتأطير التقني و الطبي مصرح بهم لدى إدارة الجبائية و التأمينات	ت	7	19	17	17	3	3.15	1.09	5
		%	11	30.2	27	27	4.8			
	جميع فقرات المجال							2.94	1.18	

جدول رقم (17) : توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الثالث (المعوقات البشرية)

يلاحظ من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات البشرية وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (17) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(3.74) وحصلت عليه العبارة "يتوفر النادي على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في دفتر الشروط"، وتليها العبارة رقم (39/36) التي كانت متوسطاتها الحسابية عالية ومرتفعة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة الأندية لرابطة المحترفة .

أما العبارات رقم (35/34/37/40/44/42) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة

أما أدنى المتوسطات الحسابية حصلت عليه العبارات(43/38/32) حيث كانت بدرجة منخفضة.

من خلال الجدول رقم (17) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا قيمة كا^2 ومستوى الدلالة، أمكننا تحديد مستوى تأثير المعوقات البشرية التي تحول دون نجاح مشروع احتراف الرياضي بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر في كل عبارة من عبارات هذا المحور، وعلى هذا فإن العبارات التي كانت فيها مستوى التأثير متوسطة وأعلى من المتوسط النظري للعبارة بمتوسط حسابي قدر ب (2.94) لمحور المعوقات البشرية

من خلال ذلك يمكن استخلاص مايلي :

- احتلت الفقرة رقم (**41**) : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.74) وانحراف معياري يساوي (1.26) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (21.25) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (46%) بالإضافة إلى درجة الموافقة بشدة بنسبة (32%)أي ما يقارب (76%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يتوفر النادي على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في دفتر الشروط** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن النادي الرياضي المحترف بالجزائر يلتزم بتطبيق قرار2010 المتعلق بدفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة لا سيما الفصل الثاني المتعلق بالشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين المسيرين وبالتحديد المادة04 حيث يتعين على مدربين أن يكونوا حائزين على شهادات منصوص عليها من الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في مجال التدريب على الأقل (CAF c) ، وكتصنيف أعلى (CAF b)أو (CAFa).

احتلت الفقرة رقم(**36**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.49) وانحراف معياري يساوي (1.25) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (12.15) و مستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة (28.6%) ودرجة موافق بشدة بـ (27%) أي ما يقارب (55.6%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل

أفراد العينة على هذه العبارة "**يحوز مسير النادي الرياضي المحترف على إجازة مسير تسلمها من الاتحادية الوطنية لكرة القدم**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني أعلى ترتيب وموافقة عالية لأفراد الدراسة أي أن النادي الرياضي يحترم ويلتزم بتطبيق ما جاء به قرار 2010 المتعلق بدفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والأندية المحترفة في الفصل الثاني منه وبالتحديد في المادة07 التي جاء في فحواها أن يحوز النادي الرياضي المحترف على إجازة مسير تسلمها الاتحادية الرياضية الوطنية لكرة القدم، و يكون إما مساهما أو شريكا أو أجيرا وبهذه الصفة (إجازة مسير) يجب عليه احترام أنظمة الاتحادية (faf) والقوانين الأساسية (la ligue) المتعلقة الرابطة الوطنية المحترفة، وهذه في أنديتنا المحترفة هناك تفاوت وتجاوزات مهما كان أمر شرعيا وفي صالح النادي .

فعلى المسير احترام قرارات الصادرة من الرابطة أو الاتحادية من طرف المسيرين للنوادي المحترفة خاصة فمثلا نادي شبيبية القبائل لم يرضخ لعقوبات المسلطة من طرف الرابطة مما يؤثر على التسيير الإداري الناجح وطعن في مصداقية الهيئات يعني عدم وجود احترافية كون المنظمة الأخيرة هي هيئة تسهر على تطبيق وإنجاح الاحتراف مع باقي الهيئات الرياضية، بالإضافة إلى البند الثالث من المادة07 الذي نص " على المسير عدم القيام بتصرفات مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاقيات الرياضة واحترام النظام الداخلي ". وهاته الأمور التنظيمية المتعلقة بالمورد البشري المتعلق بالمدربين أو التقنيين أو المسيرين أو اللاعبين هم أساس والأرضية الخصبة في نجاح الاحتراف الرياضي من خلال الذهنيات الاحترافية والقابلية في تطوير النادي سواء من ناحية الأداء أو التسيير وذلك من خلال الكفاءات اللازمة.

احتلت الفقرة رقم (**39**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي (3.42) وانحراف معياري يساوي (1.24) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (11.52) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) أي بنسبة (34.9%) وموافق بشدة بنسبة (20.6%) أي ما يقارب (55.5%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يهتم النادي المحترف بتطبيق اللوائح المحددة من طرف الاتحادية لكرة القدم عند توظيف اللاعبين المحترفين**"

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا ترتيب وموافقة مرتفعة أفراد الدراسة أن النادي يلتزم بتطبيق ما جاء به دفتر الأعباء من خلال تطبيق القانون الأساسي للاعب المحترف، واكتتاب التأمينات لفائدة اللاعبين، والتصريح لدى هيئات التأمينات الاجتماعية والتقاعد، والتصريح الخاص بالأجور لدى الهيئات المعنية، وارتأى الباحث فيما يتعلق باللاعبين أن النادي يلتزم بتطبيق اللوائح التنظيمية لاسيما المتعلقة بتشغيل اللاعبين و تحويل اللاعبين والعمال الأجانب، أما فيما يخص البند المتعلق بمراقبة تعاطي المنشطات فيه التقصير من الهيئات المعنية

ولذلك يجب توفير قسم متخصص مع طاقم متخصص ويواكب التجهيزات التكنولوجية الحديثة لتشجيع اللاعبين على احترام أخلاقيات المنافسة.

- احتلت الفقرة رقم (**42**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(3.20) وانحراف معياري يساوي (1.03) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (19.77) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما) بنسبة (33.3%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يوجد بالنادي أشخاص مكلفين بالجانب الطبي للنادي المحترف** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة متوسطة أن بالنادي المحترف طاقم طبي ولكن ليس بالمعايير المعمول بها في الأندية المحترفة، وعدم تفرغهم بصفة دائمة ومستمرة للنادي بالإضافة إلى نقص الأطباء المتخصصين، إذ يشغلون في المؤسسات الاستشفائية العمومية، وأثناء إجراء المباريات أوفي حالات خاصة يزاولون نشاطهم مع النادي و الطاقم الطبي الرياضي يجب أن يتكون من طبيب النادي ومختص في التغذية، أخصائي في العظام، طبيب معالج و مدلك للمتابعة الرياضية و الطبية للاعب لتحضيره لمنافسة وتفادي أي مخلفات قد تعرض حياة اللاعب المهنية إلى خطر، بالإضافة إلى المتابعة والمراقبة لزيادة الأداء البدني والرياضي للنادي المحترف ،إلا أن إمكانيات النادي من خلالها يتم توظيف إما طبيب أو تقني سامي في الصحة أو مدلك وهذا راجع إلى الإمكانيات المحدودة و البسيطة التي لا تستطيع أعباء الطاقم الطبي .

وهذا ما يتفق مع دراسة (**يعقوبي أدما 2018**) التي توصلت أنه "رغم إلزامية توفير التأطير الطبي الكامل والمتخصص إلا أنه حسب إمكانيات النوادي فإنه يتم توظيف إما طبيب أو تقني سامي في التمريض "

احتلت الفقرة رقم (**44**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (3.15) وانحراف معياري يساوي (1.09) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (16.12) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**الأشخاص المكلفين بالتأطير التقني والطبي مصرح بهم لدى إدارة الجبائية والتأمينات** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة بدرجة متوسطة أن النادي الرياضي يلتزم بإجبارية تطبيق قانون العمل والضمان الاجتماعي و إدارة الجباية وفق الشروط والالتزامات المسطرة في دفتر الأعباء المتعلقة بالاحتراف في الجزائر لا سيما الفصل الثاني حسب الأحكام التشريعية والإجراءات التنظيمية المعمول بها.

وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة (**يعقوبي أدما 2018**) التي استنتجت"أن (88.5%) موافقون جدا و(7.7%) موافقون مما يعني استجابة النادي لتأمينات الذي نص عليه دفتر الأعباء في المادة05".

احتلت الفقرة رقم (**40**): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (2.93) وانحراف معياري يساوي (1.13) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي(18.50) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما) وبنسبة(39.7%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **يعرض النادي عقود اللاعبين والمدربين على مصادقة الاتحادية الجزائرية والرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة بدرجة متوسطة أفراد الدراسة أن النادي يستجيب للمتطلبات القانونية والإدارية التي تجبر النادي على مصادقة عقود اللاعبين والمدربين لتكون على علم بما يتم في إبرام الاتفاقية.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت أن تفسير النتائج المحصل عليها هو ضمن دفتر الأعباء الذي يلزم الأندية بتقديم عقود اللاعبين للمصادقة من طرف الرابطة المحترفة ".

- احتلت الفقرة رقم(**37**): المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي(2.92) وانحراف معياري يساوي (1.27) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (18.50) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة (38.1%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يستخدم العاملين بإدارة النادي المحترف أحدث الوسائل التكنولوجية لتسير العمل الإداري وتسهيل عملية الاتصال** "

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة متوسطة لاستجابات أفراد الدراسة أن إدارة النوادي المحترفة تجد صعوبة في تحصيل تدفق المعلومات وحتى أن توفر بعض المعلومات تكون ذات نوعية متوسطة ، أي لا تتوفر على المصداقية والموثوقية المطلوبة بالإضافة إلى صعوبة انسيابها، كما أن نظام الحالي لدى أغلب الإدارات بالنوادي المحترفة تنقصه الفاعلية والكفاءة الضروريتين لخدمة رؤساء ومتخذي القرار للأندية بسبب نقص المستلزمات البشرية والفنية اللازمة لتشغيل النظام، وهذا ما يؤثر سلبا على نجاح العملية الاحترافية ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في الأندية المحترفة، وعليه ارتأى الباحث إلى ضرورة السعي وراء مواكبة التطور في وسائل وتكنولوجيا الاتصال المستخدمة في الإدارات الحديثة بالنوادي و ذلك من خلال تطوير نظام المعلومات الخاص بإدارة النادي بإدخال عناصر أنظمة تجهيز المكاتب ونظم دعم القرارات، ونظم المعلومات للإدارة الحالية وذلك بدءا باستغلال الإمكانيات غير المستغلة للنظام المتواجد حاليا ومرورا بتزويده بتجهيزات وبرامج أكثر تطورا، وهذا للاستفادة من التكنولوجيا وتسهيل الاتصال وإنتاج قرارات ذات فعالية لإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي .

واتفقت نتائج دراستنا مع دراسة (**عبد العزيز العيقلي 2014**) التي توصلت أن استخدام العاملين بإدارة الاحتراف للوسائل الحديثة قليل وكذلك الاتصال بين العاملين .

احتلت الفقرة رقم (**34**): المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (2.87) وانحراف معياري يساوي (1.23) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي(17.23) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (38.1%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تتعاون إدارة الاحتراف بالنادي مع المختصين في مجال القانون و الاقتصاد**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة متوسطة أفراد الدراسة حيث جل الأندية لا تستعين بمختصين في الجانب القانوني إلا في الظروف الطارئة والمتمثلة في المحاكم أو المتابعة القانونية، حيث الأندية الأوربية تسخر مناصب دائمة ومستقرة لرجال القانون يهتمون بالجانب القانوني والإداري لجميع أمور النادي، أما في الجانب الاقتصادي فتواجد رجال الاقتصاد المتخصصين ضئيل جدا في أنديتنا وهذا راجع إلى نقص الفهم الحقيقي للاحتراف الرياضي لدى الفرق المحترفة .

وهذا ما يؤثر سلبا على نجاح مشروع الاحتراف، لأن رجال الاقتصاد المتخصصين يضيفون لنادي الصبغة الاستثمارية وتأطيرها من المكلفون بالشؤون القانونية وبذلك تصبح شركة رياضية تجارية بمفهوم الحقيقي للاحتراف، من خلال تفعيل عملية التسويق والاستثمار وزيادة في مصادر التمويل، وغياب هاته الموارد البشرية المهمة تجعل أنديتنا دائما تتخبط في الهواية بقالب الاحتراف.

وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة (**فوكراش زوبييدة 2017**) التي توصلت "وجود مكلف بالشؤون القانونية يساهم في تفعيل الاحتراف الرياضي ".

وهذا ما عززته دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) الذي يرى أن " الإدارات في الأندية بدوري المحترفين قد تكون تعمل بشكل منفرد ولا يوجد تنسيق بين الإدارات أو تعاون إلا في الحالات الضرورية ولا تلجأ إلى الاستشارات لتسير العمل بإدارة الاحتراف بدون معوقات".

احتلت الفقرة رقم (**33**): المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي (2.84) وانحراف معياري يساوي (1.23) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (13.58) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل و هي درجة (غير موافق) وبنسبة (36.5%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تسعى إدارة النادي على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و تطويرها أدائها باستمرار**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة بدرجة متوسطة لأفراد الدراسة أن إدارة الأندية الرابطة المحترفة لا تولي الاهتمام البالغ لهذا العنصر نظرا لانشغال باللاعبين والمدربين متناسين أهمية العنصر الإداري الكفء أثناء توظيفه لشغل مناصب في مجلس الإدارة ومن ثم تطويره لزيادة الأداء الإداري، وتعتبر عملية التدريب والتنمية المستمرة لموارد البشرية أهمية بالغة من خلال النتائج المحققة و الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل إدارة العليا، إذا تحقق الفاعلية والكفاءة في الإنتاج والأداء للنادي المحترف الذي يعتبران مطلبين أساسين في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة توصلت إليه دراسة (**لعجال يحي2011**) " الاحتراف يتطلب عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العامل، بالإضافة أن الاحتراف يساهم في تطوير الأداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية بشكل مستمر"

- احتلت الفقرة رقم(**35**): المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي (2.60) وانحراف معياري يساوي (1.18) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (11.25) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) أي نسبة (31.7%) ودرجة (غير موافق بشدة) بنسبة (19%) أي ما يقارب (50.7%) لا يوافقون على هذه العبارة، مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**توجد دورات تدريبية مستمرة لرسكلة مهارات مسير النادي من قبل الاتحادية لكرة القدم**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة متوسطة أفراد الدراسة إلى عدم وجود وقيام الاتحادية الجزائرية لكرة القدم بالدورات التدريبية و التكوينية بصفة مستمرة، حتى وإن وجدت فتكون فتراتها متباعدة ،ويعزو الباحث التغيير المستمر للمسيرين وعدم استقرارهم على رأس مجلس الإدارة بسب عدم تحقيق الأندية لنتائج الايجابية مما يؤثر سلبا على تكوينه و رسكلته و إحاطته بمجال التسيير مما يؤثر بصفة مباشرة على أداء النادي في جميع المجالات مما يعيق نجاح منظومة الاحتراف الرياضي في الجزائر .

وهذا ما يتفق مع دراسة (**فوكراش زوبيدة 2017**) التي توصلت " أن نجاح الاحتراف الرياضي على مستوى الأندية يعتمد على تكوين المسيرين ". وهذا ما أكدته دراسة (**يعقوبي أدما 2018**) التي استنتجت أن " عدم توفر المهارات التسيير عند أعضاء إدارة النوادي " .

وعززت دراسة (**عبد العزيز العقيلي 2014**) "الذي أرجع عدم اهتمام بإدارة الاحتراف بالأندية بالشكل الذي يجب أن يتماشى مع الرياضة كصناعة، فهذا يفسر قلة ورش العمل والندوات واللقاءات ودورات التوعية والصقل للعاملين " .

ويرى الباحث إلى حتمية التنسيق بين الاتحاد الجزائري لكرة القدم مع الرابطة الوطنية لإجراء دورات تكوينية وتدريبية وبصفة مستمرة لضمان رسكلة وتحسين مستوى أعضاء مجلس الإدارة في مجال التسيير لإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي.

- احتلت الفقرة رقم(**32**): المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي يساوي(2.50) وانحراف معياري يساوي (1.20) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي(20.25) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (41.3%) أي عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**توجد أسس ومعايير علمية يتم على أساسها اختيار وتعيين العناصر البشرية العاملة بإدارة النادي** "

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة منخفضة أي أن التوظيف يكون بالمحسوبية والعشوائية المطلقة، ومبني على الأساس الاجتماعي أو الانتمائي لأفراد العاملين حتى ذوي الاختصاص وليس على أساس الشهادة أو الكفاءة أو نوع المنصب المستهدف، حيث النادي يعتبر شركة فهناك تخصصات الواجب أخذها بعين الاعتبار فهناك مصلحة للتسويق والجباية، الإعلام، القانون يجب التعيين على أسس ومعايير علمية ووظيفية لزيادة أداء إدارة النادي.

وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة (**لعجال يحي2011**) التي توصلت "الاحتراف يعمل على انتقاء الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتخصص بالإضافة إلى الاحتراف يزيد من تنافس الأندية على جذب واستقطاب المتخصصين في مختلق المجالات (التسويق، الإعلام ...).

وهذا ما أكدته دراسة (**عبد العزيز العقيلي2014**) التي توصلت أن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الاحتراف غير واضحة وبالتالي لا يوجد تخطيط للموارد البشرية أو محددات ومعايير التعيين وعوامل التحفيز للعاملين، مما يجعل هناك عزوف من العاملين لانضمام للعمل بإدارة الاحتراف .

وارتأى الباحث إلى إيجاد أسس مسطرة ومعايير علمية منتقاة لاختيار وتعيين العناصر البشرية العاملة لإدارة وتسيير النادي باحترافية عالية .

احتلت الفقرة رقم (**38**): المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.38) وانحراف معياري يساوي (1.23) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي(12.47) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق بشدة)، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تنظم إدارة النادي المحترف لقاءات مستمرة مع اللاعبين لتوعيتهم بثقافة الاحتراف** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب و(موافق بدرجة منخفضة) لإجابات أفراد الدراسة أنه عدم اهتمام مجلس إدارة الأندية بتنظيم دورات ولقاءات لتوعية وتلقين وتطوير الكفاءات الذهنية وإحساسهم بالمسؤولية المهنية في المجال الرياضي لثقافة الاحتراف وخطورة تناول المنشطات والاهتمام بالجانب الخلقي والثقافي ويرى الباحث إلى ضرورة تنظيم دورات مستمرة لتوعية اللاعبين لترقية اللاعب الجزائري المحترف .

- احتلت الفقرة رقم(**43**): المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي(2.19) وانحراف معياري يساوي (1.26)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(13.12) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (42%)، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يتوفر النادي الرياضي المحترف على أخصائي نفساني** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب و عدم موافقة أفراد الدراسة أن معظم النوادي الرياضية لا يتوفر على مستواها طبيب نفساني وهذا ما يعتبر عائقا للاعبين ، حيث المنافسات الرياضية والضغوطات المتكررة بالإضافة إلى الإصابات وصعوبة الخروج منها مما ينعكس سلبا على أداء اللاعب .

بالإضافة إلى عدم التزام إدارة النادي بتطبيق الشروط والالتزامات في مجال والتأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين في دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات التجارية والنوادي المحترفة وبالتحديد المادة 04: يتعين على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على نفسانين عند الاقتضاء، والأندية في أمس الحاجة إلى طبيب نفساني للخروج اللاعبين من قوقعة الضغوطات و الهزائم والإصابات .

ويرى الباحث أن أهمية الإعداد النفسي للرياضيين قبل وأثناء وبعد المنافسات والمباريات والذي يعرف إهمالا كبيرا من الأندية الجزائرية المحترفة التي تنفق أموالا طائلة على التعاقد مع المدربين واللاعبين وتقتصد في الجانب الأخصائي النفسي، على رغم أن الدراسات الحديثة تؤكد أن تحقيق الانجاز الرياضي يعتمد على العامل البدني والمهاري بنسبة 60% في تحقيق هذا الانجاز فيما يشكل العامل النفسي 40%.وهذا ما يعتبر من المعوقات والعراقيل في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر.

وللتعرف على مستوى تأثير المعوقات البشرية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (63) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الرابع بـ 2.94 درجة. وهذا ما يعني أن مستوى تأثير المعوقات البشرية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة **متوسطة**.

4- الإجابة على التساؤل الرابع:

المحور الرابع: هل غياب المتطلبات المتعلقة بجاهزية المنشآت والهياكل الرياضية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقيمة كا^2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور المعوقات المرتبطة بجاهزية المنشآت والهياكل الرياضية، قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول الأتي:

الرقم	محتوى العبارات		درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
45	راسلتكم الرابطة الوطنية المحترفة بخصوص شهادة المطابقة للمنشآت الرياضية	ت	4	12	17	18	12	2.65	1.17	4
		%	6.3	19	27	28.6	19			
46	توجد إجراءات جدية بخصوص إنجاز منشآت رياضية خاصة بالنادي	ت	8	11	8	24	12	2.66	1.31	3
		%	12.7	17.5	12.7	38.1	19			
47	تتوفر المنشأة الخاصة بالنادي على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية	ت	11	9	7	25	11	2.74	1.37	2
		%	17.5	14.3	11.1	39.7	17.5			
48	تتوفر المنشأة الخاصة بالنادي على الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية	ت	6	8	17	22	10	2.65	1.17	4
		%	9.5	12.7	27	34.9	15.9			
49	تتسع المنشآت الرياضية على تنظيم مختلف المباريات والمنافسات .	ت	4	9	7	26	17	2.31	1.20	8
		%	6.3	14.3	11.1	41.3	27			
50	يتوفر التجانس الوظيفي لمختلف وحدات المنشأة الرياضية لإنجاح تطبيق الاحتراف	ت	8	21	13	19	2	3.15	1.12	1
		%	3.2	33.3	20.6	30.2	12.7			
51	مدرجات المنشآت كافية لاستيعاب الجماهير	ت	00	10	11	26	16	2.23	1.01	9
		%	00	15.9	17.5	41.3	25.4			
52	يلتزم النادي باكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور	ت	6	15	7	22	15	2.61	1.31	5
		%	9.2	23.1	10.8	33.8	23.1			

53	يرتبط تطبيق الاحتراف بتسخير إمكانات مالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة	ت	4	8	16	19	16	2.44	1.18	7
		%	6.3	12.7	25.4	30.2	25.4			
54	يحوز النادي على رخصة لبناء و إنشاء مراكز تكوين المواهب الشابة	ت	00	10	7	26	20	2.11	1.03	10
		%	00	10	7	26	31.7			
55	يحوز النادي الرياضي على مركز تكوين لتكوين المواهب الشابة	ت	00	7	7	31	18	2.04	0.92	12
		%	00	11.1	11.1	49.2	28.6			
56	يتوفر المركز التكوين الرياضي على منشأة أو عدة منشآت لممارسة كرة القدم	ت	5	5	7	21	25	2.11	1.24	11
		%	7.9	7.9	11.1	33.3	39.7			
57	يتوفر مركز التكوين الرياضي على منشآت الإيواء و الإطعام	ت	5	9	11	24	14	2.47	1.21	6
		%	7.9	14.3	17.5	38.1	22.2			
جميع فقرات المجال								2.47	1.17	

جدول رقم (18) : توزيع عبارات معوقات نجاح مشروع الاحتراف لمسيري الأندية المحترفة لكرة القدم الجزائرية بحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات لمحور الرابع (المعوقات المرتبطة لجاهزية المنشآت الرياضية).

من خلال الجدول رقم(**18**) وحسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا قيمة كا^2 ومستوى الدلالة، أمكننا تحديد مستوى جاهزية المنشآت الرياضية بدرجة منخفضة للنادي الرياضي يعيق نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر بمتوسط حسابي(**2.47**) في كل عبارة من عبارات هذا المحور.

يلاحظ من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور جاهزية الهياكل والمنشآت، وقد تم ترتيب عباراته في الجدول رقم (**18**) تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل عبارة، وفي حال تساوي المتوسطات الحسابية، يكون ترتيب على الانحرافات المعيارية الأقل لكل عبارة.

حيث كان أعلى متوسط حسابي هو(**3.15**) وحصلت عليه العبارة "يساعد التجانس الوظيفي لمختلف وحدات المنشأة الرياضية على إنجاح تطبيق الاحتراف" ،

أما العبارات رقم (52/45/48/46/47) فقد تحصلت على متوسطات حسابية متوسطة

أما أدنى المتوسطات الحسابية حصلت عليه العبارات(55/56/54/51/49/53/57) بدرجات منخفضة .

من خلال ذلك يمكن استخلاص ما يلي :

- احتلت الفقرة رقم(**50**): المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي(3.15) وانحراف معياري يساوي(1.12)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(19.46) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق) وبنسبة(33.3%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **يساعد التجانس الوظيفي لمختلف وحدات المنشأة الرياضية على إنجاح تطبيق الاحتراف الرياضي**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب و موافقة أفراد الدراسة لأهمية تجانس الوظيفي لمختلف الوحدات والمنشآت الرياضية لزيادة أداء اللاعبين المحترفين، وسهولة تسييرها والتحكم فيها، حيث قرب الملاعب من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضية الصلبة، الملاعب الداخلية كالقاعات متعدد الرياضات) بالإضافة إلى غرف تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاسترجاع تسهل عملية التدريب والتكوين من جهة، ومن جهة أخرى تسهل عملية الاتصال وانجاز المهام بكفاءة للنادي المحترف، ومن ناحية أخرى تسهيل عملية التحكم في إدارتها و صيانتها، وهذا ما يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي كمطلب رئيسي في زيادة أداء اللاعبين وتتوافق نتائج دراستنا بما توصلت إلية دراسة (**يعقوبي أدما2018**) أن "عدم وجود المرافق الرياضية الكافية والمجهزة بمختلف المرافق (قاعة تقوية العضلات ، الصونا....)يعيق نجاح الاحتراف الرياضي "

وعززت دراسة (**تباني علي 2014**) التي توصلت "أن مديري المركبات الرياضية بالرابطة المحترفة الأولى يرون أن تجانس الوظيفي لمختلف وحدات المنشأة الرياضية يساعد في إنجاح تنظيم المنافسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي ".

- احتلت الفقرة رقم (**47**): المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي(2.74) وانحراف معياري يساوي(1.37)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (16.12) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (39.7%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية** "

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على عدم موافقة أفراد الدراسة لأن المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي المحترف لا يتوفر على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية كما هو منصوص عليه في المادة 26 من الشروط والالتزامات في مجال المنشآت والتكوين المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم184/09 المؤرخ في جمادى الثانية 1430هـ الموافق لـ12 ماي2009م الذي يحدد الإجراءات والقوانين المتعلقة بالمصادقة التقنية والأمنية والمنشآت الأمنية والقاعدية المفتوحة على الجمهور وكذا كيفيات تطبيقها، إذا ما جاء به المشرع الجزائري في الفصل الثالث وإجابات أفراد عينة الدراسة غير منطبقة على واقع منشأتنا الحالية.

وارتأى الباحث لإنجاح مشروع الاحتراف في الجزائر يجب أن تكون هناك جاهزية للهياكل الرياضية وتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية و هي كالاتي :

-توفر وحماية المدرج الرسمي مع مدخل خاص به ،-توفر نظام مراقبة عن بعد بالنسبة للملاعب .

-توفر منافذ دخول سيارات الإسعاف مباشرة إلى ميادين،-توفر الطرق والممرات المحاذية للمنشأة التي تمكن من التدفق السريع للمتفرجين .-توفر مراحيض بعدد كاف ومستلزمات راحة الجمهور،-توفر مداخل للأشخاص المعاقين ،

-توفر المصالح الطبية للجمهور،- توفر المستخدمون الضروريين و المكونين و المتخصصين لسير المنشأة الرياضية .

ونظرا للمعطيات الأساسية التي تم ذكرها فإن معظم المنشآت الرياضية والهياكل القاعدية للنوادي الرياضية المحترفة تفتقر للخدمات الأمنية في هذا المجال من وجهة نظر مسيري، وهذا ما اعتبره الباحث من أم الصعوبات والمعوقات التي تحول في نجاح تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي.

- احتلت الفقرة رقم (**46**): المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي(13.90) وانحراف معياري يساوي(1.31)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(15.58) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (38.1%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**توجد إجراءات جدية بخصوص إنجاز منشآت رياضية خاصة بالنادي** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة عدم موافقة أفراد الدراسة في أنه لا توجد إجراءات جدية بخصوص المنشآت الرياضية خاصة بالنادي حيث أنه من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة النوادي لرابطة المحترفة يرون أن الدولة لم تلتزم بوعودها الذي أعدته في دفتر الشروط الواجب اكتتابه من طرف النادي المحترف من قبل، ومنح كل ما تناولته من مواد قانونية فإلى حد الآن لم يستفد العديد من النوادي من القطع الأرضية التي وعدتها الدولة لبناء الملاعب ومراكز التكوين والتي تعتبر من متطلبات نجاح مشروع الاحتراف، حيث كانت هاته الأخيرة من المشاكل التي تعترض نجاحه، فأندية كبيرة وعريقة كمولودية الجزائر ، نصر حسين داي ، شباب بلوزداد...على سبيل المثال لا تملك ملاعب خاصة بها تتدرب عليها وتستقبل فيها منافسيها، وبعد ذلك وعد أيضا وزير الشباب والرياضية السابق عن تغيير الوضع الراهن و إعطاء غلاف مالي للأندية المحترفة ويساعد النوادي التي تفضل الاحتراف، ومساعدتها في إنشاء هياكل ومنشآت خاصة بها، وفي 09 فبراير2014 عقد اجتماع رئيس الفاف مع رؤساء الأندية مع وزير الشباب و الرياضة في اجتماع رسمي ومن خلال مخرجاته أنه ستعتزم السلطات العمومية على احترام تعهداتها فيما يخص مرافقة مشروع الاحتراف في الجزائر، والدولة على رأسها وزير الشباب والرياضة انه سيسهر شخصيا على إنجاح مشروع وشكل الملف الموضوع حيث ألح رؤساء الأندية على وزير الشباب والرياضة على مرافقة الدولة خاصة فيما يتعلق بالمنشآت الرياضية، حيث وعد الوزير في لقاءه برؤساء الأندية في الشروع

قريبا في أشغال انجاز 32 مركز تدريب في ديسمبر2013 لفائدة فرق رابطة لكرة القدم الأولى والثانية وتكون على عاتق السلطات العمومية ولكن لغاية اليوم2017، لم تجسد على أرض الواقع. وارتأى الباحث إلى ضرورة إيجاد سياسات وإجراءات جدية بخصوص إنشاء منشآت رياضية خاصة بالنادي وترميم وتأهيلها لممارسة الاحترافية لكرة القدم وذلك لتطوير مستوى بطولتنا من ناحية الأداء الرياضي وزيادة مداخيل النادي من خلال جاذبية المنشآت الرياضية والخدمات المتوفرة بها .

- واحتلت الفقرة رقم (**48**): المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي(2.65) وانحراف معياري يساوي (1.17)، قيمة إختبار كا^2 تساوي(14.22) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة (34.9٪)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **تتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على عدم الموافقة أفراد الدراسة لأن المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي لا تتوفر على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية كما هو منصوص عليه في المادة 26 في المرسوم التنفيذي رقم184/09 المؤرخ 12 ماي2009 والذي يحدد الإجراءات والقوانين الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور وكذا كيفيات تطبيقها،إذا ما جاء به المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه، واستجابات أفراد العينة أنه لا تتوفر المنشأة على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية. وارتأى الباحث لنجاح مشروع احتراف الرياضي يجب أن تتوفر المنشأة الرياضية على المستوى الأمني على مايلي:-غرف تغيير الملابس وملحقات الرياضيين وغرف للحكام الرسميين مطابقة للمواصفات الدولية .

- توفر عيادة للرياضيين و المستخدمين و مستعملي المنشأة الرياضية بصفة احترافية .
- توفر مقر للمراقبة محترف ضد تعاطي الرياضيين للمنشطات.، وتوفر التجهيزات والقاعات والغرف المخصصة لوسائل الإعلام، وتوفر أنظمة إنارة عالية التكنولوجية و كذا الإنارة البديلة، إلى توفر جهاز الإعلان والصوت للجمهور، وفي الأخير توفر تجهيزات الصيانة الخاصة بالمنشأة للاستمرارية عمل المنشأة والمحافظة على المعدات والبني التحتية لزيادة أدائها والاستغلال الأمثل لتحقيق الهدف من انجازها ونجاح مشروع الاحتراف الحقيقي.

واختلفت دراستنا مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت:" أن نسبة 46.2%موافقون على أن الملعب مجهز بجهاز مراقبة عن طريق الفيديو" .

- وأيضا احتلت الفقرة رقم (**45**): المرتبة الرابعة بالتساوي في المتوسط حسابي يساوي(2.65) والانحراف معياري يساوي (1.17) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (9.77) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) ،

مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **راسلتكم الرابطة الوطنية المحترفة بخصوص شهادة المطابقة للمنشآت الرياضية** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة أن النوادي لم تراسلهم بالمطابقة وحتى إن راسلتهم فان الأندية المحترفة لا تمتلك المنشآت الرياضية، فهي ملك للهيئة الوصية سواء كانت ديوان متعدد الرياضات أو لمديرية الشباب والرياضة في تطبق القرارات الفوقية بالممارسة في الملعب أو عدم الممارسة والاستقبال حيث معظم الملاعب الجزائرية لا تطابق المواصفات والشروط المعمول بها دوليا سواءا من حيث نوعية الأرضية أو في المصادقة الأمنية والتقنية وهذا من أهم المعوقات التي لا تساعد في تطبيق الاحتراف الرياضي

- احتلت الفقرة رقم (**52**): المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (2.61) وانحراف معياري يساوي (1.31) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (13.38) ومستوى دلالة (sig) يساوي(0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (33.8%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يلتزم النادي الرياضي باكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا وعدم الموافقة لأفراد الدراسة إلى عدم التزام الأندية فعليا وواقعيا غير موجودة، إذ يعتبر عقد التأمين للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور إلزامية وإجبارية في حالة حدوث كوارث طبيعية أو أعمال الشغب على مستواها، حيث يكون تأمين على المنشأة القاعدية الرياضية ومجمل الفضاءات والهياكل والوحدات المكونة للمنشأة، ولذلك فان منشأتنا الحالية يتوفر التأمين إداريا وعلى مستوى الوثائق، ولكن في حالة الظروف الاستثنائية يكون الجمهور (المناصر) أو المستخدمون والرياضيون ومجمل مستعملي المنشأة من يتحملون تبعات الحادث وعلى حسابهم لأنها لا توجد آلية معمول بها في مجال التأمين المنشأة والأمثلة عديدة في الدوري الجزائري، وهذا يؤثر سلبا على سيرورة المشروع الاحترافي الرياضي في ظل منشآت الحالية .

- احتلت الفقرة رقم(**57**): المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (2.47) وانحراف معياري يساوي (1.21)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (16.28) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة" **يتوفر مركز التكوين الرياضي على منشآت الإيواء والإطعام** " .

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة منخفضة لأفراد الدراسة أن مراكز التكوين الرياضيين لا يحتوي على المنشآت المنصوص علها في المرسوم التنفيذي رقم09-97 المؤرخ في 26 صفر1430هـ الموافق لـ22

فبراير2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها و مراقبتها، و التي نصت المادة 04 منها على أن يتوفر المركز على منشآت للإيواء والإطعام تضم لاسيما مايلي: جناح (أجنحة) للإيواء، مراحيض ومرشات على مستوى كل طابق، ومحل للمغسلة لغسل الملابس وعتاد الرياضيين، قاعة للإطعام أو مطعم، قاعات للدروس، قاعة للراحة و التسلية، وغرف لإطارات وذلك لتفرغ وتكوين المواهب الشباب وإعداد رياضي نخبة وإنجاح عملية الاحتراف، وبما أن معظم أندية الرابطة المحترفة تفتقر لمراكز التكوين مما يؤدي إلى عدم تكوين المواهب الشاب وإعداد رياضي النخبة والمستوى العالي، وهذا يعتبر من أبرز معوقات التي تواجه مشروع الاحتراف الرياضي مما يؤثر وبدرجة كبيرة على أداء المنظومة الرياضية.

وهذا ما يتفق مع دراسة (**محفوظي محمود 2017**) التي توصلت "أن اللاعبين في المدارس الرياضية الجزائرية لا يتكونون داخل منشآت تحتوي على مكان للدراسة والعلاج والتدليك والأكل وحمامات وقاعة محاضرات ومكان مخصص للصحافة ومكان للترفيه، و يعتبر هذا النقائص التي تعاني منها النوادي الرياضية مما يؤثر سلبا على العملية التكوينية المتكاملة لذا من المهم أن تمتلك النوادي المحترفة مراكز تكوين ذات مواصفات عالمية تجذب الشباب للممارسة الرياضية المتقدمة على غرار النوادي الرياضية ذات المستوى العالي ".

- احتلت الفقرة رقم(**53**): المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي(2.44) وانحراف معياري يساوي (1.18)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (12.63) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (موافق إلى حد ما)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**يرتبط تطبيق الاحتراف الرياضي بتسخير إمكانات مالية و التجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أنه من الشروط قيام نظام الاحتراف الرياضي يجب توفير الإمكانات التي تتوفر عليها الأندية من العتاد الرياضي والبني التحتية والمرافق ومدارس التكوين في المنشأة لنجاحه فعليا ومن خلال استجابات أفراد العينة يرى الباحث أن الجانب التسييري والعنصر البشري المؤهل هو الذي يصنع الفارق وتكون هناك فعليا بتوافر الرؤية الإستراتيجية والخطط المدروسة وأهل الاختصاص.

- احتلت الفقرة رقم (**49**): "**تتسع المنشآت الرياضية على تنظيم مختلف المباريات والمنافسات**" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (2.31) وانحراف معياري يساوي (1.20) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (25.17) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (41.3%) ، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**تتسع المنشآت الرياضية على تنظيم مختلف المباريات والمنافسات**".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على الموافقة المنخفضة لأفراد الدراسة أن الملاعب الحالية والهياكل التي تنشط فيها الأندية المحترفة غير متسعة حيث تفتقد للأسس والمبادئ لتخطيط المنشأة التي تعتبر البند الأول هو إمكانية التوسع مستقبلا، وأرجع الباحث إلى انعدام الرؤية المستقبلية أثناء التشييد حيث جل الملاعب الرياضية لا تتجاوز لا تتسع إلى استقبال أكبر عدد من الممارسين أو إقامة البطولات القارية أو حتى المباريات الرسمية لأنها منشأة على أساس نوادي هاوية تمارس من خلالها المباريات الترويحية.

بالإضافة إلى موقع المنشآت لا يساعد في تنظيم المنافسات الدولية ولا حتى المباريات الرسمية نظر لقرب السكن والعمران والمدينة من المنشأة بالإضافة إلى الطرق والموصلات المؤدية للمنشأة لا تضمن نجاح تنظيم البطولات والمنافسات لكون الازدحام الذي يؤدي إلى الخطر والحوادث.

واختلفت دراستنا الحالية مع دراسة (**تباني علي 2014**) التي توصلت أن رؤساء الأندية يرون أن موقع المنشآت الرياضية يساعد في تنظيم المنافسات والمسابقات الدولية، والطرق والموصلات المؤدية للمنشآت تضمن نجاح تنظيم المنافسات الرياضية الدولية

- احتلت الفقرة رقم(**51**): المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي (2.23) وانحراف معياري يساوي(1.01) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (10.20) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (41.3%)، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة "**مدرجات ملعب النادي كافية لاستيعاب الجماهير الرياضية** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة منخفضة لأفراد الدراسة أن مدرجات المخصصة للجمهور لا تكفي حتى للجمهور الفريق المحلي نظرا لعدد الجمهور الوافد على المنشآت الرياضية والملاعب خاصة في المباريات المصيرية، وهذا لافتقار النادي لمنشأة خاصة بيه وعدم إمكانية التوسع مستقبلا سواء من ناحية الموقع أو من ناحية الجانب المالي، إضافة إلى عدم امتلاك كل الأندية للمنشآت الرياضية التابعة للدولة أي مركب متعدد الرياضات وتسييرها بالتنسيق مع مديرية الشباب والرياضة. ويرى الباحث من خلال زيارته لمعظم الملاعب الجزائرية أثناء القيان بدراسة الميدانية جل الملاعب سعتها لا تفوق 40 ألف متفرج وبعض الأندية تستقبل في ملاعب سعتها لا تتعدى 10000 مناصر، وبالنظر لنوعية ...، ويرى الباحث أن من مسببات العنف في الجزائر سعة المدرجات ونوعيتها والاكتظاظ بالإضافة إلى الخدمات المنعدمة ودخول الجمهور مبكرا ساعات طويلة قبل المباريات مما يولد طاقة سلبية و هذه المعطيات تتنافى ومتطلبات الاحتراف الحقيقي وهذا ما يعتبر من المعوقات في نجاح تطبيق الاحتراف الرياضي في الجزائر .

وتتفق النتيجة هذه مع دراسة (**تباني علي 2014**) والتي توصلت أن المدرجات في المنشآت غير كافية لاستيعاب الجماهير الرياضية من وجهة نظر رؤساء الأندية المحترفة .

- احتلت الفقرة رقم(**54**): المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي (2.11) وانحراف معياري يساوي (1.03) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (14.77) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق بشدة) وبنسبة (31.7%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **يحوز النادي على رخصة لبناء وإنشاء مراكز تكوين المواهب الشابة** " .

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على موافقة أفراد الدراسة أن معظم النوادي الرابطة المحترفة الأولى والثانية لا تحوز على رخصة بناء وإنشاء مراكز التكوين، حيث أن بعض النوادي استفادت من ملكية الأراضي المخصصة لبناء مراكز التكوين على غرار مولودية الجزائر في زرلدة، وشبيبة القبائل بتيزي وزو، وأهلي برج بوعريريج ...إلخ في 2011، وبعدها في جويلية 2015 اجتهدت الدولة إلى نزع ملكية الأراضي وتجميد القروض وذلك نظرا لسياسة التقشف الغير مشجعة لمنح القروض قروض وامتيازات للنوادي المحترفة للحصول على هذه الأراضي، ورغم ذلك وبعد مرور أكثر من سبع سنوات على تطبيق الاحتراف في الدوري الجزائري لم يشرع أي فريق و لغاية نهاية 2017 في بناء مراكز الخاصة بالتكوين لأسباب متعلقة أساسا بالجانب المالي لأن غالبية شركات الأندية تعاني من الإفلاس كون معظم المداخيل من السلطات المحلية أو المركزية، بالإضافة إلى ذلك فان النوادي لا تمتلك عقود ملكية للأراضي التي اختارتها لنفسها لإقامة مركز التكوين .

وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة (**يعقوبي أدما 2018**) والتي توصلت "أغلبية مسيري الأندية الرياضية لا يقدرون أهمية للتكوين اللاعبين الصغار، وغير قادرين على تكوين لاعبين ذو مستوى عالي وهذا راجع إلى غياب إستراتيجية للتكوين، وتسيير لمسيرة اللاعبين بالإضافة إلى ذلك عدم وجود غلاف مالي موجه للتكوين، فنظام التكوين الحالي غير مكيف مع متطلبات كرة القدم المحترفة "

- احتلت الفقرة رقم(**56**): المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي يساوي (3.15) وانحراف معياري يساوي (1.12) ، قيمة إختبار كا^2 تساوي (29.46) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) بنسبة(33.3%)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **يتوفر النادي الرياضي على منشأة أو عدة منشآت ونوعية الأرضية لممارسة كرة القدم** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على درجة منخفضة لموافقة أفراد الدراسة إلى افتقر الأندية للمراكز تكوين للمواهب الشابة وذلك راجع لانعدام الإستراتيجية والرؤية المستقبلية للإدارة النوادي المحترفة، وغياب التمويل الذاتي يؤثر في تطوير ذاتها من خلال إنشاؤها، والأندية التي تمتلك مراكز التكوين تعد على الأصابع والتي لها مراكز للتكوين لا يحتوي على عدة منشات أو وحدات مخصصة كما هو مدرج في دفتر الشروط في قرار مؤرخ

في 18 رجب 1431هـ الموافق لـ1 جويلية2010 في الفصل الثالث الذي يحدد الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين والتي تلزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة و ضمان تبعا لذلك إنتاج أداءات على مستوى جميع الفئات السنية مدعما لما جاء به مرسوم التنفيذي رقم09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430هـ الموافق ل 22 فبراير 2009 الذي يحدد شروط إحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية و تنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها وبالتحديد في المادة03، والتي تضمنت أن يتوفر مركز التكوين على منشأة أو عدة منشات رياضية وتجهيزات مطابقة لممارسة كرة القدم والمتمثلة في غرف تغيير الملابس مزودة بمرشات ،حمام بخاري، طاقم طبي وشبه طبي، عتاد بيداغوجي لتهيئة ظروف العمل .ويضيف الباحث إلى أرضية الميدان يجب أن تكون ذات عشب طبيعي لزيادة أداء الرياضيين ،لأن معظم أرضيات الملاعب لدى أنديتنا ذات عشب اصطناعي مما يؤثر على اللاعب من الجانب البدني وحتى المهاري، وجل هاته المتطلبات الأساسية في المنشآت الرياضية الجزائرية يعيق مستوى الأداء ويعيق مشروع الاحتراف في عملية التكوين.

وتتفق دراستنا الحالية مع دراسة (**يعقوبي أدما2018**) التي توصلت "أن نسبة 65.4%) غير موافقين على أن طبيعة أرضية الملعب من العشب الطبيعي ".

و هذا ما عززته دراسة (**محفوظي محمود2017**) والتي توصلت "أن ميادين اللعب التي يتدرب عليها لاعبي المستوى العالي بالمدارس الكروية الجزائرية ليست من نوع واحد، وهذا ما يسبب التباين بين مستوى اللاعبين الذين سيمثلون الكرة الجزائرية في المستقبل، ومن خلال ما توصل إليه من استجابات المبحوثين أن معظم ميادين التدريب التي يتدرب عليها لاعبي مدارس النوادي المحترفة من العشب الاصطناعي، ولا نلاحظ إلا قلة تستعمل العشب الطبيعي، فعلى النوادي الجزائرية في المستوى العالي أن تكون لديها ميادين لعب ذات مواصفات شبيهة بملاعب الدول المتقدمة حتى تتمكن من تكوين لاعبين من المستوى العالي .

- احتلت الفقرة رقم(**55**): المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي (2.04) وانحراف معياري يساوي (0.92)، قيمة إختبار كا^2 تساوي (24.81) ومستوى دلالة (sig) يساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (غير موافق) وبنسبة (49.2%) ودرجة (غير موافق بشدة) بنسبة(28.6%)أي ما نسبته (77.8%) غير موافقة على فقرة، مما يدل على أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة " **يحوز النادي الرياضي على مركز تكوين لتكوين المواهب الشابة** ".

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب وموافقة منخفضة أفراد الدراسة إلى غياب سياسة واضحة المعالم لعملية التكوين في صناعة البطل الرياضي، وبالتالي فجل أنديتنا لا تتوفر على مراكز للتكوين الفئات الصغرى، وهذا ما أدى إلى التكوين الضعيف جدا في فرق الرابطة المحترفة ، ويظهر ذلك في تراجع مستوى اللاعبين، وأصبحت تفتقر لوجود اللاعبين من المستوى العالي ،ومن أبرز أسباب انعدام مراكز التكوين والمدارس

الكروية لتطوير وترقية المواهب الشابة، حيث يشمل التكوين على كل الجوانب النفسية والبدنية والذهنية للاعب، إذ كانت المدارس الكروية في السنوات الأخيرة تنجب لاعبين بارزين على غرار رائد القبة ،اتحاد الحراش، أولمبي العناصر وغيرها كانت تركز على تكوين لاعبين شباب ومنحهم الفرصة لتفجير طاقاتهم الكروية .و حاليا لم تعد الأندية تنجب لإهمالها لهاته العملية الجوهرية ماعدا نادي بارادو الذي يعمل في هذا المجال.

وبرزت منه عدة أسماء شابة وذات مؤهلات كبيرة، وهذا بفضل منهجيه العمل التي ينتهجها القائمون عليه وتوفر مركز التكوين والخدمات والوحدات التابعة له. وارتئ الباحث أن مراكز ومدارس التكوين من المعوقات الرئيسية لفشل عملية الاحتراف ولذلك يوصي أن كل نادي في الرابطة المحترفة يجب أن يتوفر على مركز ومدرسة للتكوين خاص به وتحتوي على جميع الفئات السنية وتحتوي على الوحدات والمنشآت التابعة له لتحسين مستوى البطولة وزيادة ايرادت النادي من خلال تسويق اللاعبين .

وللتعرف على مستوى تأثير المعوقات المتعلقة بجاهزية المنشآت و الهياكل الرياضية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (63) فرد من أعضاء مجلس إدارة الأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت استجابات المحور الرابع ب 2.474 درجة.

وهذا يعني أن مستوى تأثير المعوقات المتعلقة بجاهزية المنشآت والهياكل الرياضية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة **متوسطة** .

وقد كان ترتيب أبعاد محور معوقات نجاح مشروع الاحتراف حسب المتوسطات الحسابية كالأتي:

الرقم	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	المعوقات الإدارية.	2.852	1.153	**الثانية**
02	المعوقات المالية	2.660	1.150	**الثالثة**
03	المعوقات البشرية	2.940	1.180	**الأولى**
04	المعوقات المتعلقة بجاهزية المنشآت	2.474	1.179	**الرابعة**
الدرجة الكلية للإستبيان		**2.731**	**1.165**	**متوسطة**

الجدول رقم19:يبين ترتيب أبعاد المتعلقة بإستبيان معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع توضيح الترتيب التنازلي للمتوسطات :

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المعوقات البشرية التي تحول دون نجاح مشروع الاحتراف الرياضي جاءت في المرتبة الأولى، ويليها في المرتبة الثانية المعوقات الإدارية التي تحول دون نجاح مشروع الاحتراف الرياضي، ويليها في المرتبة الثالثة المعوقات المالية التي تحول دون نجاح مشروع الاحتراف الرياضي ، ويليها في المرتبة الرابعة المعوقات المتعلقة بجاهزية الهياكل والمنشآت الرياضية التي تحول دون نجاح تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي، وبلغت الدرجة

الكلية لأداة الدراسة بمتوسط بلغ 2.73 وانحراف معياري قدر ب1.16، هذا ما يشير أن مستوى معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيرها بدرجة **متوسطة** على المنظومة الرياضية .

5/ الإجابة على التساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأراء أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير(المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

- **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير المركز الوظيفي ؟**

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول(20) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة"F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير المركز الوظيفي (رئيس مجلس الإدارة – المدير العام (المسير) –رئيس الهيئة المديرة – رئيس مجلس المراقبة – عضو من الهيئة المديرة).

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	559.6	04	139.9	0.35	0.83	غير دال
	داخل المجموعات	22676.1	58	390.96			
	المجموع الكلي	23235.7	62				
المعوقات المالية	بين المجموعات	364.50	04	91.12	0.45	0.76	غير دال
	داخل المجموعات	11503.8	58	198.34			
	المجموع الكلي	11868.3	62				
المعوقات البشرية	بين المجموعات	283.06	04	70.76	0.32	0.86	غير دال
	داخل المجموعات	12792.36	58	220.55			
	المجموع الكلي	13075.42	62				
معوقات جاهزية المنشات الرياضية	بين المجموعات	181.65	04	45.41	0.21	0.92	غير دال
	داخل المجموعات	12282.09	58	211.76			
	المجموع الكلي	12463.74	62				

الدرجة الكلية	بين المجموعات	4929.41	04	1232.3	0.31	0.86	غير دال
	داخل المجموعات	229578.1	58	3958.24			
	المجموع الكلي	234507.55	62				

جدول رقم (20) يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير المركز الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لمعوقات نجاح مشروع الاحتراف والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى" لمتغير المركز الوظيفي"، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (**برباخ رابح 2018**) والتي توصلت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر". في حين أثبتت دراسة التي قام بها (**عبد القادر بلخير2017**) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "واتفقت أيضا مع دراسة (**سالم لخضر 2016**) التي استنتجت "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمسمى الوظيفي من وجهات نظر موظفي بمديريات الشباب و الرياضة "، وعززت دراسة (**لعجال يحي2011**) التي توصلت " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وقد اختلفت مع دراسة (**عبد القادر بلخير2017**) حيث توصل إلى توجد فروق ذات دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالجزائر حول متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين .

ويرى الباحث أن أعضاء مجلس إدارة الأندية لرابطة المحترفة باختلاف مراكزهم الوظيفية لا يؤثرون في معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي بالجزائر.

ومنه تكون الإجابة على التساؤل السابق :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير المركز الوظيفي "

- **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمعوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟**

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول(**21**) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة"F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير المؤهل العلمي(أقل من الثانوي،ثانوي، جامعي).

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	348.663	02	174.331	0.457	0.635	غير دال
	داخل المجموعات	22887.052	60	381.451			
	المجموع الكلي	23235.714	62				
المعوقات المالية	بين المجموعات	183.459	02	91.729	0.471	0.627	غير دال
	داخل المجموعات	11684.859	60	194.748			
	المجموع الكلي	11868.317	62				
المعوقات البشرية	بين المجموعات	118.099	02	59.050	0.273	0.762	غير دال
	داخل المجموعات	12957.329	60	215.955			
	المجموع الكلي	13075.429	62				
المعوقات جاهزية المنشآت الرياضية	بين المجموعات	113.437	02	56.718	0.276	0.760	غير دال
	داخل المجموعات	12350.309	60	205.838			
	المجموع الكلي	12463.746	62				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2849.413	02	1424.7	0.369	0.693	غير دال
	داخل	231658.14	60	3860.9			

	المجموعات						
	المجموع الكلي	234507.55	62				

الجدول رقم (21) :يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لمتطلبات نجاح مشروع الاحتراف والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وهذه النتيجة تتفق مع **دراسة (برباخ رابح 2018)**حيث أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول الإبداع الإداري لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، في حين أثبتت الدراسة التي قام بها **لعياضي عصام2018** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق أساليب إدارة الوقت لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة تعزى إلى المؤهل العلمي. وعززت دراسة (**لعجال يحي 2011**) التي توصلت "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

ويري الباحث أن أعضاء مجلس إدارة الأندية لرابطة المحترفة باختلاف مؤهلاتهم العلمية لا يؤثرون في متطلبات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي بالجزائر.

ومنه تكون الإجابة على التساؤل السابق :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة لمعوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

- **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة لمعوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟**

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول(**22**) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة"F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات،6-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	بين المجموعات	85.788	02	42.89	0.11	0.89	غير دال
	داخل المجموعات	23149.9	60	385.83			
	المجموع الكلي	23235.7	62				
المعوقات المالية	بين المجموعات	68.910	02	34.45	0.17	0.84	غير دال
	داخل المجموعات	11799.4	60	196.65			
	المجموع الكلي	11868.3	62				
المعوقات البشرية	بين المجموعات	90.09	02	45.04	0.20	0.81	غير دال
	داخل المجموعات	12985.3	60	216.42			
	المجموع الكلي	13075.4	62				
المعوقات جاهزية المنشات الرياضية	بين المجموعات	98.70	02	49.35	0.23	0.78	غير دال
	داخل المجموعات	12365.03	60	206.08			
	المجموع الكلي	12463.74	62				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1290.66	02	64533.3	0.16	0.84	غير دال
	داخل المجموعات	233216.88	60	3886.9			
	المجموع الكلي	234507.55	62				

جدول رقم (22) يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لمتطلبات نجاح مشروع الاحتراف والدرجة الكلية أكبر من 0.05 أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى" لمتغير سنوات الخبرة".".وهذه النتيجة تتفق مع (**دراسة لعياضي عصام2017**) الذي أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع أساليب إدارة الوقت لدى مدراء المركبات الرياضية تعزى إلى سنوات الخبرة، واتفقت أيضا مع

دراسة (**عبد القادر بلخير2017**) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر تعزى لمتغير سنوات الخدمة . وهذا عززته دراسة (**لعجال يحي 2011**) التي توصلت " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم تعزى لمتغير الخبرة "

في حين اختلفت **دراسة برباخ رابح2018** مع هذه الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية لدى المدراء ونوابهم و رؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

ويرى الباحث أن عامل سنوات الخدمة غير مؤثر في معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي لدى أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة، ومنه تكون الإجابة على التساؤل السابق

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة نحو معوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير سنوات الخدمة"

5-1- أهم النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة نحو معوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير المركز الوظيفي"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة نحو معوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير المؤهل العلمي"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أعضاء مجلس الإدارة لأندية الرابطة المحترفة نحو معوقات نجاح مشروع الاحتراف تعزى لمتغير سنوات الخدمة"

الفصل الخامس

استنتاجات واقترحات

1- استنتاجات عامة

2- اقتراحات

3- الأفاق المستقبلية للدراسة

4- المراجع المعتمدة في الدراسة

5- الملاحق

6- الملخص

1-استنتاجات عامة:

الفرضية الأولى: غياب المتطلبات الإدارية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(**15**) تبين مستوى تأثير المعوقات الإدارية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي**2.85** وانحراف معياري قدره **1.153** وتمثلت المعوقات الإدارية كالأتي :

عدم اهتمام إدارة الاحتراف لعملية التخطيط كأداة من أدوات التنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات، وعدم وضع خطط إستراتيجية سواء من الاتحادية الوطنية لكرة القدم أو الرابطة الوطنية وبالتنسيق مع النوادي المحترفة وفقا للأساليب والطرق العلمية لكرة القدم. مما يجعل عدم ملائمة الجوانب الإدارية لمتطلبات الاحتراف تعيق نجاح تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر.

إذ خلصنا في الأخير أن غياب المتطلبات الإدارية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: غياب المتطلبات المالية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

من خلال نتائج الجدول رقم (**16**)، تبين أن مستوى تأثير المعوقات المالية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (**2.66**) وانحراف معياري قدره (**1.15**) وتمثلت المعوقات المالية فيما يلي :

-قلة الموارد المالية عند أندية الرابطة المحترفة لكرة القدم وعدم البحث واللجوء إلى الممولين وعدم وجود سياسة واضحة في المجال التسويقي والاعتماد الشبه كلي على الدعم الحكومي يجعل النادي دائما يتخبط في الفقر المالي وبالتالي الإفلاس أثرت سلبا على نجاح تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر .

إذ خلصنا في الأخير غياب المتطلبات المالية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف منه نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة: غياب المتطلبات البشرية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر.

من خلال نتائج الجدول (**17**) التي أثبتت أن مستوى تأثير المعوقات البشرية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (**2.94**) وانحراف معياري قدره(**1.18**) وتمثلت المعوقات البشرية فيما يلي :

-إهمال سياسة التكوين حيث لم تولي كل العناية للفئات الصغرى بل يعتمد على التكوين العشوائي والمتذبذب واهتمام المسئولين بالفئات الكبرى في تحقيق النتائج وإهمال القاعدة الأساسية، بالإضافة إلى عدم وجود معايير وأسس علمية يتم على أساسها توظيف العنصر البشري، وغياب ورش عمل التدريبية المستمرة لصقل مهارات المسيرين وأفراد العاملين بإدارة النادي أثرت سلبا على نجاح تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي بالجزائر .

وعلى ضوء كل ما ذكر فإن هذه النتيجة تبين أن غياب المتطلبات البشرية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف.وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة : غياب المتطلبات المتعلقة بجاهزية المنشآت و الهياكل الرياضية يعتبر من بين المعوقات التي تواجه نجاح مشروع الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر

من خلال نتائج الجدول (**18**) في ضوء النتيجة التي توصل إليها الباحث، ومن خلال الفرض الرابع تبين أن مستوى تأثير المعوقات المتعلقة بجاهزية الهياكل والمنشآت الرياضية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (**2.474**) وانحراف معياري قدره (**1.179**) وتمثلت المعوقات المتعلقة بجاهزية المنشآت والهياكل الرياضية كالأتي :

-المنشآت والهياكل الرياضية الحالية لا ترقى إلى المعايير و المواصفات تطوير كرة القدم المحترفة والمنافسات الرياضية، بالإضافة إلى نقص وغياب المنشآت (الهياكل القاعدية ومراكز التكوين) عند أنديتنا الكروية أثرت سلبا في نجاح تطبيق نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر.

وعلى ضوء كل ما ذكر فإن هذه النتيجة تبين أن واقع الهياكل والمنشآت الرياضية الحالية تعتبر من بين المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير(المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم(**20**)، (**21**)، (**22**) يتجلى لنا أن قيمة مستوى الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية لاستبيان معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي غير دالة عند 0.05 وهذا يشير

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الإدارية، المالية، البشرية، جاهزية الهياكل والمنشآت الرياضية تعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الخامسة محققة.

2-اقتراحات:

على ضوء النتائج المحصل عليها من نتائج في هذه الدراسة فان هناك بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها قد تساهم في إنجاح مشروع الاحتراف الرياضي وإيجاد الحلول والآليات لتجاوز المعوقات والمشاكل التي تواجهها الأندية في تطبيقه ونجاعته للرقي بالرياضة وكرة القدم خصوصا، وسبل الوصول إلى تطبيقه وتجسيده على أرض الواقع عند الأندية الجزائرية و تتفق مع الاستراتيجيات الطموحة للرياضة وهي كالتالي :

1- وضع رؤية مستقبلية وإستراتيجية متوسطة المدى لنظام الاحتراف الرياضي لأندية الرابطة المحترفة .

2- ضرورة تطبيق المفهوم الحقيقي لإدارة الاحتراف من خلال تقييم ومتابعة مسار الاحتراف وتحديد الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة، وتغيير الذهنيات لان الاحتراف عبارة عن أسلوب للتفكير.

3- وضع مبادئ وأهداف محددة لإرتقاء بمنظومة الاحتراف .

4- توفير هيكل تنظيمي يسمح بممارسة المهام المنوطة بسلاسة وتحسين أداء إدارة النادي من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة وإسنادها بوضوح إلى العاملين بناءا على الكفاءات الإدارية .

5- ضبط القوانين واللوائح المنظمة للاحتراف بما يتماشى مع متطلبات الاحتراف والتطور الحاصل .

6- الاهتمام بعملية التخطيط من خلال التنبؤ للمشكلات والإمكانات والاحتياجات، وتناسب الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف مع التحديات المعاصرة وتجسيدها وتنفيذها .

7- التنسيق الدوري بين الهيئات الرياضية والوزارة المعنية والأندية المحترفة

8- المراقبة و المتابعة والتقييم على مدى تطبيق الشروط والالتزامات الخاصة بالاحتراف وتشخيص النقائص والصعوبات وتقويمها .

9- إعداد النادي لخطة مالية بداية الموسم الرياضي تتماشى مع ميزانية وأهداف النادي خلال المنافسة .

10- دعم خصخصة الأندية لتحقيق أهداف الاحتراف الرياضي.

11- تشجيع الشركات الاستثمارية والمؤسسات التجارية على رعاية النوادي من خلال إبرام اتفاقيات وتقديم امتيازات .

12- تفعيل دور الإعلام الرياضي ووسائله للترويج للاحتراف.

13- إعطاء أهمية للتسويق الرياضي وإتباع أساليبه لتحقيق إيرادات للنادي من خلال الدعايا والإعلان، البث التلفزيوني، تسويق البطولات والمباريات ،تسويق عقود اللاعبين .

14- تنظيم عقود اللاعبين وتسقيفها مع ميزانية النادي بما يتماشى والظروف الاقتصادية والاجتماعية فالجزائر

15- ضرورة إيجاد إستراتيجية تسيير الجانب المالي لأندية الرابطة المحترفة من خلال الوصول إلى آليات وسبل تنويع مصادر التمويل لتحقيق التمويل الذاتي والاستغناء عن الدعم الحكومي.

16- وضع أسس ومعايير علمية يتم من خلالها اختيار وتوظيف العنصر البشري بالأندية المحترفة.

17- وضع دورات تدريبية وتكوينية لرسكلة مهارات المسيرين للأندية .

18- وضع لقاءات مستمرة مع اللاعبين لتوعيتهم لثقافة الاحتراف .

19- ضرورة إيجاد لجان استشارية في الأندية منها: (استشارات الإدارية، التنظيمية، تخطيطية، اقتصادية، قانونية، إعلامية) من خلال خبراء متخصصين ومحترفين .

20- الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الاحتراف سواء الدول العربية أو الغربية .

21- إنشاء و إقامة منشآت رياضية ومراكز تكوين تتماشى ومتطلبات الاحتراف الرياضي .

22- استغلال الأمثل للمنشآت الرياضية الحالية من خلال صيانتها وتطبيق الشروط والالتزامات فيما يخص المصادقة التقنية والأمنية .

23- يجب أن تهتم إدارة النادي المحترف بعقد اتفاقيات توأمة مع الأندية الأوربية العريقة التي تتمتع بالميزة التنافسية من أجل إنشاء مدارس للناشئين في كرة القدم وتوفير مدربين على أعلى مستوى.

24- فسح المجال للشركات الخاصة والتجارية والاستثمارية من خلال إعطائها أرض لإنشاء ملاعب وأندية خاصة من قبل الدولة وأن تدخل الدولة بأسهم معهم بنسبة محددة، وذلك للمساهمة في بناء هياكل قاعدية ومنشآت رياضية متطورة من حيث المرافق والخدمات التي تكون بفكر استثماري لتفعيل آلية تسويق المنشآت الرياضية.

3-الأفاق المستقبلية للدراسة:

ركزت هذه الدراسة على مشكلة الحالية التي يتخبط فيها نظام الاحتراف الرياضي في الجوانب الإدارية، الجوانب المالية ، الجوانب المتعلقة بجاهزية المنشآت والهياكل الرياضية، وعلى ضوء ما تطرقنا إليه في دراستنا النظرية والميدانية ومن خلال الاحتكاك المباشر لأندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس ،استنبط الباحث جملة من النقاط التي يرى أنها مكملة لدراستنا و تحتاج إلى دراسات مستقبلية :

- دراسة تحليلية نقدية لمشروع الاحتراف الرياضي (دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس وانجلترا) .
- دراسة المتطلبات الإدارية وعلاقتها بالأداء الإداري في إنجاح مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر .
- دراسة المتطلبات المالية وعلاقتها بالأداء الإداري في إنجاح مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر.
- دراسة المتطلبات البشرية وعلاقتها بالأداء الإداري في إنجاح مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر.
- دراسة المتطلبات بجاهزية المنشآت والهياكل وعلاقتها بالأداء الإداري في إنجاح مشروع الاحتراف الرياضي .
- اقتراح نموذج استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر :

- القرآن الكريم

قائمة المراجع بالغة العربية :

1. ادوار أبو نصري:"**متقن الطالب**"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، **2004**
2. أحمد حافظ نجم ،"**دليل الباحث**" ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية، 1988.
3. أمين أنور الخولي:"**دائرة المعارف للرياضة علوم التربية البدنية و الرياضية**"، ب.ط، دار الفكر العربي، القاهرة ،مصر،2004.
4. أمل عبد العزيز محمود:"**الأداء(القاموس العربي الشامل)– عربي عربي**"، دار راتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 1997.
5. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:" **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية –نظريات الإدارة وتطبيقاتها** "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:" **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية –الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي**"، الجزء السابع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.
7. إسماعيل حامد عثمان:" **التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي و العشرين**"، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
8. بختي إبراهيم، "**الدليل المنهجي في إعداد البحوث العلمية**"،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2007.
9. بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد: "**المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007
10. بوداود عبد اليمين،"**مناهج البحث العلمي في علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي**"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر،2010 .
11. بوداود عبد اليمين،" **متطلبات الاحتراف الرياضي**"،دار الوطنية للكتاب،الجزائر ،2014.
12. بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل الجيلالي:"**قانون الرياضة**"، ط1، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2006.
13. درويش كمال و السعدني خليل السعدني، " **الاحتراف في كرة القدم** "، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2006.
14. درويش كمال، إسماعيل الحامد:"**التنظيمات في المجال الرياضي**"، الطبعة 2،كلية التربية الرياضية للبنين حلوان، القاهرة، مصر، 2010.
15. جيدير ماثيو، ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض:"**منهجية البحث العلمي (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث و رسائل الماجستير و الدكتوراه)**"، بدون دار نشر، 2005.

16.الجيوسي محمد، جاد الله أحمد:"**الإدارة علم و تطبيق**"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

17.جرجس ميشال:"**معجم مصطلحات التربية و التعليم–عربي–فرنسي–انجليزي**"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

18.حسن أحمد الشافعي،"**إستراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية**"،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009.

19.حسن أحمد الشافعي:"**المنظور القانوني عامة والقانون المدني في الرياضة**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر،2006.

20.حسن أحمد الشافعي:"**الاستثمار والتسويق في التربية البدنية و الرياضة**"، دار الدنيا للنشر، الطبعة الأولى، مصر،2006.

21.طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: "**مقدمة في الإدارة الرياضية**"، مركز الكتاب للنشر، مصر،1997

22.ليلى السيد فرحات: "**القياس و الاختبار في التربية البدنية**"، مركز الكتاب للنشر، ط1، عمان ،2001 .

23.مجمع اللغة العربية:" **المعجم الوسيط**"، الطبعة الثانية، الجزء الأول، القاهرة، مصر، 1972

24.محمد سليمان الأحمد:" **الوجيز في العقود الرياضية**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.

25.محمد سليمان الأحمد:" **الوضع القانوني لعقود انتقال اللاعبين المحترفين**"، دار وائل للنشر، العراق،2005

26.موريس أنجرس، "**منهجية البحث العلمي**"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

27.مسعد محي محمد:"**كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات**"، ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر،2000

28.مبروك حسين: " **القانون التجاري**" ، الطبعة الثالثة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2004.

29.مفتي إبراهيم حمادة:"**تطبيقات في الإدارة الرياضية**"،مركز الكتاب للنشر،القاهرة، مصر، 1999.

30.مروان عبد المجيد إبراهيم :"**طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية**" ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، ط1، الأردن، 2002

31.عادل الشريف، "**قصة كرة القدم** "، الهيأة العامة للكتاب، القاهرة ،مصر،1988.

32.عاطف عدلي العبد: "**الاتصال والرأي العام**"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ،1993.

33.عبد الحميد عثمان الحفني، "**عقد احتراف لاعب كرة القدم**" ، دار النشر، المكتبة العصرية، مصر2007.

34.علي الشريف:" **اقتصاديات الإدارة–منهج القرارات**"، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1998.

35.عباس موسى:"**الاحتراف في كرة القدم في دول مجلس التعاون الخليجي**"، الطبعة1، دار الشروق للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة،2005.

36.عبد المجيد قدي:"**أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية–الرسائل والأطروحات**"، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.

37.عيسى الهادي، كمال رعاش:"**الاحتراف الرياضي في كرة القدم–دراسة مقارنة (مشروع الجزائر نموذجا)**، الطبعة 1، دار الكتاب الحديث للنشر، الجزائر ،2012.

38.عصام بدوي:"**موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة**"،دار الفكر العربي،القاهرة،ط1، 2001

39.عصام محمد عبد الله: "**الاحتراف الرياضي بين الواقع والتطبيق**"،مؤتمر القاهرة،مصر،2007

40.نبيه عبد الحميد العلقامي:"**لوائح احتراف كرة القدم الدولية وتفسيراتها القانونية**"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.

41.نبيه العلقامي، محمد فضل الله: "**التشريعات والقوانين نظرة تكاملية**"، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 2004.

42.سلامة محمد ،عبد الحميد سمير:" **منظور حديث في الإدارة الرياضية**"، ماهي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر،2008

43.سامي ملحم ، "**القياس و التقويم في التربية وعلم النفس**"، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.

44.السعدني خليل عبد الغني:"**مقارنة للاحتراف الرياضي في كرة القدم في بعض الأنظمة العربية و الأوربية**، القاهرة ، مصر 2005.

45.عبد الحميد عثمان الحنفي:"**عقد احتراف لاعب كرة القدم**"، كلية الحقوق، الكويت،1995.

46.عفاف عبد المنعم، شحاتة درويش:"**الإمكانات في التربية البدنية والرياضية–أهميتها ، أنواعها، أقسامها ومجالاتها**–"،دار منشأة المعارف، الإسكندرية ، مصر، 1998.

47.قدي عبد المجيد:"**أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية :الرسائل و الأطروحات**"، ط1، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2009.

48.القحطاني محمد دليم:" **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**"، ط2، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية ،2008.

49.خير الدين علي عويس، عطا حسن عبد الرحيم: "**الإعلام الرياضي**"، مركز الكتاب للنشر،ط1، القاهرة، مصر، 1998.

50.غنيم أحمد محمد:" **الإدارة الالكترونية:أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**"،المكتبة العصرية ، المنصورة، مصر، 2004.

قائمة المراجع بالغة الأجنبية :

51.Barbusse Béatrice," **Le mangement des professionnels du sport** : le cas d'un club de handball", SPORT n°168/169, 2006.

52. Baye Emmanuel, "**Facteurs clé de la performance des fédérations sportives nationales**" ,Bilans et perspectives, Revue des européenne de management du sport n°3, 2001.
53. Baye Emmanuel, "**La dynamique de processus de professionnalisation des sports collectifs**, les cas de football, du basket ball et du rugby, STAPS N°52 ,2000.
54. Chantelat Pascal, "**La professionnalisation des organisations sportives** : nouveaux debats ", Paris, L'harmattan,2001
55. Cristian Flueckiger :"**Dopage**, **santé des sportifs Professional et protection des données médicales** ",ed Bruylant, volume1,Bruxelles ; Belgique ,2008.
56. Christian Michon ,"**Le marqueter –Les nouveaux fondements du Marketing**", Pearson Education, Paris, France, 2003.
57. Jean Marie Peretti, "**Ressources humaines et gestion des personne**", Libraire Vuibert,Paris,1994.
58. Le Germain Elisabeth, "**Le football et sa professionnalisation tardive a Lyon** : de la confidentialité a la notoriété -1918/1964-",STAPS n°68,2005.
59. "**Oxford Learner's Pocket Dictionary**" fourth edition, Oxford University Press, China 2008.
60. Stumpp Sébastien et Gasparini William, "**Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel de l'espace nation au club local**" (1970-1987),STAPS n°63,2003.
61. Smith et Stewart B :"**Professionalism the Management of Sport** " ,Manchaster ,England ,1999.
62. Tribou Gary,"**Management du sport**, **marketing et gestion des clubs sportifs**", Paris,Dunod ,2006.

قائمة الدوريات والمجلات العلمية:

63. أبو علي غالب فتيني، عبد العزيز الوصابي: "**تقويم عوامل تطبيق الاحتراف الرياضي في كرة القدم اليمنية**"،الملتقى الدولي الرابع،الرهانات المستقبلية للاحتراف الرياضي، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر،أيام 10-11 ماي2010.
64. أحمد بن قلاوز تواتي: "**المنشطات والاحتراف الرياضي بين الواقع والتطبيق**"، الملتقى الدولي الرابع، الرهانات المستقبلية للاحتراف الرياضي، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، أيام 10-11 ماي2010.

65.أيمن محمد محروس وآخرون:" **الاحتراف بين الواقع والتطبيق**"،غير منشورة، مؤتمر الدولي القاهرة، مصر،2007.

66.بلبول فريد: "**دور المراقبة والمتابعة الطبية الرياضية في دعم المسيرة الاحترافية للاعبي كرة القدم الجزائرية**"، المؤتمر الدولي الرابع، الرهانات المستقبلية للاحتراف الرياضي في الجزائر، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، أيام10-11ماي، 2010

67.بلعجوز حسين، "**التسويق الرياضي**"، المؤتمر العلمي الدولي الأول، تسيير الإدارة في ظل اقتصاد السوق، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، أيام 08-10 أفريل2008 .

68.معزيز عبد الكريم: "**العقد والتأمين والتعويض في المجال الرياضي**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2012

69.غضبان أحمد حمزة: "**المساهمة الفعالة والفعلية لرؤساء النوادي الجزائرية في تمويل فرقهم**"، المؤتمر الدولي الأول، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 08-10ماي 2008

70.ميمون جمال الدين: "**عقود اللاعبين والمدربين في ظل اقتصاد السوق**"، المؤتمر العلمي الدولي الأول، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،أيام 08-10 أفريل 2008.

قائمة الأطروحات و الرسائل العلمية:

71.إسماعيل مقران: "**إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحادات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،معهد التربية البدنية والرياضية،جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.

72.إفروجن غنية :"**الجانب القانوني والتسيير الإداري لكرة القدم-حالة بعض النوادي المحترفة في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر03، 2014.

73.بوصلاح النذير: "**إقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر**"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، الجزائر03، 2015.

74.بلخير عبد القادر:"**متطلبات اعتماد إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وت.ن.ب.ر بالجزائر**"، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة،2017

75.برباخ رابح:"**أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية**"،أطروحة دكتوراه، م.ع.ت.ن.ب.ر، جامعة المسيلة،2018

76.الدوسري محمد: "**إستراتيجية لتطوير نظام احتراف كرة القدم بالمملكة العربية السعودية**"، أطروحة دكتوراه، كلية الرياضية لبنين ، جامعة الإسكندرية ، مصر،2014

77.حجيج مولود:"**معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية**"،رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الاجتماعية، دالي إبراهيم،2007 .

78.حرواش لمين:" **إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر** –دراسة متمحورة حول البعد الاقتصادي– "،أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية و الرياضية،جامعة الجزائر2012،03.

79.يعقوبي أدما:" **تحليل نظامي للاحتراف في الجزائر من 1989 إلى يومنا –حالة كرة القدم–** "،أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية،جامعة الجزائر03، 2018.

80.لعجال يحي:" **دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم**"،رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر03، 2011.

81.لعياضي عصام:"**بعض أساليب إدارة الوقت و علاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية**"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، الجزائر،2014.

82.محفوظي محمود: "**إستراتيجية تكوين لاعبي المستوى العالي في المدارس الكروية الجزائرية المحترفة**"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة مستغانم،2017.

83.نورة النوفل:"**معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن سعود، الرياض ، السعودية،2011.

84.عويبر جلال :"**دور القطاع الخاص في زيادة وفعالية العملية الإدارية لأندية كرة القدم**"،رسالة غير منشورة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي،جامعة المسيلة،2009.

85.العيقلي عبد العزيز بن سعد: "**معوقات إدارة الاحتراف بأندية دوري المحترفين لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية**"،رسالة ماجستير،قسم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2014

86.السعدني خليل السعدني:" **دراسة مقارنة للاحتراف في كرة القدم**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان،مصر،2005.

87.فوكراش زوبييدة:" **التحول من النشاط الهاوي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على التسيير الإداري**"، أطروحة دكتوراه ل.م.د ،جامعة حسيبة بن بوعلي–الشلف–، الجزائر،2017.

88.رعاش كمال:" **الاحتراف الرياضي و مدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم**"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية و الرياضية،الجزائر03، 2010.

89.شادي محمد الطاهر: "**واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية**"،رسالة غير منشورة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2008.

90.شواهنة أحمد :"**مساهمة الاحتراف في تحسين مستوى كرة القدم في الضفة الغربية** "، رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012

91.شريف حمزة:" **معوقات تطبيق بنود عقد الاحتراف بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم**"،أطروحة دكتوراه، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية،جامعة المسيلة،2018.

92.تباني علي:" **متطلبات إدارة المنشآت الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر**"،رسالة ماجستير، معهد ع.ت.ن.ب.ر، جامعة المسيلة، 2014.

93.تومي صونيا مباركة: "**عقد احتراف لاعب كرة القدم**"، رسالة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الاجتماعية، دالي إبراهيم، 2008

94.خضار خالد: "**مدى مساهمة الشركات التجارية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية**"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر03، 2012

95.بلخير عبد القادر،"**علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية**"،رسالة ماجستير،معهد علوم طبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، مركز الجامعي محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس(الجزائر)،2011.

96.الدهشة زياد بن عبد الله،"**المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفية وفقا لنظرية هيرز بيرج**"، رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية، **2006**.

قائمة المراسيم و المناشير:

97.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:الأمر رقم 76-81، "**المتضمن تقنين التربية البدنية والرياضية**"،[الجريدة الرسمية رقم 90 الصادرة بتاريخ 10 نوفمبر1976].

98.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:القانون رقم 89- 03، "**المتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية**"،[الجريدة الرسمية رقم 07 الصادرة بتاريخ 15 فيفري 1989].

99.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:مرسوم تنفيذي416-91 المؤرخ في 25ربيع الثاني1412هـ الموافق ل02 نوفمبر1991 ،"**المتعلق بتحديد شروط إحداث المنشات الرياضية و استغلالها**"، الجريدة الرسمية، العدد 54

100. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:الأمر رقم 95-09، "**المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية**"، [الجريدة الرسمية رقم 17 الصادرة بتاريخ 29مارس1995].

101. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة: المرسوم التنفيذي 96-166، "**المتعلق بكيفيات تنظيم الرابطات الرياضية وكيفية تسيرها**"،[الجريدة الرسمية العدد29 الصادرة بتاريخ 08مايو1996].

102. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة:القانون10/04، "**المتعلق بالتربية البدنية والرياضية**"،[الجريدة الرسمية رقم 52 الصادرة بتاريخ 18غشت2004].

103. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشباب والرياضة المرسوم التنفيذي المعدل رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان1426هـ الموافق لـ19 أكتوبر2005، "**يحدد صلاحيات وزارة الشباب والرياضة**".

104. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، النشرة الرسمية، السداسي الثاني، المرسوم التنفيذي رقم 06-264، المؤرخ في 8 غشت 2006، "**للأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية الشركات التجارية**".

105. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:مرسوم تنفيذي رقم 09-184 المؤرخ في 12 مايو سنة 2009 :"**يحدد الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية والأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة وكذا كيفيات تطبيقها**".

106. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:مرسوم تنفيذي رقم 09-97 المؤرخ في22 فبراير 2009 :**يحدد شروط إحداث مراكز التكوين المواهب الرياضية وتنظيمها وسيرها واعتمادها ومراقبتها**.

107. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة:القرار رقم 10-48 المؤرخ01 يوليو 2010 ،"**المتعلق بدفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة**،[الجريدة الرسمية رقم44 الصادرة بتاريخ06 يوليو 2010].

108. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة الشباب والرياضة:قانون رقم13-05 المؤرخ في 23 يوليو2013،"**المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها**" .

109. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة: مرسوم تنفيذي رقم15-73 المؤرخ في16 فبراير 2015، "**المتعلق بالأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف و يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية** .

قائمة المواقع الالكترونية :

110. **https://ar.wikipedia.org/wiki ،2017/03/29 على الساعة:20:19.**

111. **https://ar.wikipedia.org/wiki, 29/03/2017 على الساعة:20:26**

الملاحق

1- الاستبيان في صورته الأولية قبل التحكيم .

2- الاستبيان في صورته النهائية بعد التحكيم .

3- قائمة أسماء المحكمين.

4- تسهيل مهمة.

1-الاستبيان في صورته الأولية قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية

بيانات المحكم :
الاسم و اللقب : .....
الدرجة العلمية : .....
التخصص : .....

استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

إلى الأستاذ الفاضل المحترم تحية طيبة و بعد،،،،،

نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي يندرج في إطار البحث العلمي لإعداد أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية. بعنوان: **معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية –** دراسة تحليلية لأندية الرابطة المحترفة لكرة القدم الأولى والثانية–

لهذا يأمل الباحث منكم المشاركة في إنجاز هذا البحث والتفضل بإعطاء وجهات نظركم على ما يحويه هذا الاستبيان من حيث :

- مدى وضوح الفقرات وهل هي مناسبة لكل محور .
- هل توجد فقرات تحت محور معين يمكن نقلها الى محور أخر .
- هل توجد فقرات تحتاج الى إلى إعادة صياغة .
- مدى ارتباط كل فقرة بالمحور نفسه .

لتحقيق هذا الأمر فقد تم إعداد هذا الاستبيان الذي يتكون من أربع محاور :

المحور الأول : المعوقات المتعلقة بالجانب الاداري .

المحور الثاني : المعوقات المتعلقة بالجانب المالي .

المحور الثالث : المعوقات المتعلقة بالجانب البشري

المحور الرابع :المعوقات المتعلقة بجاهزية المنشآت الرياضية .

والاستبيان يتكون من أربعة سلالم كما في الشكل مع مراعاة الاضافة في السلم او الحذف

موافق بشدة 5	موافق 4 درجات	موافق لحد ما 3 درجات	غير موافق 2 درجتان	غير موافق بشدة 1 درجة

وتقبلوا فائق التقدير والشكر

إعداد الطالب الباحث : **إشراف :**

لعياضي عبد الحكيم **أ/د. غضبان أحمد حمزة**

معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي

المحور الأول : المعوقات الإدارية :

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة		مدى ارتباط العبارة بالمحور			
		مناسبة	مناسبة الى حد	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	تتصف السياسات الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف الرياضي بالوضوح و الحداثة						
01							
02	تعمل الأندية على تنفيذ هدف محدد من شانه الارتقاء بمنظومة الاحتراف						
02							
03	تتصف القوانين و التشريعات الخاصة بالاحتراف بنسبة عالية من الموضوعية						
03							
04	تتناسب الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاحتراف الرياضي مع التحديات المعاصرة						
04							
05	تهتم إدارة النادي المحترف لعملية التخطيط من خلال التنبؤ للمشكلات والإمكانات والاحتياجات						
05							
06	توجد مهام واضحة ومحددة لإدارة النادي المحترف .						
06							
07	يتفهم العاملون بإدارة النادي المحترف مبدأ وحدة القيادة وتدرج السلطة.						
07							
08	يوجد تنسيق كامل بين مجلس إدارة النادي المحترف و بين الرابطة المحترفة						
08							
09	يتم تفويض السلطة للعاملين في إدارة النادي بشكل متكافئ ويتناسب مع مسؤولياتهم						

09							
10	تعمل إدارة النادي المحترف على تحديد واجبات و المسؤوليات بدقة وإسنادها بوضوح إلى العاملين بناءا على كفاءات الفرد						
10							
11	يوجد تحفيز معنوي و مادي للعاملين بإدارة النادي المحترف .						
11							
12	يؤثر التغيير المستمر لرئيس إدارة النادي على منظومة عمل إدارة النادي المحترف .						
12							
13	يتم إطلاع المنظومة الرياضية بالنادي المحترف على التجارب الخارجية الناجحة للاحتراف						
14	توفر الميزة التنافسية للأندية المحترفة تزيد في رفع من مستوى أداء المحترفين الرياضين						
14							
15	برامج الاحتراف يتطلب استقرار التشكيلة الإدارية للنادي المحترف لتحقيق الهدف المسطر						
15							
16	توجد منظومة واضحة داخل إدارة النادي يتم من خلالها تبادل التوجيهات والمعلومات و الأفكار						
16							
17	تتصف عناصر الاتصال الإداري ما بين الرابطة المحترفة وإدارة النادي المحترف بالشفافية						
17							
18	توجد رقابة فنية وإدارية من قبل الرابطة على الشروط والالتزامات الخاصة بإدارة النادي المحترف						

المحور الثاني : المعوقات المالية :

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	يتم تقديم خطة مالية معتمدة إلى الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم بداية كل موسم تحقق الأهداف المسطرة لنادي الرياضي المحترف						
01							
02	يلتزم النادي بصرف رواتب ومستحقات المالية للاعبين والعاملين بانتظام						
02							
03	يحدد قيم عقود اللاعبين بطرق علمية تتناسب مع مستواهم و إمكانية المالية لنادي المحترف						
03							
04	يدعم خصخصة الأندية المحترفة إلى زيادة الأداء المالي في نجاح مشروع الاحتراف الرياضي						
05	يستقطب النادي الرياضي المستثمرين الاقتصاديين و الشركات لرعاية النادي من خلال الفكر الاقتصادي						
06	تساهم الإمكانات المالية و التجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة لتطبيق الاحتراف الرياضي						
07	تدعم عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات ميزانية النادي المحترف						
08	يملك النادي موارد مالية تتماشى ومقتضيات المنافسة						
09	تكفي مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في الجزائر لكرة القدم						

09							
10	يتوفر لدى النادي المحترف على مصادر تمويل دائمة و مستمرة لتطبيق الاحتراف الرياضي						
10							
11	يعتمد النادي المحترف خطة إستراتيجية مستقبلا لتمويل الذاتي لنجاح الاحتراف الرياضي						
11							
12	توجد خطة تسويقية لعقود اللاعبين لزيادة مداخيل النادي المحترف						
12							
13	توجد خطة استثمارية لعقود اللاعبين لتقليل من تكاليف النادي المحترف						
13							
14	يوجد بالنادي الرياضي المحترف قسم متخصص في عملية التسويق الرياضي						
14							
15	تحرص إدارة النادي المحترف على عرض التقارير المالية وتوفير المعلومات الدقيقة الخاصة بالجانب المالي						
15							
16	توجد رقابة مالية على إدارة النادي المحترف من قبل الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم .						
16							
17	توجد رقابة مالية على أداء المنظومة الرياضية المحترفة من قبل الاتحادية الوطنية لكرة القدم						
17							

المحور الثالث :المعوقات البشرية :

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسبة لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	توجد أسس و معايير علمية يتم على أساسها اختيار وتعيين العناصر البشرية العاملة بإدارة النادي المحترف						
02	تسعى إدارة النادي المحترف على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة و تطويرها أدائها باستمرار						
03	تتعاون إدارة الاحتراف بالنادي مع المختصين في مجال القانون والإدارة الرياضية و الاقتصاد						
04	يساهم النادي المحترف بتشكيل الجهاز الفني للفريق (المدرب، المساعد التقني، المحضر البدني، مدرب الحراس، المحضر النفسي، الطاقم الطبي) لإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي						
05	توجد ورش عمل لصقل مهارات مسير النادي المحترف من قبل الاتحادية الوطنية لكرة القدم						
06	يحوز مسير النادي الرياضي المحترف على إجازة مسير تسلمها من الاتحادية الوطنية لكرة القدم						
07	يستخدم العاملين بإدارة النادي المحترف أحدث الوسائل التكنولوجية لتسيير العمل الإداري وتسهيل عملية الاتصال .						
08	تنظم إدارة النادي المحترف لقاءات مستمرة مع اللاعبين لتوعيتهم بثقافة الاحتراف						

09	يهتم النادي المحترف بتطبيق اللوائح المحددة من طرف الاتحادية لكرة القدم عند توظيف اللاعبين المحترفين .						
10	تساهم الدورات التكوينية للمسيرين و المؤطرين في نجاح مشروع الاحتراف الرياضي						
11	توفر الفكر الاحترافي الكامل للمنظومة الرياضية مستوى معين من الكفاءة في الأداء الرياضي						
12	يستقطب النادي المحترف لاعبين ممتازين ذوي خبرة للتعاقد معهم وضمهم للفريق للاستفادة من خبراتهم للإنجاح المشروع الاحتراف الرياضي						
13	تفتح آلية الاحتراف بالخارج بدون قيود من النادي المحترف من تحسين الاحتراف الرياضي						

المحور الرابع :المعوقات المرتبطة بالمنشآت الرياضية :

الرقم	العبارات	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور		
		مناسبة	مناسب لحد ما	غير مناسبة	مرتبطة	مرتبطة لحد ما	غير مرتبطة
01	يحوز النادي المحترف على شهادة المطابقة للمنشآت الرياضية معتمدة من الرابطة الوطنية المحترفة						
01							
02	يتوفر للنادي الرياضي المحترف منشأة رياضية للمنافسات الرسمية و ملاحق للتدريب خاصة به						
02							
03	يتوفر للنادي الرياضي على مقر لإدارة خاصة بالنادي المحترف						
03							
04	توجد إجراءات جدية بخصوص إنجاز منشآت رياضية خاصة بالنادي						

04							
05	تتوفر في المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على و المقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية						
05							
06	تتوفر في المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات و المقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية						
06							
07	تتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على أرضية الملعب على المواصفات الدولية						
07							
08	تتسع المنشآت الرياضية لتنظيم مختلف المباريات والمنافسات المحلية والدولية.						
08							
09	مدرجات المنشآت كافية لاستيعاب الجماهير الرياضية						
09							
10	يلتزم النادي الرياضي باكتتاب عقود التأمين الالزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور						
10							
11	يحوز النادي الرياضي على مركز تكوين لتكوين المواهب الشابة						
11							
12	يحوز النادي على رخصة لبناء وإنشاء مراكز تكوين المواهب الشابة						
12							
13	تهتم إدارة النادي في الرفع من المستوى البدني من خلال استخدام الإمكانيات الحديثة في التدريب الرياضي للمحترفين.						
13							
14	تساهم مدارس التكوين الرياضي في تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي						
14							

						يساهم المختصين في ميدان التغذية و الفنادق ووسائل النقل في نجاح الاحتراف الرياضي	15
							15

التعاليق ، الملاحظات ، الإضافات :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- الاستبيان في صورته النهائية بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

إلى السيد المحترم

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير الرياضي ، و التي تحمل عنوان :

" معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي وتأثيره على المنظومة الرياضية في الجزائر "

حيث نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط ، لذا نرجو تعاونكم في إثراء هذه الدراسة ، وتكرمكم بالإجابة بكل صراحة و موضوعية على أسئلة هذا الاستبيان لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة ، وذلك بوضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة من وجهة نظركم .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام

القسم الأول : البيانات الشخصية

1- اسم النادي الرياضي :.....

2- المركز الوظيفي :

رئيس مجلس الإدارة ☐ المدير العام (المسير) ☐ رئيس الهيئة المديرة ☐

رئيس مجلس المراقبة ☐ عضو من الهيئة المديرة ☐

3- سنوات الخدمة :

1 – 5 سنوات ☐ 6–10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

3- المؤهل العلمي :

أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

ثانيا : محاور الدراسة :

المحور الأول : المعوقات الإدارية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتصف السياسات و الأهداف الخاصة بإدارة منظومة الاحتراف بالوضوح					
02	تعمل الأندية على تنفيذ رسالة محددة من شانها الارتقاء بمنظومة الاحتراف					
03	توجد أهداف متسلسلة لمنظومة الاحتراف الرياضي الجزائري					
04	تتصف اللوائح الخاصة بالاحتراف بنسبة عالية من الموضوعية					
05	تتناسب الخطط الإستراتيجية للنادي لمنظومة الاحتراف مع التحديات					
06	تهتم إدارة النادي المحترف لعملية التخطيط من خلال التنبؤ للمشكلات					
07	تحدد القوانين و التشريعات الخاصة بالاحتراف مهام إدارة النادي المحترف					
08	يتوفر النادي على تنظيم هيكلي يسمح له بممارسة مهامه المنوطة بسلاسة					
09	يقوم النادي بإعداد نظام داخلي خاص بالشركة التجارية الرياضية					
10	يتفهم العاملون بإدارة النادي المحترف مبدأ وحدة القيادة و تدرج السلطة.					
11	يوجد تنسيق بشكل دوري و مستمر بين مجلس إدارة النادي وبين الرابطة المحترفة والاتحادية لكرة القدم					
12	يتم تفويض السلطة للعاملين في إدارة النادي المحترف بشكل متكافئ ويتناسب مع مسؤولياتهم					
13	تعمل إدارة النادي المحترف على تحديد واجبات و المسؤوليات بدقة وإسنادها بوضوح إلى العاملين بناءا على كفاءات الفرد					
14	يوجد تحفيز معنوي ومادي للعاملين بإدارة النادي المحترف .					
15	استقرار الطاقم الإداري بالنادي يساهم في تحقيق مشروع الاحتراف					
16	الهيكل الإداري للنادي الرياضي المحترف يسمح تبادل التوجيهات والمعلومات والأفكار					
17	تتصف عناصر الاتصال الإداري ما بين الرابطة المحترفة و إدارة النادي المحترف بالشفافية					
18	توجد رقابة فنية و إدارية من قبل الرابطة المحترفة على الشروط والالتزامات الخاصة بإدارة النادي					

المحور الثاني : المعوقات المالية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	لا أوافق بشدة
19	يقدم النادي خطة مالية معتمدة الى الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم .					
20	يدعم خصخصة الأندية إدارة النادي لتحقيق أهداف الاحتراف.					
21	يمتلك النادي موارد مالية تتماشى و مقتضيات المنافسة .					
22	يلتزم النادي بصرف رواتب ومستحقات المالية للاعبين و العاملين بانتظام					
23	قيم عقود اللاعبين متوازنة مع ميزانية النادي تسهل عمل إدارة النادي					
24	تحرص إدارة النادي المحترف على عرض التقارير المالية وتوفير المعلومات الدقيقة الخاصة بالجانب المالي .					
25	توجد رقابة مالية على إدارة النادي المحترف من قبل الرابطة الوطنية المحترفة					
26	تكفي مصادر التمويل المتاحة بالنادي لتطبيق نظام الاحتراف في الجزائر لكرة القدم					
27	تستطيع إدارة النادي الاستغناء عن الدعم الحكومي بعد سنوات اعتماد الاحتراف					
28	الاستفادة من عقود الرعايا و النقل التلفزيوني					
29	تلتزم إدارة النادي في بداية الموسم الرياضي بإعلام الهيئات الرياضية بسعر الأماكن الجماهير لكل فئة و لكل أنواع اللقاءات .					
30	توجد خطة استثمارية و تسويقية لعقود اللاعبين لزيادة مداخيل النادي المحترف					
31	تواجه إدارة النادي صعوبات مالية أثناء عملية التسويق الرياضي					

المحور الثالث :المعوقات البشرية :

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	موفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
32	توجد أسس و معايير علمية يتم على أساسها اختيار و تعيين العناصر البشرية العاملة بإدارة النادي					
33	تسعى إدارة النادي المحترف على توفير الكفاءات البشرية المؤهلة وتطويرها أدائها باستمرار					
34	تتعاون إدارة الاحتراف بالنادي مع المختصين في مجال القانون والإدارة الرياضية و الاقتصاد .					
35	توجد دورات تدريبية مستمرة لرسكلة مهارات مسير النادي المحترف من قبل الاتحادية الوطنية لكرة القدم					
36	يحوز مسير النادي الرياضي المحترف على إجازة مسير تسلمها من الاتحادية الوطنية لكرة القدم					
37	يستخدم العاملين بإدارة النادي المحترف أحدث الوسائل التكنولوجية لتسيير العمل الإداري و تسهيل عملية الاتصال .					
38	تنظم إدارة النادي المحترف لقاءات مستمرة مع اللاعبين لتوعيتهم بثقافة الاحتراف					
39	يهتم النادي المحترف بتطبيق اللوائح المحددة من طرف الاتحادية لكرة القدم عند توظيف اللاعبين المحترفين .					
40	يعرض النادي عقود اللاعبين و المدربين على مصادقة الاتحادية الجزائرية و الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم					
41	يتوفر النادي على مدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في دفتر الشروط					
42	يوجد بالنادي أشخاص مكلفين بالجانب الطبي للنادي المحترف					
43	يتوفر النادي الرياضي المحترف على أخصائي نفساني					
44	الأشخاص المكلفين بالتأطير التقني و الطبي مصرح بهم لدى إدارة الجبائية و التأمينات					

المحور الرابع :المعوقات المرتبطة بالجاهزية المنشآت الرياضية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
45	راسلتكم الرابطة الوطنية المحترفة بخصوص شهادة المطابقة للمنشآت الرياضية					
46	توجد إجراءات جدية بخصوص إنجاز منشآت رياضية خاصة بالنادي					
47	تتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة الأمنية					
48	تتوفر المنشأة الرياضية الخاصة بالنادي على الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية					
49	تتسع المنشآت الرياضية على تنظيم مختلف المباريات والمنافسات					
50	يساعد التجانس الوظيفي لمختلف وحدات المنشأة الرياضية على إنجاح تطبيق الاحتراف الرياضي					
51	مدرجات المنشآت كافية لاستيعاب الجماهير الرياضية					
52	يلتزم النادي الرياضي باكتتاب عقود التأمين الإلزامية للمنشآت الرياضية المستقبلة للجمهور					
53	يرتبط تطبيق الاحتراف الرياضي بتسخير إمكانات مالية والتجهيزات المادية المتوفرة في المنشأة					
54	يحوز النادي على رخصة لبناء و إنشاء مراكز تكوين المواهب الشابة					
55	يحوز النادي الرياضي على مركز تكوين لتكوين المواهب الشابة					
56	يتوفر المركز التكوين الرياضي على منشأة أو عدة منشآت لممارسة كرة القدم					
57	يتوفر مركز التكوين الرياضي على منشآت الإيواء و الإطعام					

3- قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة:

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتساب
01	خالد جوادي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة
02	عادل خوجة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة
03	فاتح يعقوبي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة
04	فتيحة بوساق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة
05	يحي محمد مهدي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
06	صالح موفق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سوق أهراس
07	حكمت المذخوري	أستاذ دكتور	جامعة المستنصرية العراق

4- تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد
ما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: مرشن بوزيد

شركة رياضية ذات أسهم شباب رياضي بلوزداد
شباب رياضي بلوزداد أتلتيك
02
R.C.N°: 16/00 0962057 B 10
SSPA Chabab Riadhi Belouizdad Athletic

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: وشن بوزيد

MAASR-Athletic Hussein Dey
SSPA / NAHD
Direction Générale
01, Rue Bensiam - H-Dey Alger
نصر أثليتيك حسين داي

1-4 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

D'BICHI MOUNIR
Secrétaire Général
SSPA - USMA

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

C.S.A.-Paradou AC
Le Président : A.LAFRI

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

Société Sportive par Actions le Doyen Mouloudia Club d'Alger
MCA - C.J N°04

Secrétaire Général
M. AIZEL

1-4 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

Directeur général de la S
DIFAA RIADHI TADJENANET
GUERICHE TAHA

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

Club Sportif Constantinois
Manager Général
Société Sportive Par Action

Le Manager Général
M. ARAMA Tarek

4-1 قائمة أندية الرابطة الأولى المحترفة موبيليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة
لكرة القدم الرابط الاولى
/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

2-4 قائمة أندية الرابطة الثانية المحترفة موبليس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد
ما بعد التدرج والبحث
العلمي و العلاقات
الخارجية
الدكتور: بوشن بوزيد

LE S/G ASAM.

بوشريط احمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد
ما بعد التدرج والبحث
العلمي و العلاقات
الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد
ما بعد التدرج والبحث
العلمي و العلاقات
الخارجية
الدكتور: أمين بوزيد

الشركة الرياضية ذات
S.S.P. CABatna

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

معمرية مخفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور: أوشن بوزيد

N. KOUACHE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد
مابعد التدرج والبحث
العلمي و العلاقات
الخارجية

الدكتور: أوشن بوزيد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

المدير المساعد
ما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية
الدكتور: أوشن بوزيد

المدير العام
م. منادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mohamed Boudiaf M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation; de la recherche scientifique et des relations extérieures

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في:2016/11/07

الى السادة :رؤساء الاندية المحترفة

لكرة القدم الرابط الاولى

/الثانية موبيليس

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة

- **للطالب: لعياضي عبد الحكيم**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه علوم.
- **بعنوان : معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية**

ok. le 28/11/2016

ملخص الدراسة :

تناولنا في موضوع بحثنا الذي يندرج تحت عنوان معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر و تأثيره على المنظومة الرياضية ودراستنا هي عبارة عن دراسة تحليلية نقدية لواقع الاحتراف الرياضي عند أنديتنا الكروية وأثره في تنمية و تطوير الرياضة .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى و لثانية لكرة القدم موبليس خلال الموسم الرياضي:**2017/2018**، البالغ عددهم (**32**) نادي، حيث أجريت الدراسة على مسيري وإداريي هذه الأندية، وعلى ضوء هذه المعطيات فقد بلغت عينة الدراسة الأساسية (**16**)، (**08** أندية) من الرابطة المحترفة الأولى، و(**08** أندية) من الرابطة المحترفة الثانية حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون نسبة (50%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها(**63**) فرد أي (**39.37** %) من المجتمع الأصلي، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبيان. **أهم النتائج المتوصل إليها**: -غياب المتطلبات الإدارية ،- غياب المتطلبات المالية ،- غياب المتطلبات البشرية، - واقع الهياكل و المنشآت الرياضية الحالية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح مشروع الاحتراف - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول معوقات نجاح مشروع الاحتراف الرياضي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

الكلمات المفتاحية: المعوقات الإدارية ،المالية ، البشرية ، جاهزية الهياكل والمنشآت الرياضية، الاحتراف الرياضي، النادي المحترف.

Study Summary

The Obstacles of the Success of the Project of Professionalism in Algeria and its Effect on Sport System

We tackled in our research the problem of the obstacles of the success of the project of professionalism in Algeria and its effect on sport system. Our study is a critical analytical about the reality of sport professionalism in our football clubs and its effect on the development of sport.

The population of the study consisted of all the clubs (**32**) of the first and the second professional ligament Mobilis (**2017/2018**). The study was conducted on the managers of these clubs and on the light of these data the sample group of the study was (**16)** clubs, (**8)** clubs from the **1st** professional ligament, and (**8)** clubs from the **2nd** professional ligament who were chosen randomly and represent **50%** of the population. On the other hand, the sample group was chosen intentionally as follows: the president of the board of directors, the general president, the manager, the president of the governing body, the oversight board, and a member of the governing body. We used the analytical descriptive method with the likert questionnaire as a tool the results were as follows: - Absence of administrative and financial and human requirements , -The reality of the current sport structures is considered as one of the obstacles facing the sport system of football , -There are no statistically significant differences at the level of significance (0,05) to the project of sport professionalism is attributed to the variable of (career, level of education, professional experience).

Key words: Administrative, Financial, Human Obstacles, the Readiness of Sport Structures and Facilities, Sport Professionalism, Professional Sport Club.

Résumé:

Nous avons traiter dans notre recherche intituler sur : les obstacles du sucée du projet de professionnalisme dans l'Algérie et son effet sur le système sportif et notre étude était une analyse critique sur la réalité sites sportifs professionnel dans nos clubs et son impacte sur le développement du sport, la population d'étude se compose de tous les club (32) des première et deuxième association professionnelles du football –Moblis- durant la saison sportive 2017/2018.

L'étude a été i menée sur les mangers et les gestionnaires de ses clubs et la base de ses données, l'échantillon de l'étude atteint(16) clubs du première et deuxième association professionnelle du football mobilis, (8) clubs de la première et (8) de la deuxième ligue professionnelle, le choix a été fait de marinière aléatoire simple qui présente(50%) de la population d'étude et gestionnaire de club qui contient(63) personnes veut dire(39.37%), nous avons utiliser comme un outil d'étude l'approche descriptive analytique avec un questionnaire.

Les résultats obtenue:

-l'absence des besoins administratives ,financière, humaines et la réalité des structures et installation actuelles considère comme l'un des obstacles les plus importants face au système sportives ;-aucune différence statistiquement significative a un niveau d'importance($a \geq 0.05$) dans les réponses des échantillons.

Mot clé: Les obstacles administrative , financière , humaines, structures équipés installation sportives, professionnalisme sportif , club professionnel.