



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم: التدريب الرياضي

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التدريب الرياضي

عنوان:

تسيير المنشآت الرياضية و دورها في انجاح الاحتراف الرياضي

تحت اشراف الدكتور:

عبد الكريم السنوسي

من إعداد الطالب:

ناصر سيّد أحمد

السنة الدراسية : 2020/ 2021



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، و على آله و صحبه الميامين، و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين و بعد:

إلى من نزلت في حقهما الآية الكريمة:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

سورة الاسراء الآية 31

إلى من لم تدخر نفسا في تربيته إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى صرت كبير إلى من لم تنس أبدا تذكيرها طلب العلم قائلة " اقرؤوا، اقرؤوا، اقرؤوا " أمي الغالية طيب الله ثراها .

إلى من تشقت يدها في سبيل رعايتي إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب أطل الله في عمره.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع

إلى جميع أساتذة وطلبة معهد التربية البدنية والرياضية بمستغانم

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع . وشكرا .

شكر و عرفان

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم :
(مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ)).

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد خاتم النبيين المرسلين نشكر الله تعالى القدير على أن من علينا بالفهم ونور العلم والصحة لاتمام هذا العمل.

وفي هذا المقام نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذ الدكتور السنوسي عبد الكريم على قبوله الإشراف على هذا العمل ونشكره على ما قدمه وما يقدمه من جهد خدمة لمعهد التربية البدنية والرياضية إجمالاً ولتخصص التدريب الرياضي على وجه الخصوص.

دون أن ننسى فضل جميع أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم وعلى رأسهم الفريق الإداري تحت رئاسة السيد مدير المعهد الدكتور ميم مختار.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى المشرفين على ثانوية بلهندوز عدة -مازونة- غيليزان- و خاصة الأستاذ بوجحفة حسين و الأستاذ بن حشفة عبد الرحمان على الدعم الذي قدموه لي، فجازاهم الله عنا أحسن الجزاء وتمام الشكر لكل من قدم لنا الدعم من قريب أو من بعيد.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المحتويات :

اهداء .

شكر وتقدير .

ملخص الدراسة .

مقدمة .

الجانب المهدي

- 1- الاشكالية.....18
- 2- فرضيات البحث 18
- 2-1-الفرضية العامة..... 18
- 2-2-الفرضيات الجزئية..... 18
- 3- أسباب اختيار البحث 19
- 4- أهداف البحث 19
- 5- أهمية البحث..... 19
- 6- تحديد المصطلحات و المفاهيم العامة بالبحث..... 19
- 7- الدراسات السابقة..... 21
- 8- صعوبات الدراسة 23

الجانب النظري

الفصل الأول: الاحتراف الرياضي

تمهيد.

- 1-الاحتراف..... 27.
- 2-الاحتراف الرياضي 27
- 3-فلسفة و نشأة الاحتراف الرياضي 27
- 4-التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي 27
- 4-1-الاحتراف الرياضي عند الفراعنة..... 27
- 4-2-الاحتراف الرياضي عند اليونان 28

28	3-4- الاحتراف الرياضي عند الرومان
29	4-4- الاحتراف الرياضي في العصور الوسطى
29	4-5- الاحتراف الرياضي في القرن التاسع عشر
29	4-6- الاحتراف الرياضي في القرن العشرين
30	5- أهمية الاحتراف الرياضي
30	6- أسباب الاحتراف الرياضي
31	7- الاحتراف الرياضي وخدمة المجتمع الرياضي
32	8- العناصر المكونة للاعتراف الرياضي
33	9- المتطلبات الأساسية لتطبيق الاعتراف الرياضي
33	9-1- تطبيق الاعتراف الرياضي يعني تشريعا رياضيا جديد
33	9-2- أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة
34	10- مكونات نظام الاعتراف الرياضي في الجزائر
35	11- عوائق الاعتراف في الرياضة الجزائرية
35	12- الاعتراف مشروع كامل
35	13- شروط نجاح الاعتراف كمشروع
36	14- المشروع الاعترافي
36	15- مواصفات الاعتراف
36	15-1- تحديد الدوافع والمبررات
36	15-2- نشر المشروع وإثرائه
37	15-3- تحديد المسؤوليات
37	15-4- الثقافة المعرفية والرياضية
37	16- السند القانوني للاعتراف في الجزائر

الفصل الثاني :التسيير الاداري

تمهيد .

46	1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير
46	1-1- النظرية التقليدية

46	2-1- نظرة النيوكلاسيكية 3 النظرية السلوكية.....
46	3-1- النظرية الحديثة.....
47	2- مفهوم التسيير.....
49	3- من هو المسير.....
49	4- الصفات العامة للمسير.....
50	5- عناصر عملية التسيير.....
50	5-1- التخطيط.....
50	5-2- التنظيم.....
51	5-3- الرقابة.....
52	5-4- التوجيه.....
52	6- أنواع التسيير.....
53	7- أنواع المسيرين.....
53	8- وظائف المسير.....
55	9- صفقات المسير الناجح.....
56	10- المهارات الاجتماعية.....
56	11- وظائف التسيير.....
56	12- مبادئ التسيير.....
59	13- مستويات التسيير.....
59	14- المهارات التسييرية.....
60	15- أهداف التسيير.....
60	16- دور التسيير.....
61	17- سيكولوجية التسيير.....

- 17-1- الجوانب النفسية للتخطيط (سيكولوجية التخطيط)61
- 17-2- الجوانب النفسية للتنظيم (سيكولوجية التنظيم)61
- 17-3- الجوانب النفسية للتوجيه (سيكولوجية التوجيه)61
- 17-4- الجوانب النفسية للرقابة (سيكولوجية الرقابة)62
- 18- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت62
- خلاصة .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: منهجية البحث و اجراءاته الميدانية

تمهيد .

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....68
- 2- مجالات البحث68
- 2-1-المجال المكاني.....68
- 2-2-المجال الزمني.....68
- 3- مجتمع البحث.....68
- 4- عينة البحث.....68
- 5- ضبط أفراد العينة69
- 6- أدوات وتقنيات البحث.....69

الفصل الثاني : عرض و تحليل و مناقشة النتائج

- 1- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الاولى72
- 1-1- عرض و تحليل الفرضية الأولى.....72
- 1-2- مناقشة الفرضية الأولى.....75
- 2- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية76

76.....	1-2- عرض و تحليل الفرضية الثانية
81.....	2-2- مناقشة الفرضية الثانية
82	الاستنتاج العام
83.....	اقتراحات و توصيات
	خاتمة.
	قائمة المراجع والملاحق.

فهرس الجداول و الأشكال :

1- فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اجابة المدراء على السؤال الأول للفرضية الأولى	
02	اجابة المدراء على السؤال الثاني للفرضية الأولى	
03	اجابة المدراء على السؤال الثالث للفرضية الأولى	
04	اجابة المدراء على السؤال الأول للفرضية الثانية	
05	اجابة المدراء على السؤال الثاني للفرضية الثانية	
06	اجابة المدراء على السؤال الثالث للفرضية الثانية	
07	اجابة المدراء على السؤال الرابع للفرضية الثانية	
08	اجابة المدراء على السؤال الخامس للفرضية الثانية	

2- فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
	عملية التسيير	01
	وظائف المسير	02
	اجابة المدراء على السؤال الأول للفرضية الأولى	03
	اجابة المدراء على السؤال الثاني للفرضية الأولى	04
	اجابة المدراء على السؤال الثالث للفرضية الأولى	05
	اجابة المدراء على السؤال الأول للفرضية الثانية	06
	اجابة المدراء على السؤال الثاني للفرضية الثانية	07
	اجابة المدراء على السؤال الثالث للفرضية الثانية	08
	اجابة المدراء على السؤال الرابع للفرضية الثانية	09
	اجابة المدراء على السؤال الخامس للفرضية الثانية	10

ملخص البحث

ملخص البحث:

تناولنا في هذا البحث دور تسيير المنشآت الرياضية في انجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث وفي ظل تطبيق الاحتراف الرياضي منذ مدة ليست بالقصيرة وجب على إدارة المنشآت الرياضية إتباع الطرق الحديثة في التسيير والإدارة لمعرفة الدور الأساسي لهذه القيادات في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للموظفين والإداريين لكي تستطيع تحقيق أهدافها التي راھنت عليها ، وفي دراستنا هذه تم استخدام المنهج الوصفي على عينة تمثلت في 14 مدير لبعض المركبات الرياضية الولائية ، وقد تم اختيار المدراء بطريقة عشوائية واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وقد أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن التسيير الجيد للمنشآت الرياضية له دور كبير في انجاح الاحتراف الرياضي ، ومن أهم المقترحات:

- توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسهيل عملية انجاح الاحتراف الرياضي .

- يجب التعاون بين المشرفين و المدراء من أجل انجاح الاحتراف الرياضي و تطوير الرياضة بصفة عامة سواء الفردية منها أو الجماعية ومن أجل المشاركة في المنافسات.

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.

الكلمات المفتاحية: إحتراف الرياضي- المنشآت الرياضية-التسيير الرياضي-المنهج الوصفي للعينة.

Résume :

Dans cette recherche, nous avons traité du rôle de la gestion des installations sportives dans la réussite du professionnalisme sportif en Algérie, où et à la lumière de l'application du professionnalisme sportif depuis un certain temps, la gestion des installations sportives doit suivre les méthodes modernes de gestion. et la direction de connaître le rôle essentiel de ces dirigeants dans le développement des capacités intellectuelles et créatives des salariés et des administrateurs afin de pouvoir y parvenir Dans cette étude, l'approche descriptive a été utilisée sur un échantillon de 14 directeurs du quelque complexes sportives .

Les directeurs ont été choisis au hasard et nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte d'informations. Les résultats

les plus importants de l'étude ont indiqué qu'une bonne gestion des installations sportives a un rôle majeur dans le succès de professionnalisme du sport.

Parmi les propositions les plus importantes :

- Fournir les capacités et les moyens nécessaires pour faciliter la réussite du professionnalisme sportif.
 - Il doit y avoir une coopération entre encadrants et managers pour la réussite de la professionnalisation sportive et le développement du sport en général, qu'il soit individuel ou collectif, et pour la participation aux compétitions .
 - Encourager les idées nouvelles et utiles pour améliorer la gestion provenant des personnes travaillant dans l'installation sportive à tous les niveaux.
- Mots clés : professionnalisme du sportif - installations sportives
- management sportif - approche descriptive de l'échantillon.

Search summary:

In this research, we dealt with the role of the management of sports facilities in the success of sports professionalism in Algeria, where and in light of the application of sports professionalism for quite some time, the management of sports facilities must follow modern methods in management and management to know the essential role of these leaders in developing the intellectual and creative capabilities of employees and administrators in order to be able to achieve In this study, the descriptive approach was used on a sample of 14 managers of some state sports vehicles. The managers were chosen randomly and we used the questionnaire as a tool for collecting information. The most important results of the study indicated that the good management of sports facilities has a major role in the success of Sports professionalism, and among the most important suggestions:

Providing the necessary capabilities and means to facilitate the success of sports professionalism.

- There must be cooperation between supervisors and managers for the success of sports professionalism and the development of sports in general, whether individual or collective, and for participation in competitions.

Encouraging new and useful ideas to improve management stemming from the individuals working in the sports facility at all levels.

Keywords: professional sportsmanship - sports facilities - sports management - the descriptive approach to the sample.

تعتبر الرياضة في عصرنا الحالي جانب من الجوانب المهمة في حياة الشعوب المنتشرة عبر أنحاء العالم وما لأهمية التي أصبحت تعطي لها من طرف الدول والحكومات من خلال إقامتها للهياكل والمنشآت الرياضية الضخمة له دليل على ذلك فالرياضة حاليا لم تبقى جانبا ترفيهيا او تمضية وقت بطرق مفيدة وإنما أصبحت تشارك فعليا في عملية التنمية في كل الدول وذلك إذا نظرنا إلى الاعتمادات التي أصبحت تخصص كأى جانب اقتصادي آخر، فالعالم يعيش في السنوات الأخيرة عمرا جديدا، يحفل بالعديد من المتغيرات باختلاف أنواعها ومستوياتها التي فرضت على الدول سواء النامية أو المتقدمة، التقدم والتطور في الرياضة بما يواكب متطلبات هذا العمر ومع هذا التطور السريع تغير شكلها .

وأصبحنا نرى بوضوح عدة ظواهر إيجابية منها وسلبية زادت كثيرا من أهميتها حول العالم، فالهواية مثلا من بين الظواهر التي شهدت هذا التغير

وبالرغم من انتشارها السريع خلال القرن العشرين وطغيانها على الاحتراف إلا أنه طغى وبقوة في السنوات الأخيرة ، ومن ثم انتشرت ظاهرة الاحتراف الرياضي حتى وقت الحاضر.

(كمال درويش السعدني، خليل معدني، 2006، ص34)

أضحى الاحتراف الرياضي مطلبا حيويا في الوقت الراهن لنجاحه على المستوى العالمي وحتى بعض الدول العربية لكونه نظاما كاملا بمتطلباته ومتغيراته، فلا يمكن تجاهله في حال من الأحوال نظرا للوضع الذي آلت اليه الرياضة في الجزائر إلا أن تطبيقه يخضع لظروف سياسية واقتصادية واجتماعية لكل دولة إضافة إلى الجانب القانوني والتشريعي للاحتراف الرياضي من جهة والجانب المدني والاجتماعي من جهة أخرى، نجد أن فلسفة الاحتراف تكمن حقيقة في الجانب الاقتصادي والمالي، فلا يمكن الارتقاء بمستوى أي رياضة وتطور أي نادي إذا لم تتوفر القدرة المالية لتحقيق أهدافه. و مما لا شك فيه أن سوء التسيير أو ضعف استخدام المنشآت الرياضية ينعكس على نجاح الاحتراف الرياضي دون تحقيق الأهداف المنشودة.

(عبد اليمين بوداود ص56، 2014)

ونظرا لهذه المكانة المخصصة للرياضة فقد عمدت دول العالم إلى توفير كل العوامل المساعدة على ممارسة النشاط البدني الرياضي، ومن أهم هذه العوامل أماكن وميادين الممارسة وتهيئة هذه المنشآت لاستقبال الأفراد وإشباع رغباتهم. ومع التطور الحاصل على المستوى العالمي في كافة المجالات وانتشار ثقافة الاحتراف الرياضي ، أصبح من الضروري على المنظمات والهيئات الرياضية مراعاة هذه المتغيرات إضافة إلى التفاعل والاستجابة لها لضمان الاستمرارية والوصول إلى الأهداف المنشودة، وإضافة إلى ذلك فإنها في أمس الحاجة إلى تطبيق الأساليب والوسائل التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها وكذا في إدارة أعمالها وشؤونها الاقتصادية مثلما تفعل المؤسسات الاقتصادية المحترفة، وذلك باعتماد التخطيط الاقتصادي و كل وظائف الإدارة ، وكذا باختيار النمط التسييري الملائم ولا نقصد بذلك النمط الإداري وما تعلق بالموارد البشرية فقط بل كذلك ما تعلق بالهياكل والآليات الموجودة في هذه المنشآت من صيانة وتجهيز لضمان دورة حياة أطول واستعمال أفضل لها، وكذا ضمان رضا وإشباع حاجات الممارسين على مستواها. وهذا ما حتم على الإدارة الرياضية أن تهتم بالجانب الإنساني بها متبعة في ذلك منهج الإدارة في المجالات الأخرى ف الاهتمام بالعامل و الإداري في سبيل

تطوير وترقية الأداء بها ، ولا يخفى أن هذه المؤسسات الرياضية وكغيرها من المؤسسات تتطلب إدارتها وتسييرها توفر جملة من الموارد إضافة إلى البشرية منها والمتمثلة في الموارد المادية والمالية ، حيث أصبحت هذه المؤسسات في ظل الاحتراف الرياضي تنشط في محيط يطغى عليه الطابع التنافسي ومن ثم أصبح لزاما عليها ليس فقط السعي إلى الحصول على الموارد المالية اللازمة من مختلف المؤسسات الأخرى سواء بالاعتماد على التمويل أو التسويق أو الأساليب الأخرى، وإنما السعي إلى المحافظة على هذه الموارد من خلال اعتماد الأسس والقواعد والأساليب التي تستعملها المؤسسات الاقتصادية في مراقبة تسييرها وإدارته كالاهتمام بالمحاسبة والتسيير المالي واعتماده كأداة لممارسة الوظيفة المالية ، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات معنية كغيرها بتوجيه هذه الموارد المالية نحو الاستثمارات أو الموارد البشرية أو إلى صيانة الوسائل والمنشآت التي بداخلها والتي تعتبر العصب الرئيسي في الممارسة الرياضية سواء عند التدريب أو خلال المنافسة ومن أمثلة ذلك نجد أرضية الميدان، نوعية العشب، مستوى تقدم الأجهزة ومدى صلاحيتها... وغيرها من الأمور اللازمة لضمان حسن سيرورة العمل أثناء السنة المالية والسنة الرياضية وكذا ضمان استقطاب العناصر الرياضية المشاهدة الجمهور الرياضي و الممارسة خاصة الرياضيين والمحافظة عليها باعتبارها السوق أو المستهلك المباشر الذي تعني به هذه المؤسسات. أي تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض هي بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.

ونظرا لما يؤديه التسيير الإداري من دور كبير في تطوير وإنجاح الاحتراف ، و من خلال دراستنا هاته أردنا تسليط الضوء على واقع تسيير المنشآت الرياضية و دورها في انجاح الاحتراف الرياضي .

الجانب التمهيدي

1- الإشكالية :

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري .

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة. يعمل على تحقيق أهدافها المنشودة أو بالأحرى الاحتراف الرياضي في أي منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال ماسبق يتبادر لأذهاننا التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي :

- هل التسيير الإداري للمنشآت الرياضية له انعكاس على الاحتراف الرياضي ؟

و من هذا التساؤل الرئيسي وقصد بناء مسار البحث تم طرح تساؤلات فرعية ضمن الموضوع تساعد في إيضاح طريقة العمل قصد تحقيق أهداف البحث و جاءت هاته التساؤلات كالتالي :

- ما هو واقع التسيير في المنشآت الرياضية الجزائرية ؟

- هل هناك علاقة بين التسيير الجيد للمنشآت الرياضية و الاحتراف الرياضي؟

2- فرضيات البحث:

1-2- الفرضية العامة :

- التسيير الجيد و المنظم للمنشآت الرياضية يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي .

2-2-الفرضيات الجزئية :

- هناك نقص في الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات.

- التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يساهم في تطبيق الاحتراف الرياضي .

3-أسباب اختيار البحث:

- قلة البحوث و الدراسات التي تناولت هذا الجانب خاصة في الجزائر.
- تعميق مكتسباتنا العلمية في ميدان الادارة و التسيير الرياضي .
- المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية
- منصب الوالد الكريم كونه مدير مركب مصطفى تشاكر بالبليدة الذي قام بمساعدتي في هذا الجانب .

4-أهداف البحث:

بحثنا هو عبارة عن دراسة تحليلية لواقع الاحتراف الرياضي في منشآتنا الرياضية و أثره في تنمية الرياضة و تمثل هذه الدراسة أحد الوسائل المستعملة في عملية ابراز واقع تسيير المنشآت الرياضية و دورها في انجاح الاحتراف الرياضي و رغبة الباحث في معرفة قدرة المنشآت الرياضية الجزائرية في تطبيق متطلبات و قوانين الاحتراف الرياضي ، و نهدف في دراستنا الى :

- تقييم مستوى التسيير للمنشآت الرياضية الجزائرية .
- العلاقة بين التسيير الجيد للمنشآت الرياضية و الاحتراف الرياضي.

5- أهمية البحث:

بحثنا هو عبارة عن مساهمة عملية في دور تسيير المنشآت الرياضية الجزائرية في انجاح الاحتراف الرياضي كما أنه يزيد الاهتمام العلمي بموضوع تسيير المنشآت الرياضية و متطلبات الاحتراف الرياضي مما يبين دور الادارة الرياضية بالمنشآت للعمل على تطوير التسيير الاداري و انعكاساته على الاحتراف الرياضي و الرفع من كفاءتها و تحقيق أهدافها .

6-تحديد المصطلحات و المفاهيم العامة بالبحث:

التسيير :

لغة: من الفعل سير يسير تسييرا، للمثل جعله يسير بين الناس غيره جعله سائر فلانا من موطنه أخرجه منه وأجله. (قاموس المنجد العربي ص 620)

إصطلاحا: هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص أو الأفراد من أجل بلوغها بحيث انه عملية دائرية تبدأ بالتنظيم ، التخطيط ، التوجيه ، الرقابة

(محمد رفيق الطيب: مغل التسير وأساسيات ووظائف التقنيات ص5 جزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.)

الاحتراف الرياضي :

لغة: حرف، يحرف ، احترف ، اتخذ حرفة أهله ، اسم من الاحتراف ، طريقة الكسب للحرفة.
(قاموس الموجد العربي في اللغة والإعلام، 198 ، ص 41)

اصطلاحاً: "هو ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش.

(درويش كمال و خليل السعدي : 20، ص 38)

التعريف الإجمالي: تعني بالاحتراف في الجانب الرياضي انه مهنة يباشرها اللاعب بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسة نشاط رياضي معين، وهناك عقد مبرم بين اللاعب النادي و جب الالتزام بشروطه من كلا الطرفين من اجل تحقيق الهدف المرجو الوصول إليه.

- المنشآت الرياضية:

يمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل والأدوات الرياضية والمخصص لممارسة النشاط الرياضي وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف حاضرا ومستقبلا.

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن خاصة بالممارسة النشاط الرياضي وتقسّم على النحو التالي:

- منشآت رياضية تنافسية - منشآت تدريبية - منشآت ترويجية - منشآت تعليمية - منشآت ترويجية

وتعتبر المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية ، وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يراها البعض هي بمثابة الواقع المادي والمؤسسي الذي يتعهد الرياضة ومختلف نشاطاتها".

أما المركبات الرياضية فهي عبارة عن منشآت رياضية والمتمثلة في مؤسسات عمومية تنحصر مهامها في تنظيم وتسيير الممارسة الرياضية، وتتشكل من الملاعب الخاصة بكرة القدم و القاعات المتعددة الرياضات (قاعات كرة اليد، كرة السلة، كرة الطائرة، مسبح، قاعة الجمباز، قاعة الجيدو....)، ويضم ديوان إدارة المركب قسمين : واحد مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية (قسم الإدارة والمالية ، والآخر مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح والتهيئة لجميع هياكل المركب (القسم التقني) ، ويمكن القول أن المنشآت الرياضية هي كل

المساحات والقاعات والميادين أو المركبات والملاعب والأماكن المخصصة لممارسة الرياضة بمختلف أنواعها وتخصصاتها والتي يقوم على تسييرها وصيانتها مجموعة من الأفراد في إطار نظامي وقانوني.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة 1:

أطروحة دكتوراه ل يعقوبي أدما، معهد ت ب ر جامعة الجزائر 3، (2018)

عنوان الدراسة :

تحليل نظامي للاحتراف في الجزائر من 1989 إلى يومنا - حالة كرة القدم.

الهدف العام من الدراسة:

تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تواجه المنظومة الاحترافية لكرة القدم الجزائرية و التعرف على مدى استجابة المصادر المالية المتطلبات 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 والإمكانيات الخاصة بالتكوين داخل منظومة الاحتراف الرياضي لكرة القدم و تحديد مدى توافق الإطار القانوني مع واقع الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم .

تساؤلات الدراسة:

-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 المتبع :

استخدم الباحث المنهج الوصفي .

- عينة الدراسة :

تمثلت في رؤساء الأندية المحترفة لكرة القدم : القسم الأول و الثاني للبطولة الوطنية المحترفة التي كان عددها 32 رئيسا للوادي المحترفة بالجزائر ، و بطريقة قصدية .

أدوات الدراسة : استمارة الاستبيان

-نتائج الدراسة:

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

الدراسة 2 :

عنوان الدراسة :

جاهزية المنشآت و الهياكل القاعدية كأحد متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر.

الهدف العام من الدراسة:

التعرف على المتطلبات المرتبطة بجانب الهياكل و المنشآت التي تساهم في انجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر لدى الأندية الرياضية لكرة القدم .

تساؤلات الدراسة:

هل جاهزية المنشآت و الهياكل القاعدية تعتبر كأحد أهم متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي في الجزائر.

المنهج المتبع : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة:

المنشآت و الهياكل الرياضية الحالية لا ترقى الى المعايير و المواصفات لتطوير كرة القدم المحترفة و المنافسات الرياضية ، بالإضافة الى نقص و غياب المنشآت (الهياكل القاعدية و مراكز التكوين) عند أنديةنا الكروية أثرت سلبا في نجاح تطبيق الاحتراف الرياضي في الجزائر .

الدراسة 3:

بحث مقدم ضمن نيل شهادة الماستر ت ب ر مستغانم 2015/2014.

عنوان الدراسة :

معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية الموجودة .

الهدف العام من الدراسة:

- تحديد معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية الموجودة.
- تقييم مستوى تسيير المنشآت الرياضية .
- فتح قانون الصفقات العمومية كاحد معوقات الاحتراف الرياضي بالجزائر.
- تحديد مستوى تأهيل الأندية الكروية الجزائرية للاحتراف.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية الموجودة؟
- هل سوء التسيير أحد معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية المتوفرة ؟
- هل قانون الصفقات العمومية أحد معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية المتوفرة؟
- هل الأندية الكروية الجزائرية المحترفة مؤهلة لتطبيق التزامات دفتر الشروط الخاص بالاحتراف الرياضي .

المنهج المتبع : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة:

- سوء التسيير أحد معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية المتوفرة.
- قانون الصفقات العمومية أحد معوقات الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية من خلال الملاعب و المنشآت الرياضية المتوفرة.
- الأندية الكروية الجزائرية المحترفة مؤهلة لتطبيق الالتزامات في مجال المنشآت الرياضية و المجال الأمني و تأطير المنصرين الموجودة في دفتر الشروط الخاص بالاحتراف الرياضي.

8- صعوبات الدراسة :

في اطار انجازنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات و التي نوردها في النقاط التالية :

- رفض بغض المدراء على الأسئلة و الادلاء بأرائهم
- نقص للمذمرات في مجال التسيير الاداري و خاصة المنشآت الرياضية
- نقص الكتب في المكتبات

الجانب النظري

الفصل الأول:

الاحتراف

الرياضي

تمهيد:

في السنوات الأخيرة ، أصبح العالم في عصر جديد مليء بالعديد من التغييرات والتحديات الإدارية التي أحدثتها الثورة التكنولوجية الحديثة ، وأصبح الأداء المتميز الإطار والعامل الحاسم لتطور وتقدم جميع جوانب الحياة. وعصر المعرفة الذي نعيش فيه أيضاً له اسم جديد يختلف عن كل ما سبق ، مما يعكس أيضاً درجة التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في جميع الأنشطة الرياضية.

فالرياضة في عصرنا تحتاج إلى ثورة إدارية لتنهض وتصل إلى المستوى الأوروبي ، وذلك يكون من خلال الدراسة الدقيقة للاحتراف الرياضي وتفهم كل القواعد ، مع توفير متطلبات النجاح ، وكذلك التعامل مع الرياضة بمفاهيم اقتصادية واستثمارية ، وتوفير إدارة احترافية ومهنية. لذلك لا بد من دراسة الاحتراف كنظام ، بمتطلباته ومتغيراته يمكن الترويج له بشكل حازم وعلمي وواقعي في بلادنا ، والسعي لحل مشاكله وخدمة هذا النظام. في ضوء التطوير المستمر للرياضة الدولية للنهوض بالرياضة. أصبحت الكفاءة المهنية للأنشطة الرياضية مطلباً مهماً في القرن الحديث ، ولا يمكن لأي مسؤول أو باحث أن يتجاهل الاحتراف ، ولكن الخبرة المهنية يجب أن تكون مستمدة من ظروف واقتصاد كل دولة.

1- الاحتراف :

ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة و أن يباشره بصفة منتظمة و مستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة عيش .

2- الاحتراف الرياضي :

هو اتخاذ الرياضة حرفة وذلك لأسباب كثيرة، ودوافع عديدة، منها ان الاحتراف أصبح اليوم مهنة يكسب منها اللاعبون أنفسهم المال، أو تدر الأموال على الأندية، وهو سبب للنهوض بالرياضة وتحسين أداء اللاعبين عن طريق الاحتكاك باللاعبين الآخرين، واكتساب الخبرات والمهارات الرياضية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي لاسيما أننا نملك في ملاعبنا الرياضية نجومًا مغمورة لديها المواهب والإبداع، وهي بحاجة إلى الرعاية والاهتمام، وتنتظر الفرص كي تقدم ما لديها من العطاء والامتناع والاحتراف سبيل لنشر المحبة والتعاون بين اللاعبين وسبيل إلى المجد والشهرة.

3- فلسفة و نشأة الاحتراف الرياضي :

ليست 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 السياق وما زال موجود في بعض الدول الأوروبية 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 الرياضية مثال ذلك المصارعة و ألعاب القوى بسبب عدم وجود أندية تنظم هذه الرياضات كان الرياضيون المحترفون ينتقلون من مدينة إلى أخرى سعياً 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 2014ص 26)

4- التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي :

4-1- الاحتراف الرياضي عند الفراعنة :

أول من مارسوا الرياضة في العالم الفراعنة ، وهناك العديد من اللوحات والتمائيل التي تؤكد ممارستهم لرياضات رفع الأثقال ، والمبارزة ، والمصارعة والعباب القوى ، والتجديف ، والملاكمة والهوكي ، ومع ممارسة الرياضة وانتشار المنافسة داخل الاحتراف حيث تنافست الملكة حتشبسوت " مع العديد من السيدات في الفترة من 1490 إلى 1468 قبل الميلاد وتوجد على جدران معبد الكرنك لوحات تسجل حتشبسوت " في شوط القربان ، واستحقت حتشبسوت تولى زعامة البلاد بفضل قدراتها الرياضية .

وفي الأسرة (18) للفراعنة تولى " أمنمحات " الحكم بعدما حصل على لقب سيد الرياضيين عند الفراعنة وفاز بسباق الجري في شوط القربان في عيد الحب سد " في عام 1460 قبل الميلاد ويوجد في متحف بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية لوحة لأمنمحات وهو يجري في شوط القربان ، واتجه الزعماء قديما إلى الرياضة كأنها كانت في نظر الشعوب هي الوسيلة الوحيدة القوة الجسم وكانت حكمة " العقل السليم في الجسم السليم " هي السائدة والمسلم بها ، بل إنها كانت هي دستور الزعماء وطريق الوصول إلى الحكم ، وبالتالي حكم الشعوب الأبطال والأقوياء ، لأن الشعوب كانت تقدس البطل وتدين له بالولاء والتقدير والحب .

ولم يقتصر دليل الاحتراف في الرياضة عند الفراعنة على تنافسهم على مراكز الحكم فحسب ، ولكن امتد الأمر ليشمل التنافس على الفوز بالحسنات وكانت أكبر المنافسات في مسابقتي المبارزة والمصارعة وتشير لوحات في معبد رمسيس بمدينة هابو غرب الأقصر إلى أول بطولة دولية للمبارزة ، كما تشمل مقبرة الأمير خيتي " والذي عاش عام 2000 قبل الميلاد العديد من اللوحات المسابقات المصارعة سعيا وراء الفوز بالزوجات الحسنات .

2-4- الاحتراف الرياضي عند اليونان :

كانت المسابقات الرياضية عند اليونان القدماء قبل الميلاد مقصورة على الأغنياء وكانت الهدايا الرمزية هي عامل الجذب للرياضيين للاشتراك في المسابقات ، وقد ساد الرياضة في تلك الفترة العنف الشديد في المنافسة وكثرة الإصابات سعيا وراء الجوائز وفي عام 776 قبل الميلاد ، أقيمت أول دورة أولمبية وازدادت شهرة الألعاب الرياضية وزادت الجوائز وإقبال الشباب على ممارستها ، وفي عام 40 قبل الميلاد أنشئت أول رابطة للاعبين المحترفين في التاريخ وأطلق عليها اسم نقابة الدفاع عن حقوق المادة وشملت الدفاع عن الرياضيين والموسيقيين والمؤلفين من المحترفين ، وكانت تلك النقابة مسؤولة عن الدفاع عن حقوق الرياضيين سواء في ترتيب مواعيد المباريات أو سفرهم من مكان إلى آخر أو العقوبات الموقعة عليهم أو تحديد سن الاعتزال وأحقيتهم في التحول للتدريب .

ولكن تلك النقابة انتهت بانتهاء الإمبراطورية اليونانية القديمة في أعقاب انتشار الفساد ولم تلق الرياضة أي رعاية حتى القرن الثاني.

3-4- الاحتراف الرياضي عند الرومان:

في القرن الثالث دخلت الرياضة ضمن دائرة اهتمام النبلاء و الحكام في إطار التنافس بين المدن والقرى المختلفة من أجل إثبات الوجود والقوة ، وفي عام 379 قبل الميلاد أصبح تيودوسيوس وهو روماني من أصل إسباني امبراطور أصدر مرسوما في عام 393 ق.م بالغاء الألعاب الأولمبية بزعم أنها تثير الغضب والعراك بين الأولمبي اليوناني او الروماني .

و ذلم مان نتيجة أن أساء المتسابقون الرومان إلى أحد أهم مبادئ الأولمبياد و هو مبدأ الهواية فأخذوا يطوفون البلاد ويقومون ببعض الألعاب الاستعراضية التي مهروا فيها وذلك نظير هدايا وأموال ، فخرجوا عن دائرة الهواية إلى دائرة الاحتراف وبالغاء الدورات الأولمبية لتجنب صفة الاحتراف لم يكن هذا الحل حلا حكيما لأنه هو الذي قضى على الدورات الأولمبية القديمة بعد أن مكثت 1169 عام حتى عام 1894 ، وقامت أول دورة بأثينا باليونان عام 1896 .

وسعي النبلاء إلى استئجار العبيد الأقوياء وتدريبهم وتحمل نفقات حياتهم ودفع الضرائب المقررة عليهم بالمشاركة في المسابقات الرياضية ومنحهم جوائز في حالة الفوز ، وذلك كان أول إعلان

للاحتراف الحقيقي في تاريخ الرياضة ، كما أن النبلاء الذين يمتلكون العبيد الفائزين ينالون قدرا كبيرا جدا من المال من حصيلة المراهنات التي دخلت للرياضة للمرة الأولى أيضا.

4-4- الاحتراف الرياضي في العصور الوسطى:

أصبحت ممارسة الرياضة إحدى وسائل تعليم الأطفال عند النبلاء والطبقات الراقية الإنجليزية ، فدخلت الهواية مرة أخرى إلى الرياضة ولكن ظل الاحتراف أكثر سيطرة على المنافسات الرياضية وظلت نتائج وقدرات العبيد تفوق قدرات الهواة من النبلاء مع محاولاتهم الاشتراك في مسابقات المحترفين من العبيد للارتفاع بمستواهم ، وأصبحت المباريات المختلطة منتشرة في ذلك الوقت . و عندما ازدادت إمكانيات أبناء الطبقة الأرستقراطية لإجراء اتصال على مستوى المناطق وعلى مستوى الدولة كفوا عن الاشتراك في الألعاب الرياضية المحلية ، ومارسوا الرياضة مع مستوى طبقاتهم الاجتماعية فقط وحرموا أبناء العبيد والطبقات الدنيا من الاشتراك في نواديهم أو بطولاتهم وكان الهدف من تعميق الهواية أن يكون هناك فاصل اجتماعي يفصل بين الطبقات الاجتماعية وبذلك تم استبعاد أي رياضي محترف.

4-5- الاحتراف الرياضي في القرن التاسع عشر:

عكست ظروف التطور التي مر بها احتراف الرياضة وخاصة كرة القدم في إنجلترا الحالة التي آلت إليها هذه الرياضة في العصور الوسطى من تدهور ، فقد أسهمت الرياضة مساهمة هامشية في تلك الحقبة من الزمن ، والسبب في ذلك هو بروز رياضة الهواة . ومع بداية الألعاب الأولمبية الحديثة في عام 1896 م في أثينا تم فتح الباب للهواة وتمسك دي كوبرتان بالهواية في المجال الرياضي ، وذلك تعبيراً عن خوفه الشديد من أخطار الاحتراف والتي قضت على التاريخ الأولمبي القديم . ورفض اشتراك اللاعبين المحترفين في الدورات الأولمبية مؤكداً على ضرورة التزام جميع الرياضيين في العام بالهواية وكانت الألعاب الأولمبية أول فرصة لتنافس دولي رسمي رياضي لذا سعت معظم الدول إلى الاهتمام بالهواية في الرياضة لتحقيق نتائج مشرفة ، وهكذا هبط معدل الاحتراف نسبياً .

4-6- الاحتراف الرياضي في القرن العشرين :

رغم الانتشار السريع للهواية في الرياضة خلال القرن العشرين وطغيانها على الاحتراف في السنوات الخمسين الأولى من 1900 إلى 1950 ، إلا أن الاحتراف طغى بقوة في السنوات الأربعين الأخيرة خاصة في كرة القدم ، وكرة السلة ، والسيارات ، والبيسبول ، والغولف والدراجات ، حتى وصل السماح للاعبين المحترفين لكرة القدم ، السلة والتنس بالاشتراك في دورات الألعاب الأولمبية وهو الأمر الذي بدأ في دورة سيول عام 1988 ومن ثم انتشرت ظاهرة الاحتراف الرياضي حتى الوقت الحاضر . من خلال التطور التاريخي للاحتراف الرياضي على مر العصور حتى الوقت الحاضر يتضح أنه ليس ظاهرة حديثة لظهوره منذ أقدم العصور مع الاختلاف في درجة الاهتمام به عبر العصور ، فقد مرت المكانة الرياضية للمحترف بتطور ويعكس مدى الاحترام الذي كانت تلقاه الرياضة عامة

والاحتراف خاصة ، ففي العصور القديمة لقي المحترف كل احترام وتقدير وكان ينظر إليه على أنه بطل رياضي حتى تغيرت هذه الصورة في العصور الوسطى ، وانخفضت مكانة الرياضي المحترف ، غير أن الأمر تبدل في القرن العشرين وعند ذلك استرد الاحتراف مكانته المتميزة كما كانت في العصور القديمة و تمتع الرياضي المحترف بنظرة احترام وتقدير للمهارات الفنية عالية المستوى..

كما ظهرت عدة متغيرات مرتبطة بالاحتراف كرعاية المحترفين الرياضيين وتوفير كافة التسهيلات المادية للعمل على رفع مستواهم وكان ذلك أول إعلان للاحتراف الحقيقي ، كما ظهرت المراهنات لأول مرة في الرياضة ، وتكونت أول رابطة للمحترفين حيث كانت مسؤولة عن حقوق الرياضيين وتوفير كافة الخدمات ، كما ظهرت في العصر الحديث متغيرات أخرى مرتبطة بالاحتراف الرياضي ، ومنها طرق تسويق واستثمار اللاعبين المحترفين وارتباط الاحتراف بالدعاية الطبيعية وأسلوب حياة اللاعب المحترف في الممارسة الرياضية للعبة ومدى تأثير وسائل التقنية على الاحتراف وخاصة في ظهور المراهنات وظهور التأمين على المحترفين وظهور المنشطات وما إلى ذلك من متغيرات مرتبطة بالاحتراف الرياضي.

5-أهمية الاحتراف الرياضي ::

- الاحتراف يتطلب التفرغ التام لممارسة رياضة فقط دون غيرها ويعمل على تنظيم حياة الرياضي من كافة الجوانب ، كما يجب وضع قاعدة لإعطاء اللاعب المحترف صفة مهنية معترف بما كمصدر للكسب المالي
 - اللاعب المحترف هو الذي يتقاضى رواتب أو بدلات مالية أساسية وبصفة منتظمة ومستمرة فيما يتعلق بمشاركته في أي نشاط يتعلق باختصاصه..
 - الجهد الذي يبذله اللاعب المحترف هو لقاء أجر متفق عليه وليس مجرد ممارسة حرة للعبة لأنه ضمان مورد رزق ثابت للاعب المحترف.
 - التفرغ الكامل للتدريب يؤدي إلى الارتقاء بمستوى اللاعبين للوصول إلى المستويات العالية.
 - يقلل من ظاهرة عنف الملاعب والاعتراض على الحكام من اللاعبين نتيجة الخصومات الكبيرة التي تقع على اللاعبين المحترفين المخطئين.
 - الاحتراف يرقى بالمستوى البدني و المهاري والعقلي و النفسي للاعبين.
 - يؤدي الاحتراف إلى وجود نظام ملزم لكل الهيئات التي تعمل في مجال قطاع الرياضة كما الاحتراف يؤمن للاعب حقوقه عند الإصابة أو العجز أو الوفاة
- (السعدي خليل ، كمال درويش : 2006 ، ص 57)

6-أسباب الاحتراف الرياضي

- الاحتراف الرياضي ظاهرة لها عدة أسباب ، نوجزها في ما يلي:
- أولاً : إرادة الفدراليات ترسم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الاقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون.
- يؤكد ايمانويل باي عام 2001 ذلك بقوله : " الاحتراف الرياضي يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف الرياضي شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق ، بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لقاعدة الغاية منها كسب الربح (Baye.Emmanuel: 2001, P69)

- **ثانياً :** وتذكر (Germain Le Elisabeth " 2005) : إذا كان تاريخياً 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 ، فانطلاقاً من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثاً عن النتائج والانجازات ، وهذا ما أكد دائماً على ضرورة وأهمية المدربين ، الرياضيين ، التقنيين ، المسيرين والإداريين في النوادي ، وكذا اللجان و الغدر اليات ، وهذه المناصب لا يمكن إن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون ، ولذا نشهد ارتفاعاً في طلب المحترفين في مجال الرياضة

- (Elisabeth le Germain: 2005, pp 07- 23)

ويضيف (Jean marie Peretti "1994) :

- ستلعب الدولة أيضاً دوراً مهماً وأساسياً 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 مربى رياضي ، ويعتبر الاحتراف الرياضي كأحد الحلول للأسئلة المطروحة بسبب انخفاض مناصب الشغل المنتجة

(Jean marie Peretti . 1994, P9)

- ويعتقد أيضاً 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 الاحتراف ، رغم أن عدم التدخل المباشر للدولة في هذه العملية لا عدم حدوثها ولكنها تأتي في مرحلة غير محددة بعد ، تكوين فريق رياضي ذي كفاءة يحصد النتائج الجيدة والألقاب وبالتالي الصعود والرقى في سلم الفدراليات.

- **ثالثاً :** الإدارة في توضيح المبادلات الاقتصادية التي تنقل الأموال بين المسيرين ووكلاء اللاعبين أو اللاعبين ، وجعل الدولة طرفاً لضبط هذه المعاملات و كذا استفادة الخزينة العمومية من الضرائب ، وبالموازاة مع ارتفاع المستوى الرياضي والنتائج افضحية ، فالرياضة ليست فقط ترويج و تنظيم مؤسساني مهيكلاً بل أصبحت أيضاً رهاناً اقتصادياً وحق تشغيل لمحترفي الرياضة.

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

7- الاحتراف الرياضي وخدمة المجتمع الرياضي:

يؤدي الفرد المهني ووظائفه 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.

و كلما 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، السعدي خليل السعداني، 2006: ص 108)

ويشير (فينك) إلى أن المهني يتميز عن الهاوي بأنه محترف، والاحتراف الرياضي يعني تقاضي أجر نظير القيام بعمل ما ، والمهن الممتازة يقبل عليها أعضاؤها 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 واشباع لميوله المهنية وإنما أيضا على أساس أنه عمل يوفي بالتزاماته واحتياجاته المعيشية، وفي المجال المهني للرياضة يقدم عضو المهنة خدمات نافعة ومهمة لمجتمعه وفي مختلف التخصصات المهنية الرياضية، فاللياقة البدنية والمهارة الحركية أصبحتا مطلبا اجتماعيا له أبعاده التربوية والسياسية والعقائدية والأمنية و الانتاجية .

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

وقد أوضح عالم اجتماع الرياضة لوشن (luchen) أن هناك مهنا مختلفة تعمل في اطار الرياضة و التي تبدأ بالرياضي المحترف مرورا بالمدرّب، الصحفي الرياضي، الإداري الرياضي ، مدرس الرياضة، باحث الرياضة وهي مهن كلها يمكن تحليلها في الضوء :

- السياق البنائي للمهنة
 - علاقتها بالمنشأة الاجتماعية .
 - امكانية الحراك الاجتماعي داخلها.
 - المكافآت أو العائد المادي للمحترف
- (كمال الدين عبد الرحمان درويش، السعدي خليل السعداني، 2006: ص 108)

8-العناصر المكونة للاحتراف الرياضي :

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

الانتظام والاستمرار في ممارسة النشاط الرياضي المتخصص:

يشترط في اللاعب أن يتخذ من اللعبة مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة، ومن ثم لا يتوفر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف الرياضي.

النشاط الرياضي المتخصص هي مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف:

لا يكفي لتوافر معي الاحتراف الرياضي أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالانتظام و الاستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته لنشاط الرياضي المخصص هو مصدر رزقه الرئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشتة. فاللاعب لا يتقاضى فقط راتبا شهريا بل يحصل كذلك على بدل مسكن سويا و بدل مواصلات بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الاصابة داخل الملعب وفي حالة العجز والوفاة و أيضا التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب ، 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 معيشتة
(خليل السعدي ، كمال درويش 2006، ص 58- 60)

وجود عقد احتراف بين اللاعب و النادي الرياضي:

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

9- المتطلبات الأساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي :

9-1- تطبيق الاحتراف الرياضي يعني تشريعا رياضيا جديدا:

نظام الاحتراف الرياضي يطبق وفقا لأنظمة شرعية دولية من خلال الاتحادات الدولية ولا تتدخل الدول فيه، وفي الوقت نفسه نجد انه يطبق بدون شرعية، حيث نجد تضاربا بين متغيرات متطلبات نظام الاحتراف الرياضي مع النظام التشريعي الرياضي للدولة، إذا فيكيف بطبق الاحتراف الرياضي في ظل إجراءات حكومية، فبدون هذا التشريع ستجد الأندية صعوبات في تطبيق نظام الاحتراف الرياضي بنجاح، ولذلك يجب وضع إستراتيجية تشريعية مرحلية جديدة تواكب التطورات الرياضية العالمية

(فية العلامى، محمد فضل الله: 2004، ص 26)

9-2- أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة:

لم يعد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضية 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 ظل الاحتراف الرياضي، ولا يمكن إخفاؤها ومنها:

(اقتصاديات الرياضة، التمويل، التسويق الاستثمار، الرعاية، الجمعة، 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 العلامي، محمد فضل الله: 2004، ص 33)

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

10-مكونات نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر:

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

أ- مدخلات نظام الاحتراف:

- النصوص والقوانين والتشريعات المنظمة للرياضة والاحتراف (القرار المؤرخ في 18 رجب 1431 الموافق ل 2010/7/01)
- لوائح الاتحاد الدولي الخاصة بشؤون اللاعبين المحترفين و انتقالاتهم.
- اللجان المحترفة التي تدير شؤون اللاعبين المحترفين
- استثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل
- حقوق الأندية الرياضية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين
- التأمين على اللاعبين المحترفين
- وجود عقد احترافي بين اللاعب والنادي الرياضي.

ب - مخرجات نظام الاحتراف:

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

11-عوائق الاحتراف في الرياضة الجزائرية:

تتضح عوائق و مشكلات الاحتراف في الجزائر في أن المفهوم الحقيقي لماهية الاحتراف غير واضح لدى:

- اللاعب المحترف
- الأندية الرياضية

- القائمين على نظام الاحتراف بالاتحاديات الجزائرية

- اللاعبين الجزائريين المحترفين لا يلتزمون بنصوص العقود المبرمة في نواديهم

(حجيج مولود: 2007، ص 48.47)

- عدم وجود نظام للثواب والعقاب يطبق بطريقة واضحة بين اللاعبين المحترفين والأندية.

- عدم وجود كذلك نظام تدريبي منتظم للاعبين صباحا ومساء لزيادة مستواهم البدني والفني (مثل ما يحدث في الدول الأوروبية).

- عدم تفرغ اللاعبين فرغا تاما لممارسة النشاط الرياضي المتخصص فاللاعبون المحترفون بالأندية سيلعبون بطولات الشركات أو الجامعات بجانب قيامهم بأعمال أخرى و هذا ما لا يتفق مع واقع الاحتراف الحقيقي

(عيسى الهادي، رعاش كمال: 2012 ص 27 . 28)

12-الاحتراف مشروع كامل :

إذا كان الإطار المادي والمالي بهذا الحجم والأهمية، فليس معنى ذلك أنه العامل الوحيد لإنجاح الاحتراف في الجزائر، ولو كان الأمر كذلك لحققت الكثير من الدول هذه العملية بسهولة ونجاح لما تملكه من أموال وملاعب و تجهيزات، ومن هنا فمن الضروري التفكير في الاحتراف كمشروع لا كفكرة جزئية منعزلة عن الأطر العلمية والثقافية التقنية والأخلاقية التكوينية، ويمكن الإشارة إلى أهمها المشروع الرياضي كالاحتراف يستلزم التحضير المادي والمالي انطلاقا من مجرد تحديد مثلا (دفتر الأعباء) ثم إن هذه العملية تحتاج إلى عقول متخصصة قادرة على وضع تصورات عقلية وترجمتها وظيفيا بل تحقيق الإبداع الفني والعلمي ونضيف إلى ذلك الاعتماد على الدراسات العلمية المختلفة وتراكمها وهذا بدوره يقودنا إلى الحديث عن الحاجة إلى طاقة عاملة من المؤهلين والمختصين ووجوب صهرها وتحديد مؤهلاتها وتصنيفها.

13-شروط نجاح الاحتراف كمشروع:

لإنجاح أي مشروع، لابد من التعريف به وعرضه وتبيان الخطوط العريضة له، بل لابد من إثرائه على أوسع نطاق ممكن ، وهنا لابد من الاعتماد على وسائل وأجهزة متعددة من أهمها الإعلام وربما يستعان في بعض الحالات إلى هيئات مختصة من خارج حدود البلاد ومن عوامل نجاحه نذكر أيضا دراسة الوضع الاجتماعي والعلمي والاقتصادي، لأن أي مشروع يتأثر إلى حد بعيد إيجابا أو سلبا بهذا المحيط ولا يتحرك في معزل عن الوضعية العامة.

هذا أن المشروع يكون صورة طبق الأصل لتجارب أمم أو تكرارا نسخيا لمشاريع غيرنا أو نقلها لا يراعي الأصول الثقافية والفكرية والتاريخية والمعرفية لمجتمعنا وهذه جملة من الشروط والأبعاد التي في نظرنا يجب أن يحترمها المشروع الرياضي وأن التفكير في الإطار المادي والمالي واجب ضروري لكنه غير كافي، وهنا نشير إلى المفكر الجزائري مالك بن نبي الذي قال: "إن القاعدة هي التي تلد منتجاتها " والعكس ليس صحيحا، فاستيراد منتجات وتكنولوجيا لا ينتج

بالضرورة حضارة، وهذه الفكرة تنطبق على كل أنواع المشاريع لتكديس منتجات و ادوات و تجهيزات، وفكرة

المفمر مالك بن نبي تدعونا الى التفكير بعمق في التموين القاعدي الاصيل ، فالرياضة ليست بمجرد نتائج بل هي مشروع له أبعاده الثقافية و الحضارية ، و لذلك فانه من اللازم وضع مكان لائق للتكوين .

14-المشروع الاحترافي :

وهو أمر تعاني منه المنظومة الرياضية بشكل ملفت للانتباه، حيث تفتقد للاستراتيجية دقيقة وصارم في هذا الميدان، وهذا يتطلب التفكير في وضع تشريع إلزامي يفرض على الأندية والاتحادات إنشاء مدارس مستقرة ودائمة وانتقاء المشرفين والمسيرين الذين تتوفر فيهم الشروط العلمية حسب المقاس العالمية بالإضافة إلى ذلك تشجيع الكتاب والبحوث في هذا الميدان والجراند والمجلات المتخصصة حتى يساهم الإعلام فعلا في إثراء وإنماء المشروع الرياضي، وبالخصوص الاحتراف كما يمكن للرأي العام أن يساهم في ترقية فعالية للرياضة الجزائرية في ظل النظام الجديد للاحتراف.

15-مواصفات الاحتراف:

كل مشروع ناجح يرتكز على جملة من المواصفات والمعالم ويستغرق وقتا ويستهدف تحقيق غايات ونهايات محددة، ويمكن إجمال بعض الخصائص والشروط والضوابط التي لا ينجح أي مشروع بدونها.

15-1- تحديد الدوافع والمبررات:

الكل مشروع دوافعه ومبرراته ولا يمكن تصور مشروع بدون أسباب جادة دفعت إليه ولا يمكن أن نسعى إلى مشروع مع وجود مشروع سابق له والنجاح في الوقت ذاته لأن التفكير في مشروع جديد لا يكون إلا بناء على نقائص المشروع الذي سبق أو فشله فإن ما خلا من ذلك فلا مبرر له من جديد.

المشروع من الناحية النظرية (نموذج ونمط معين) نطمح ونأمل تحقيقه وظيفيا وأن ذلك لا يتم إلا إذا انطلقنا من تقدير جيد وواقعي للحالة الراهنة من كل جوانبها كما وكيفا وأبعدها الاجتماعية والسياسية الثقافية والعلمية.

15-2- نشر المشروع وإثرائه:

وتعني بذلك أن يخرج من الإطار الضيق (مثل هيئة مركزية)، إلى المهتمين والمختصين من جهة ومن الإطار الفوقي إلى القاعدة العريضة وأن ذلك يضمن التجند والتوعية من جهة وتحقيق الإثراء والتنوع الذي يسمح بانتقاء أفضل الأساليب والبرامج فكل مشروع له ثوابت تعطيه وحودا متميزا و نابعا من خصوصياته وأهدافه الثقافية الحضارية وهذا ما يجب أن يراعيه المشروع من ضرورة قابلة للمرونة التي تسمح بالتكيف والحركة والأخذ بالتجارب الأخرى ومراعاة ضرورة الزمان والمكان وقابلية التعديل والإضافة وإستهاب المستجدات والطوارئ.

15-3- تحديد المسؤوليات:

طبيعة المشروع المعقدة تستلزم بالضرورة أولاً التكليف الدقيق والمناسب، أي مراعاة الاختصاصات والكفاءات، ولا ينجح مشروع بكل جماعة إدارية غير متخصصة. إن المشروع الرياضي لا يوضع على أساس مفتوح أو ينتظر منه تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها في أجل قصير جداً، ولذلك فالمشروع ينجح عندما يضبط على أساس فترة محددة تتناسب مع أهدافه وطبيعته وأن ذلك يسمح بتقويم هذا المشروع و تقدير نجاحه أو عدم نجاحه.

15-4- الثقافة المعرفية والرياضية:

لا يمكن لأي عمل أن يكتب له النجاح ما لم يخضع لدراسة وتقدير، وهذا بدوره يقوم على العلم، فالمشروع الرياضي والاحترافي عينة منه، لا يصل إلى أهدافه بثبات و ضمان بأقل ثمن إلا إذا اعتمد العلم في بنائه وسيورته من ناحية بشرط أن يكون القائمون على إنجازهم وتنفيذه وإدارته وتسييره على قدر من الفهم والمعرفة وأن العكس هو حالة تعطيل وانحراف في هذا المشروع وهذا شأن الكثير من رؤساء ومسيري ومدراء ومسؤولي الهيئات والنوادي الرياضية الجزائرية، هذه جملة من الملاحظات والمواصفات التي نرى أن لها قدر كبير من الأهمية وان تولي كل العناية والتقدير ويعطي لها الحجم الذي يتناسب مع طبيعتها وأولويتها وما تحققت من أهداف بما يكفل نجاح المشروع وان وضعت هذه الشروط فلا يجب أن ندعي أنها غير قابلة للنقد والإثراء وبعد هذا كله لا بد أن نعرف ونحدد الالتزامات والشروط التي سيطبق فيها هذا المشروع . يجب أن تثبت النوادي وجود المرافق الرياضية و التدريبية بصورة دائمة أو جزئية مع احترام معايير السلامة المنصوص عليها .

16- السند القانوني للاعتراف في الجزائر:

دفع الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة.

الفصل الأول: أحكام عامة.

المادة الأولى: يهدف دفتر الأعباء هذا إلى تحديد لاسيما الشروط والالتزامات التقنية الواجب اتمامها 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، طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-246 المؤرخ في 13 رجب عام 1427 الموافق 8 غشت سنة 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.

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

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

الفصل الثاني :

الشروط والالتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني واللاعبين والمسيرين.

المادة 4: يتعين على النادي الرياضي المحترف في مجال المدربين والتأطير الرياضي والتقني: - أن يتوفر على مكونين مؤهلين ومدربين حائزين على شهادات منصوص عليها في القوانين كما يجب عرض عقود المدربين على المصادقة لدى الاتحادية، كما أنه يجب على النادي التصريح بالأشخاص المكلفين بالتأطير التقني و الطبي لدى الإدارة الجبائية وهيئات التأمينات الاجتماعية و التقاعد.

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

المادة 5: يتعين على النادي الرياضي فيما يخص اللاعبين: تطبيق الأحكام القانونية و التنظيمية لاسيما في مجال العمال الأجانب، كما تنص على تطبيق التنظيمات في مجالي تشغيل الشباب و تحويلهم واحترام الاحكام التي تحكم مراقبة تعاطي المنشطات .

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

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

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

المادة 7: يجب على كل مسير ناد رياضي محترف أن يكون حائزا على إجازة مسير تسلمها الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وأن يكون إما مساهما أو شريكا أو أجيورا. كما يجب عليه: احترام أنظمة الاتحادية الرياضية الوطنية و عدم القيام بتصرف يخالف القوانين و أخلاقيات الرياضية واحترام النظام الداخلي للنادي.

المادة 8: 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 محل المراقبة، المتصرفون، مسير الشركة .

الفصل الثالث: الشروط والالتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين

- المادة 9:** يتعين على النادي الرياضي المحترف:
- إثبات بكل وثيقة قانونية (سد، 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 1430 الموافق 12 مايو سنة 2009 الذي يحدد الإجراءات والمقاييس الخاصة بالمصادقة التقنية و الأمنية على المنشآت القاعدية الرياضية المفتوحة للجمهور و كذا كيفيات تطبيقها.
 - كما تنص على اكتتاب عقود التأمين الإلزامية وضرورة توفر جهاز مراقبة عن طريق الفيديو ونظام إنارة ملائم يسمح بإجراء اللقاءات الليلية وبثها التلفزيوني.
 - المادة 10:** يجب على النادي الرياضي المحترف أن يتوفر على مركز للتكوين وفقا للشروط والكيفيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 09-97 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، وفي غياب ذلك يلتزم بإنشاء مركز للتكوين في أجل (3) سنوات ابتداء من تاريخ تأسيس النادي.
 - المادة 11:** يلتزم النادي الرياضي المحترف بتجنيد وسائله وموارده وطاقاته قصد ترقية تكوين المواهب الرياضية الشابة و ضمان تبعاً لذلك أداءات على مستوى جميع فئات السن .
 - المادة 12:** يلتزم النادي الرياضي بتسهيل مشاركة لاعبيه في تربيصات التكوين في مجال الرياضة و مجال التكوين المهني.
 - المادة 13:** يلتزم النادي الرياضي المحترف على عدم التنازل على مركز التكوين أو التدريب المنجز بأموال عمومية والمستفيد منه.

الفصل الرابع: الشروط والالتزامات في مجال المالية والمحاسبة.

- المادة 14 :** يتعين على النادي الرياضي المحترف:
- امتلاك موارد مالية كافية ومطابقة مع مقتضيات المنافسة وذات علاقة مع أنشطته .
 - ضمان مسك محاسبة طبقاً للقوانين، الامتناع عن استعمال الأوراق النقدية ماعدا حالة الوكالات الضرورية للنفقات البسيطة، القيام بالمحاسبة المنتظمة لكل العمليات والخضوع إلى الرقابة الميدانية والوثائقية لأجهزة وسلطات الرقابة وممثليهم المؤهلين لهذا الغرض.
 - المادة 15:** يلتزم النادي الرياضي المحترف طبقاً للإجراءات والأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول بتقديم مديرية الرقابة والتسيير المالي للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وللرابطة الوطنية الرياضية المحترفة وكذا مديرية الشباب والرياضة للولاية المعنية الوثائق الآتية:
 - نسخة من جدول إرسال الأجور المدفوعة شهرياً.
 - نسخة من التصريح بالأجور والمرتببات الأخرى لدى الإدارة المبانية وهيئات الضمان الاجتماعي .
 - الوضعية المحاسبية السنوية المصادق عليها من طرف الهيئات المحيرة.
 - مخطط مفصل لتمويل البرنامج المتعدد السنوات وكذا الميزانية السنوية.
 - الحسابات والخصائل المصادق عليها من طرف محافظ حسابات معتمد.
 - حساب الاستغلال و كذا كل الوثائق المحاسبية المنصوص عليها.

- بيان الموارد المتحصل عليها بعنوان الرعاية والإشهار والأعمال الخيرية والحيات والوصايا.
-دفاتر الجرد والسجلات القانونية التي يشترطها القانون التجاري.

المادة 16: يلتزم النادي الرياضي المحترف باعداد ورقة الإيرادات مناسبة كل لقاء.
يجب أن ترسل ورقة الإيرادات إلى الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية وإلى الرابطة الوطنية الرياضية المحترقة ومديرية الشباب و الرياضية للولاية المعنية وكذا إدارة الضرائب المختصة إقليميا.

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

المادة 18 : يلتزم النادي الرياضي المحترف باحترام عدد أو نسبة الأماكن المخصصة للنادي الزائرة والممولين والشخصيات المهمة جدا وكيفيات منح البطاقات للمسيرين والاشتراكات المحددة من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية، عندما تكون المنشأة الرياضية التي تجري بها المنافسة ملكا تاما للنادي الرياضي المحترف.

الفصل الخامس: الشروط والالتزامات في المجال الأمني.

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

المادة 20: يجب على مسؤول الأمن قبل كل لقاء و بالعلاقة مع رئيس النادي:
-تقدير المخاطر التي يمثلها اللقاء وإعلام مسيري النادي لإبلاغ مسؤول مصلحة الأمن على المستوى المحلي.

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

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

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

الفصل السادس: الشروط والالتزامات في مجال تأطير المناصرين-

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

-وضع ترتيبات التأطير المنصرين، المشاركة في ضبط التدابير التي من شأنها الوقاية من العنف ومكافحته في المنشآت الرياضية ، ترقية الروح الرياضية و المحافظة على أخلاقيات الرياضة.
-يجب إرسال قائمة مسؤولي لجان المنصرين إلى الاتحادية الرياضية الوطنية و الرابطة الرياضية الوطنية المحترفة ومديرية الشباب والرياضية للولاية المعنية ومصالح الأمن على المستوى الداخلي.

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

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

المادة 25: يتعين على النادي الرياضي المحترف إرسال إلى الاتحادية الرياضية الوطنية والرابطة الوطنية الرياضية المحترفة والإدارة المكلفة بالرياضة ملفا 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 القادرة عن النادي.

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

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

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

الفصل الثامن: الشروط والالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي

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

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

المادة 31: يتعين على النادي الرياضي المحترف إعداد نظام داخلي يطبق على المستخدم و على أجراءه .

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

المادة 33: يحدد النظام الداخلي، لا سيما ما يأتي :

التدابير التطبيقية للتنظيم في مجال الوقاية الصحية والأمن، القواعد العامة والدائمة المتعلقة بالانضباط لاسيما طبيعة و درجة العقوبة التي يمكن أن يتخذها المستخدم و كذا الأحكام المتعلقة بالتزامات وواجبات مستخدمى النادي الرياضي المحترف .

الفصل التاسع: الشروط و الالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي

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

المادة 35: يجب أن يتضمن التنظيم الهيكلي المنصوص عليه في المادة 34 أعلاه لاسيما ما يأتي: مدير عام أو مسير عام ، مدير مالي ومحاسبي ، مدير تقني يكلف بتنسيق، لاسيما العمل التقني لمختلف الفرق وبالسهر على تكوين المواهب الشابة، مسؤول مصلحة الإعلام الآلي، مسؤول مكلف بالتنسيق، مسؤول مكلف بالأمن، مستخدمون طبيون وشبه طبيين، لاسيما أطباء ومعالجون، وكذا مدلكون ونفسانيون.

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

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

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

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نجد أن الاحتراف في الجزائر يوجب على الدولة أن تلزم وتجبر الأندية على تطبيق نظام الاحتراف وكذا تكوين إطارات مؤهلة تعمل على وضع البرامج والسياسات للأندية الرياضية عن طريق وضع خطط إستراتيجية فيما يخص التمويل والاستثمار لضمان بقاء الأندية، وإنشاء مراكز تكوين على مستوى الأندية من أجل الدخول إلى منظومة الاحتراف العالمية.

الفصل الثاني : التسيير الإداري

تمهيد:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية، المانية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة ، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط ،التنظيم الإدارة والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد .

والتسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد، فترة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير ... الخ.

والتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة ، لهذا نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة ، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة ونتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير، المسير، مستويات الميسيرين، جهاز التسيير، وظائف التسيير، أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية .

1- التطور التاريخي لمفهوم التسيير :

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

1-1- النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريقة دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت اتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تاينر الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال .

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف و مركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها أرويكهمة الرقابة ... الخ .

(محمد رفيق الطيب .220 ص ، 1995)

2-1- النظرة النيوكلاسيكية :

اتسمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل ولادراكها لأن الأحاسيس والاتجاهات تأثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة ايميل مايو تأيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء اجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت إلى التساهل شيئاً فشيئاً.

3-1- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرية امتداداً طبيعياً لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حلت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هير زبيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها وهذا ما طوره ماكلان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

4-1- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف .
إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من اجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي و الاهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه .

- تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة.
 - تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب. (قليلي. 12، 2002)
- وانطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:
- تشكيل بيئة العمل .
 - وضع الإستراتيجية .
 - تخصيص الموارد .
 - بناء التنظيم.
 - تنمية المديرين
 - متابعة الإجراءات.
 - التنبؤ بالحاجات .
- وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين تحقيق الخطط.

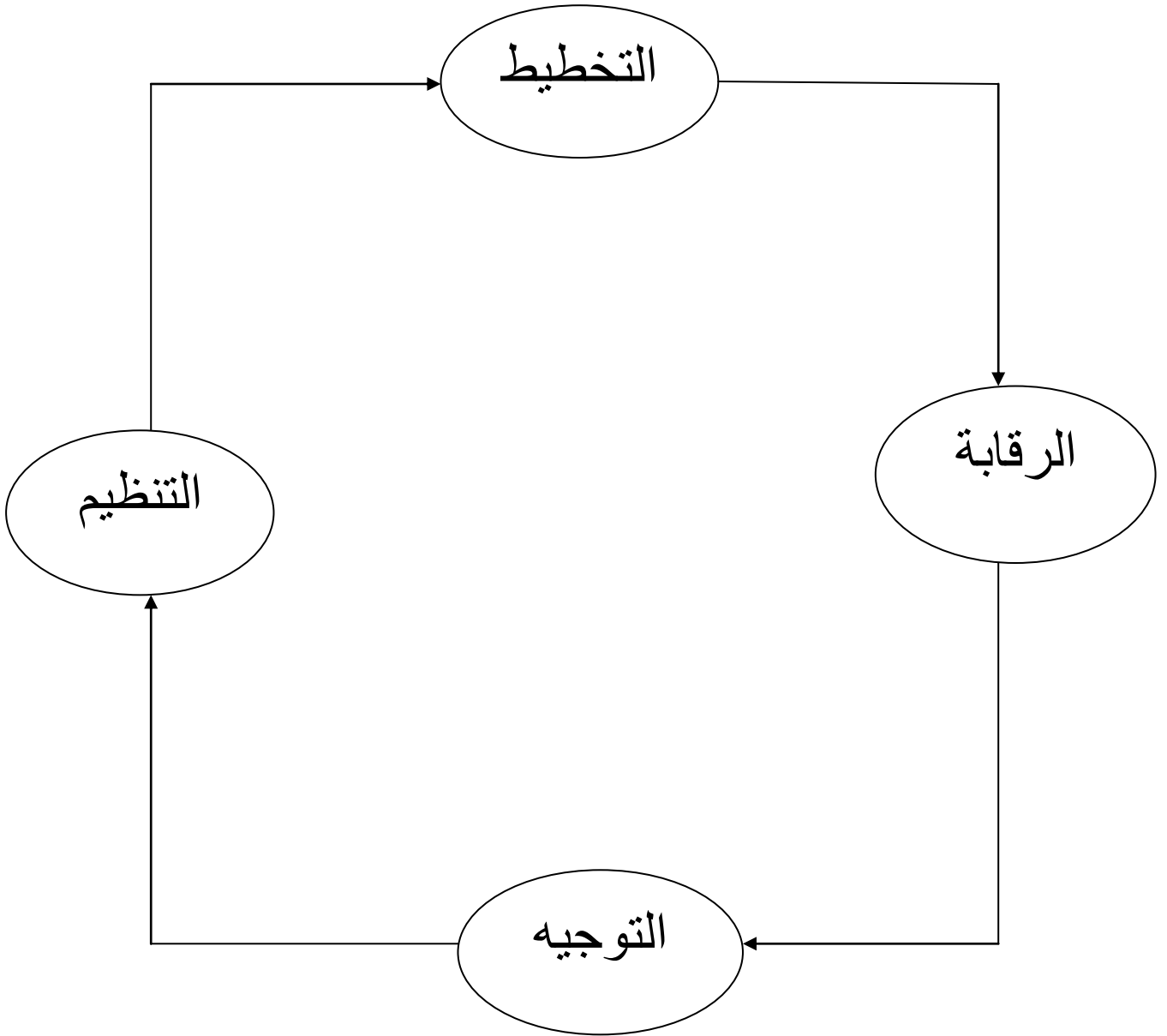
2- مفهوم التسيير :

هناك جملة من التعاريف لتوضيح مفهوم التسيير كما يلي:

التعريف الأول:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

الشكل رقم 01: يوضح عملية التسيير .



هذا الشكل مخطط توضيحي بين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير

التعريف الثاني:

إدارة أعمال المؤسسة في عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير و تنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهظة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

التعريف الثالث:

مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم . (خطاب. ص23، 1985)

3- من هو المسير :

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو المخطط المنشط المراقب، وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه فإنه يعتبر مسؤولاً عن أعمال الآخرين. إذا ولا بد أن تكون التسيير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير، ويتحول عملياً إلى منفذ وحسب.

4- الصفات العامة للمسير:

على المسير أن يأخذ في الحسبان كل العوامل الداخلة في العملية التسييرية (آلات، أشخاص، ..) مما يتطلب أن يكون ذو مهارات تسييرية عالية وإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن تتوفر فيه صفات عامة يمكن حصرها عموماً في خمسة مجموعات هي:

• **الصفات البدنية:** وتشمل السلامة الصحية والحيوية، وفي المجال الرياضي تكون الحاجة لتوفر مستوى عالٍ من اللياقة البدنية أمر ضروري في ظل بيئة العمل التي تتميز بالحركة الدائبة.

• **الصفات الذهنية:** وتتضمن القدرة على إعمال العقل والاستدلال والفهم والربط بين الأجزاء وكذا حل المشكلات، وكذا استخدام المنهج العلمي في التفاعل مع المواقف واتخاذ القرارات، كما تتضمن الذكاء اللفظي وطلاقة اللسان والقدرة على الإقناع وحسن التصرف في المواقف التي تتميز بالضغوط .

• **الصفات الاجتماعية:** وتشمل القدرة على التفاعل الاجتماعي وفهم الجماعة وتماسكها وتحويل الصراع بين أفراد الجماعة إلى تنافس يقود إلى تحقيق الأهداف.

• **الصفات النفسية:** وتشمل الثقة بالنفس والحزم وعدم التردد والتصميم والحماس و معظم هذه الصفات تنتمي إلى الصفات الإدارية .

• **الصفات الروحية:** وتشمل الصفات المرتبطة بالقيم الخلقية الحميدة كالعدالة والصدق والتواضع والإخلاص والإيمان بالله والالتزام بالتعاليم السماوية بما تنطوي عليه من صفات الكرم والمواساة والسماحة والوقار والنبيل والشهامة.

5- عناصر عملية التسيير:

1-5 التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والابتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات و عملا البرامج التنفيذية لها " .

أنواع التخطيط:

وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين . (عادل حسن، عبد المنعم فوزي، 20-21، 1964)

التخطيط الإداري:

هو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل كما قد يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطوة الشاملة أو الرئيسية وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام.

التخطيط التعليمي:

هو العملية التي غايتها أن يحصل الطالب على تعليم كاف ذي أهداف واضحة و على مراحل محدودة تحديدا منطقيا سليما ، حيث يمكنه من الحصول على فرض لينمي قدراته و يتمكن من الاسهام اسهاما فعالا في تقدم البلاد في المجالات الاجتماعية الثقافية و الرياضية .

(حسن شلتوت، حسن المعوض، 20-21، 2001)

5-2- التنظيم :

- تعريف التنظيم:

يعني التنظيم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض.

أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعان هما:

أ - التنظيم الواسع:

هو الذي يتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مضمونها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقييم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات وفي الهيئات الرياضية يتمثل في التنظيم الرسمي بشكل أساسي فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد أيضا في علاقة المجلس الأعلى جهاز

الرياضية كحجة إدارية مركزية بالهيئات الرياضية المختلفة ويتجسد ذلك مثلا في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية في تحديد أعضاء المجلس ومواقعهم وسلطات المجلس والمكتب التنفيذي.
(حليم المنبري. عصام بدوي. 62، 1991)

ب- التنظيم الفيراسطي:

يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيح تحديد مخطط باعتبار أنه يتولد تلقائيا وينبع مع احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم هذا يعني أنه من حق الاتحادات الرياضية أو النوادي أو المؤسسات الرياضية أن تكون لها تنظيم داخلي يضمن تحقيق الأهداف العليا على أن لا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذي تصنع إطاره وتحدده الدولة (حسن مصطفى، رسالة علمية. 80، 1999)
بمعنى أنه يمكن الاتحادات إنشاء عدد في اللجان وفقا لما يراه محققا لأهدافه وإنشاء هيكل تنظيمي متضمنا أجهزة ولجان معاونة ووضع لائحة داخلية وتنظيم خاص بها لظالما لا يتعرض مع التنظيم الرسمي .

3-5- الرقابة:

- تعريف الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة. وتعني أيضا التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا .

إن المتابعة ماهي إلا عملية تقويم ، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وتحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطة أو معايير الإنجاز.

- فوائد المتابعة الرقابة في الإدارة الرياضية:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

أ- تحقيق الرقابة:

حيث تعمل على حماية الهيئة أو المؤسسة الرياضية من الأخطاء التي تتعرض لها من العاملين فيها.

ب- تحقيق تنمية الكفاية:

حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن لها من الكفاية.

4-5- التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

وفي مجال التربية البدنية لا بد أن تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية كفؤة تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كانت الهدف فعلا هو إنجاح عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة أحوالهم الشخصية والاجتماعية ثم أن يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة أحوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون كلل أو ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق أغراضها المرسومة وبذلك فإن الأجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي. (مروان عبد المجيد ابراهيم، 53، 2002)

6- أنواع التسيير:

ينقسم تسيير المجموع العقاري (المنشآت) الى :

- التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

- التسيير غير مباشر:

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

- التسيير المشترك :

ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

- التسيير غير مشترك :

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى.

7- أنواع المسيرين:

مسيرين غير عموميين:

مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

مسيرين عموميين :

مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري، مؤسسات رياضية.

8-وظائف المسير:

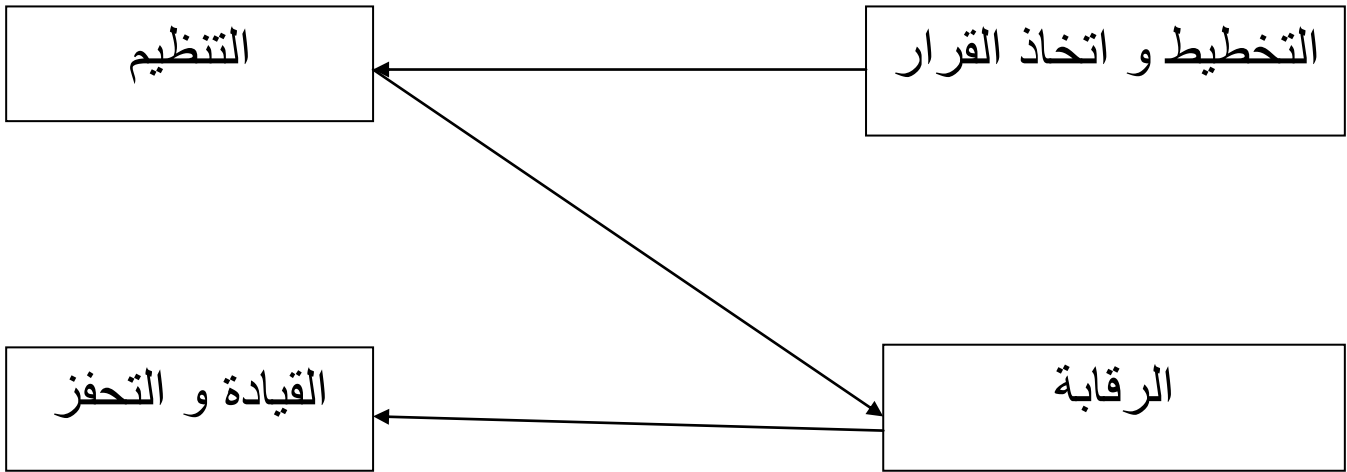
من أجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه.

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه وإلا فإنها تصبح عشوائية ولا تؤدي أي دور. استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 وذلك باعتبارها المداخل الأمامية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي:

- التخطيط واتخاذ القرار.
- التنظيم.
- القيادة والتحفز
- الرقابة.

ونوضح هذه الوظائف في الشكل التالي:

شكل رقم (02): وظائف المسير



أ- التخطيط واتخاذ القرار:

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه، إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط واعتبارها وظيفة مستقلة.

ب- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين مختلف الوظائف والأفراد والأنشطة، وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة واثقان.

ج - القيادة والتحفيز:

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد وبلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم وتحفيزهم على تحسين الأداء

د-الرقابة:

إن وظيفة الرقابة علي توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي للخطط ويتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مسبباتها ومن تم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا.

9- صفقات المسير الناجح:

إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان أقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد:

القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ، وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة :

القدرة الاستدلالية:

المسير هو الرجل الذي يتنبأ بالمستقبل استنادا بالماضي والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة ثم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل.

المرونة العقلية:

هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة.

الحساسية للمشكلات:

نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة.

10-المهارات الاجتماعية:

تأكيد الذات:

حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.

القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين:

تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء.... الخ)، وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه .

القدرة على الاقتناع:

يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم.

11- وظائف التسيير :

- التخطيط .
- التنظيم .
- الرقابة .
- التوجيه .
- التحفيز .
- القيادة .

12- مبادئ التسيير:

تتميز المبادئ بثباتها وعموميتها فهي تساعد بصفقتها قواعد إرشادية المسيرين على القيام بعملهم بطريقة ملائمة وعلى زيادة كفاءتهم الإدارية وعلى توضيح النشاط الإداري ومفهوم الإدارة، ويستطيع المسير إذا ما أحسن استخدامها تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله كما يمكنه أن ينتبأ عن ثقة بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها.

وبالرغم من كون المبادئ حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست مطلقة فهي ليست قوانين ولا تعني أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تكون متماثلة مما يقتضي استخدامها بكل عناية وتقدير ، ولقد حدد هنري فايول استخدامها بكل عناية وتقدير ، ولقد حدد هنري فايول H.Fayol مبادئ التسيير في أربعة عشر مبدأ هي:

- مبدأ تقسيم العمل:

ويمكن تطبيقه على كافة النشاطات والأعمال سواء كانت تسييرية أو تقنية (فنية)، ويعتبره فايول مهما لضمان الاستخدام الأمثل للقوى العاملة، " فلكي تكون هناك جودة في العمل وتحسين في الأداء وسرعة في التنفيذ يجب أن يتم تقسيم العمل (إلى أجزاء وتخصيص كل فرد بجزء معين) مع توزيع المهام داخل المنشأة ووضعها على شكل فروع أو مجموعات، وتصبح بذلك الأهداف أكثر تحقيقاً.

- السلطة والمسؤولية:

يري فايول أن المسؤولية هي محصلة طبيعية للسلطة لذا يجب تحديد درجة المسؤولية تخويل صاحبها السلطة المناسبة، ومن هنا يجب مراعاة التمييز بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة... .

- الانضباط:

ويتمثل في احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأمر، وهو يعكس نوعية الرؤساء والمسؤولين في المستويات التنظيمية المختلفة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وتنمو إذا لم تحقق نظامها الداخلي

- وحدة الأمر:

ويقضي هذا المبدأ أن يتلقى كل مرؤوس الأوامر والتعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث التضارب في التوجيهات وبالتالي تردد المرؤوسين في الاستجابة للأوامر والتعليمات ويفضل أن يكون رئيسه أو مسئوله المباشر (وهذا عكس تايلور).

- وحدة التوجيه:

يستلزم هذا المبدأ وجود رئيس أو مسؤول واحد و خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف، ويجدر الإشارة إلى أن وحدة الأمر لا تتعارض مع وحدة التوجيه وذلك لأن الأولى تمارس على الأشخاص بينما الثانية على النشاط ويقضيها التنظيم السليم للمؤسسة .

- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:

أي أن تكون الأولوية لأهداف المؤسسة على حساب أهداف الأشخاص فيها، بمعنى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية

- مكافأة المستخدمين:

وذلك بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يقومون بها لصالح المؤسسة، ويجب أن تكون المكافآت والأجور عادلة ومجزية قدر الإمكان وأن يسود الرضا أصحاب العمل والعمال، وكذا أن تكون المكافآت مادية أو عينية.

- اللامركزية أو تفويض السلطة:

ويعني إعطاء الحق في التصرف واتخاذ القرارات لبعض الأفراد العاملين داخل المؤسسة في نطاق محدد وذلك عن طريق منح المدير أو المسئول بعضاً من اختصاصاته لهؤلاء الأفراد، حيث تساعد عملية التفويض في تخفيف أعباء العمل عن المسئول، والكشف عن قدرات العاملين

وتحقيق الديمقراطية والمساعدة على اتخاذ القرارات بطريقة سريعة، لكن يشترط في عملية التفويض تحديد نطاق العمل المفوض فيه مع إيجاد رقابة من المفوض على المفوض إليه.

- التدرج الهرمي للسلطة:

يتطلب وجود حدود واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، هذا مع إمكانية إقامة علاقات أفقية للاتصال والتنسيق المباشر إذا دعت الضرورة، على أن يتم ذلك بمعرفة المسؤولين المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى التداخل في المسؤوليات وبالتالي إرباك العمل.

- النظام:

ويتم بأن يوضع كل شئ وكل شخص في مكان معين على أن يكون هذا المكان مناسب.

- الإنصاف والمساواة:

لتشجيع القوى العاملة على أداء وظائفها وللحصول على ولائها وإخلاصها يتطلب ذلك إتباع مبدأ المساواة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين عن طريق مزج العدل والمساواة، ويتطلب ذلك خبرة واسعة من طرف المسؤولين المعنيين بالأمر.

- الاستقرار الوظيفي للأشخاص:

يتطلب استقرار الشخص في وظيفته زمنا معينا حتى يعتاد على العمل ويفهمه جيدا مما يدفعه إلى أدائه بإتقان، وهذا مهما كان عمله تنفيذي أو تسييري.

- المبادرة:

تنمية روح المبادرة والابتكار في المؤسسة لدى العمال على اختلاف مستوياتهم تقع على عاتق المسؤولين ، إذ يتوجب تنميتها وترقيتها إلى أقصى الحدود وهذا باحترام السلطة الممنوحة والمكانة المتقلدة، هذا لأن التفكير في وضع خطة معينة أو حل مشكل معين ومن ثم تنفيذ ذلك يجعل المرؤوس يشعر بقدر من الرضا وبالتالي يتفاني في أداء مهامه.

- الروح الجماعية:

يتعين على الرئيس في إطار ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك وديناميكية مجموعته و أن يتجنب تشتتها حيث أن قوة المجموعة يكمن في اتحادها، ولضمان الروح الجماعية للمجموعة يستلزم اتصالات مكثفة .

13- مستويات التسيير:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات الهرم التسييري داخل أي مؤسسة، وهي مرتبة من أعلى إلى أسفل كمايلي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى وأخيرا الإدارة القاعدية .

• **الإدارة العليا:** وتقع في قمة الهرم التسييري للتنظيم حيث تتركز فيها جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، لذلك نجدها تحتاج إلى مهارات عالية فهي تقوم بوضع السياسة العامة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى مسؤوليات أخرى منها: بناء الهيكل التنظيمي، ووضع الخطط طويلة المدى، توجيه ورقابة الأفراد تشجيع الأبحاث الإدارية التي ساعد على تطوير الإدارة والمؤسسة ، وبما أنها تقع في القمة فإن القائمين بها هم المدير العام، نوابه، رئيس مجلس الإدارة وأصحاب القرار، ويشترط أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة التسييرية.

• **الإدارة الوسطى (المسيرون الأواسط) :** تقوم هذه الإدارة بدور الوسيط بين المسيرين القاعدين من جهة والإدارة العليا من جهة ثانية، ويتمثل دور المسيرين الأواسط في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم من خلال كتابة التقارير وإقامة الاجتماعات وإجراء الاتصالات وضمان الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع شرحها وتوضيحها. ويمثلها مدراء الدوائر ورؤساء المصالح.

• **الإدارة القاعدية (التنفيذية) :** يقوم المسيرون القاعدين بالإشراف على المستخدمين، وعلى استخدام الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، وعادة يتم اختيارهم حسب خبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث قدرة الأداء، في حين أن مهمتهم تتمثل في التأكد من العمل الذي يقوم به مرؤوسيهم وأنه ينفذ بالشكل المناسب سواء من حيث زمن الانجاز أو الكمية أو النوعية ويتواجدون في غالب أوقاتهم بين المشرفين عليهم لغرض النصح والإرشاد.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المستويات كلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة ولكن بنسب متفاوتة سواء عن طريق الاتصال المباشر أو التغذية الرجعية.

وهذه المستويات الثلاث تحتاج إلى مجموعة من المهارات بشكل أساسي رغم اختلاف مسؤوليات كل منها عن الأخرى، وهذه المهارات تنقسم بدورها إلى ثلاث أنواع فنية وإنسانية وإدارية.

14- المهارات التسييرية :

تتوقف مدى قدرة المسير على إنجاز أهدافه وتحقيق الفعالية والكفاءة في أعماله على مدى توفر المهارات الإدارية اللازمة التي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة، وتتنوع هذه المهارات من حيث الإلمام بطرق العمل والتعامل مع الأفراد والقدرة على حل المشاكل... وتتمثل المهارات التسييرية في ذلك التفاعل أو المزيج بين الخبرة العملية والاستعدادات والقدرات الشخصية وتقسم هذه المهارات إلى :

• **مهارات إنسانية:** هي جميع المهارات التي تتعلق بالجانب الإنساني والتفاعل البشريين الإداري والأعضاء الذين يشرف عليهم أو يشرفون عليه .

• **مهارات ذهنية:** هي القدرات العقلية العامة والتي يعبر عنها البعض بالذكاء... كما

تتضمن الإدراك الجيد للموضوعات والقدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحليل المشكلات والمقارنة بين البدائل وهذا على اختلاف المستويات التسييرية عليا-وسطي- إشرافية).

• **المهارات التقنية (فنية) :** وهي جميع المهارات التخصصية المهنية (المعارف) التيكتسب من خلال المؤسسات الأكاديمية والتعليمية، وهذه المهارات مهمة جدا للإدارة التنفيذية التي تشرف على الأداء الفعلي في المهن.

وتختلف الحاجة إلى توفر هذه المهارات باختلاف المستويات، فتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة بل تتطلب مهارات ذهنية للتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، أما المهارات السلوكية فهي مطلوبة لكافة المستويات لارتباطها بالتعامل مع الأفراد .

15- أهداف التسيير:

من بين الأهداف التي يسعى التسيير الحديث الوصول إليها ما يلي:

- ضمان سير الأنشطة الإنتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.
- إيجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية، رؤوس أموال، تكنولوجيا، استعمالا عقلانيا بدون تبذير أو نقص.
- إنتاج المنتج بنمط خاص مع ضمان تسويقه.
- تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن.

16- دور التسيير:

وظيفة الإنتاج تتضمن إنتاج (توفير) في المدة المحددة للكمية المطلوبة من طرف الزبائن، حسب سعر التكلفة، ونوعية محددة، فالإنتاج هو هدف كل مؤسسة أو منشأة، مع توفير منافع وخدمات للمستهلكين وحصول الزبائن على السلعة يجب أن يكون في الوقت المطلوب ليس قبله ولا بعده، لأن التنسيق يعرض المؤسسة أو المنشأة إلى تجميد ما والتأخير يعرضها إلى مخالفة (غرامة) والتسيير الجيد يستلزم أنه كلما كانت الاستمرارية في الاستهلاك يقابلها الاستمرارية في العمل والإنتاج. (محمد فركوس، 04، 1995)

17- سيكولوجية التسيير:

يعود مصطلح السيكولوجية إلى الأصل اليوناني، وهو مركب من كلمتين: psukhe وتعني الروح أو النفس، logos والتي تعني العلم. بمعنى علم النفس والذي يهتم بدراسة سلوك الإنسان والدوافع المختلفة التي تقوم وراء السلوك.

وتعزري وظائف التسيير عدة مواقف وجوانب نفسية وأطلق عليها بسيكولوجية التسيير التي نذكر منها:

أ- الجوانب النفسية للتخطيط (سيكولوجية التخطيط) :

يعتبر التخطيط كتنبؤ بالمستقبل والاستعدادات، حيث يهدف إلى التحكم بقدر الإمكان فيه والتكيف معه، وتتدخل الجوانب النفسية في معظم عناصر التخطيط، فعند وضعه الأهداف يتوجب دمج الموضوعية مع الخيال الذي يتمتع به المخطط، يعتبر إشراك مستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية في وضع الأهداف بمثابة الدعم النفسي الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، لذا تعتبر الإدارة بالأهداف أحد المدارس التي تثير العاملين والمشرفين والإداريين للعمل الجاد.

فعند تحديد السياسات والإجراءات ولتفادي التأثيرات النفسية السلبية التي تحدث نتيجة طول الإجراءات يتوجب ابتكار الطرق والوسائل التي من شأنها التأثير على الجمهور الداخلي والخارجي وتوضيح أهمية كل إجراء من الإجراءات لكسب ثقة القائم بالخدمة وطالب الخدمة .

أما بالنسبة للموازنات التقديرية فإن سيكولوجيتها تقوم على ثلاث افتراضات هي : التقدير التشاؤمي، التقدير التفاؤلي، وأخيرا تقدير أكثر الاحتمالات، وبالتالي فإن الحالة النفسية التي تثيرها الموازنة في نفوس القائمين على التنفيذ تؤثر تأثيرا غير مباشر على الأداء الوظيفي.

ب- الجوانب النفسية للتنظيم (سيكولوجية التنظيم) :

يتم في هذه الوظيفة تحديد السلطات والمسؤولية وتحديد العلاقات ومن الجوانب النفسية المتعلقة بتفويض السلطة أنه كلما قل التوتر والضغط النفسي كلما رغب الشخص في سلطة أعلى، وهنا تجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطة يضمن انتقال السلطة فقط وليس المسؤولية ، مما يدفع ببعض المديرين إلى عدم التفويض لعدم ثقتهم في أداء العمل إلا بأنفسهم، ويعملون على تبني التنظيمات غير الرسمية قدر المستطاع.

ج- الجوانب النفسية للتوجيه (سيكولوجية التوجيه) :

وتعتمد هذه الوظيفة على الجوانب النفسية سواء في القيادة أو التحفيز أو في الاتصال، ففي القيادة نجد أن شخصية المسير والنمط الإداري الذي اختاره له انعكاس مباشر على نفسية العمال وبالتالي أدائهم.

وباعتبار أن القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين من أجل توجيه جهودهم وهذا يتطلب صفات شخصية في القائد و قدرات على التعامل وكذا دراية بالجوانب النفسية للعمال وكيفية التأثير عليها، كما يتطلب منه أن يكون ذو شخصية قوية غير قابلة للاهتزاز خاصة في الأوقات الحرجة لأنه بمثابة المرجع لكل عمال المؤسسة .

أما بالنسبة للتحفيز فهو عبارة عن عملية نفسية تبدأ خارج الفرد وتقرر داخله ، يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد وتنمية وذلك بمعرفة دوافع الفرد بغرض إشباعها، مما يجعل محورها نفسية الفرد ومدى تأثيره واستجابته.

أما بالنسبة للاتصال فإنه كذلك شديد الاتصال بنفسية المتصلين حيث أن أحد عناصر نجاحها هو طبيعة الاستجابة النفسية التي تظهر على المستقبل، ويظهر خلل العملية من خلال الاستجابة أو ردة الفعل، مما يتطلب معرفة واسعة بكل الجوانب الداخلية والشعورية للعامل من شخصيته وكل ما تعلق بها.

د- الجوانب النفسية للرقابة (سيكولوجية الرقابة):

تعتبر الرقابة السلسلة الأخيرة من وظائف التسيير وكغيرها من الوظائف هي تتأثر بنفسية القائم بها، كما تعتبر كعملية دائمة ومستمرة كما أنها تكون أشد ارتباطا بالتخطيط منها بالوظائف الأخرى، وبالتالي فإن القائم بالمرقابة قد يحدث أن يكون تحت ضغوط نفسية منها أن يقوم بالتغاضي عن أخطاء شخص ما بحكم القربة أو غيرها أو عدم التصريح بأخطاء قام بها هو حفاظا على سمعته والنظرة الكاملة حوله، كما قد يكون المراقب في مزاج غير مناسب يدفعه إلى انتقاد كل من حوله مما يؤثر أكيد على نفسية المراقب أو العامل وبالتالي أدائه.

ومنه نستنتج أنه طالما يقوم الفرد بأداء وظائف التسيير فإنها أكيد مرتبطة بنفسيته وخصائصها، مما يتطلب أن يكون هذا الفرد ذو معرفة بعلم النفس وعلم نفس العمل على الأقل بقدر ما يساعده على العمل وعلى تجنب كل العراقيل.

18- بعض العمليات التسييرية التي تقوم بها الإدارة داخل المنشآت: نأخذ منها على سبيل المثال:

المادة 06: إدارة المنشآت والتجهيزات:

وتكلف بما يلي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط والإحصائيات.
- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات والسهر على صيانتها.
- إعداد وتطبيق البرامج في مجال المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- إعداد مخططات تسيير ونذكر منها مخطط التسيير السنوي.

المادة 08: الإدارة العامة:

وتتكفل بما يلي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.
- تسيير الوسائل البشرية والمادية للإدارة .
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية .
- إعداد التقارير الدورية وتقويم تنفيذها.

- ضمان تسيير الذمة المالية والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعلانات الممنوحة للحركة الجمعوية وتضم مديريات فرعية :
- المديرية الفرعية للموارد البشرية:
- وتكلف بما يأتي :
- توظيف الموارد البشرية للإدارة وتسييرها.
- تنظيم أعمال التكوين المستخدمين وتحديد معارفهم ومتابعة ذلك.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:
- وتكلف بما يلي:
- ضمان تنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز للمنشأة.
- تقدير الحاجات المالية للمنشأة واقتراحها.
- ضمان إعداد الصفقات العمومية للقطاع ومتابعتها.
- وضع الاعتمادات الضرورية للتسيير الحسن للإدارة وأقسام المنشأة.

خلاصة :

يعتبر التسيير في المؤسسة مهما كان نوعها ذلك الحد الفاصل بين نجاح مشروعاتها أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها، فبفضله تتمكن هذه المؤسسة من أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

ويقوم التسيير على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد المديرين إذا أحسنوا وأتقنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وهذا ما يتطلب تحلي هؤلاء المديرين بقدر عال من المهارات والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة والإشراف على تنفيذها.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

تمهيد

- 1 - الدراسة الاستطلاعية .
- 2 - مجتمع البحث .
- 3 - عينة البحث خصائص عينة البحث .
- 4 - المنهج المتبع .
- 5 - أدوات و تقنيات البحث.
- 6 - الطريقة الاحصائية .

تمهيد:

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

1 - الدراسة الاستطلاعية:

من خلا دراستنا حول موضوع "تسيير المنشآت الرياضية و دورها في انجاح الاحتراف الرياضي" اتصلنا بمدراء بعض المركبات الولائية في الوطن من أجل الوقوف على واقع تسيير المنشآت الرياضية الذي يقومون به و دوره في انجاح الاحتراف الرياضي. و تم من خلال هذه الدراسة تقديم استبيان للمدراء و هذا من أجل تخصيص و جمع المعلومات و الأفكار و التحقق من الفرضيات .

2- مجالات البحث :

2-1-المجال المكاني:

تم توزيع استبيان الموجه لبعض مدراء المركبات الرياضية الجزائرية .

2-2- المجال الزمني:

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2021 حتى بداية شهر جوان 2021 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة 01:

من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول الإحتراف الرياضي وكذا التسيير في المنشآت الرياضية.

المرحلة 02:

من شهر أبريل حتى شهر جوان 2021 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

3-مجتمع البحث:

بعض المركبات الرياضية الولائية في أنحاء الوطن .

4- عينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية بسيطة أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين:

- العينة العشوائية البسيطة تعطي فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.

- العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.

5- ضبط أفراد العينة :

و تكونت عينة بحثنا من 14 مديرموزعين على بعض المركبات الرياضية الولائية في أنحاء الوطن.

6- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدناها أنجع طريقة للتحقق من إشكالتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: "أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوثين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم." ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على استمارة لمدرء المركبات الولائية ويضم الاستبيان 41 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في :

- الأسئلة المغلقة:

وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إبداء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة .

- الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أسانذة في المجتمع.

- الأسئلة الاختيارية:

هذا المبحوث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

- الأسئلة النصف مفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.

ضبط المتغيرات المستعملة : يمكن أن نقسم موضوع بحثنا الى المتغيرين التاليين :

المتغير المستقل (السبب): يتمثل في :

المنشآت الرياضية .

المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على :

الاحتراف الرياضي .

الأسلوب الإحصائي:

يساعد هذا الأسلوب على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات علي القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب المعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$\frac{\text{ن} = \text{س} . 100}{\text{ت}}$$

ن: النسبة المئوية

س: العدد

ت: المجموع التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا التحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية للنتائج المتحصل عليها .

الفصل الثاني : عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل ومناقشة الفرضية الاولى :

1-1- عرض و تحليل الفرضية الأولى:

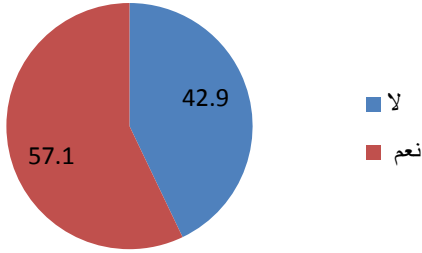
نص الفرضية الأولى : هناك نقص في الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات.

السؤال الأول : هل الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات متوفرة ؟

الغرض من السؤال :

معرفة مدى توفر الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات .

الشكل رقم 03: يبين
اجابة المدراء على
السؤال الأول



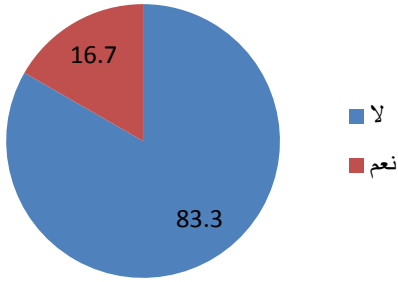
الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	57.1
لا	6	42.9
المجموع	14	100

جدول رقم 01 : يبين اجابة المدراء على السؤال الأول

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المدراء المقدره بـ 57.1 % يعتبرون أن الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات متوفرة ، أما النسبة الثانية المقدره بـ 42.9 % يعتبرون أن الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات ليست متوفرة .

السؤال الثاني : اذا كان الجواب بنعم هل هي كافية ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما اذا الوسائل الرياضية كافية .

الشكل رقم 04: يبين
اجابة المدراء على
السؤال



الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	83.3
لا	2	16.7
المجموع	12	100

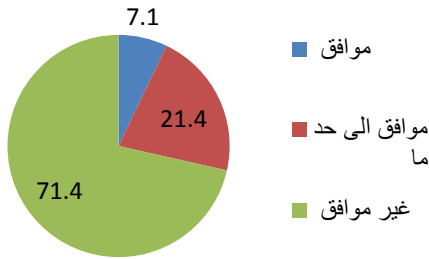
جدول رقم 02 : يبين اجابة المدراء على السؤال الأول

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المدراء المقدره بـ 83.3 % يعتبرون أن الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات ليست كافية، أما النسبة الثانية المقدره بـ 16.7 % يعتبرون أن الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات كافية .

. السؤال الثالث: هل يملك المركب الرياضي موارد كافية لتغطية متطلبات الاحتراف الرياضي و مقتضيات المنافسة؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا المركب الرياضي يملك موارد كافية لتغطية متطلبات الاحتراف الرياضي و مقتضيات المنافسة

الشكل البياني رقم 05:
يبين اجابة المدراء على
السؤال الثالث



الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	1	7.1
موافق الى حد ما	3	21.4
غير موافق	10	71.4
المجموع	14	100

جدول رقم 03 : يبين اجابة المدراء على السؤال الأول

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المدراء المقدرة بـ 71.4 % يعتبرون أن المركب الرياضي لا يملك موارد كافية لتغطية متطلبات الاحتراف الرياضي و مقتضيات المنافسة، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 21.4 % يوافقون على أن المركب الرياضي يملك موارد كافية لتغطية متطلبات الاحتراف الرياضي و مقتضيات المنافسة، أما النسبة الثالثة المقدرة بـ 7.1 % يوافقون الى حد ما .

2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مدراء بعض المركبات الرياضية وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: أن هناك نقص في الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات.

ومن خلال الجداول (1، 2، 3) تبين لنا فعلاً أن هناك نقص في الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات.

اما الحلول فهي :

- توفير الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات .
- توفير الموارد الكافية لتغطية متطلبات الاحتراف الرياضي و مقتضيات المنافسة.

2- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية :

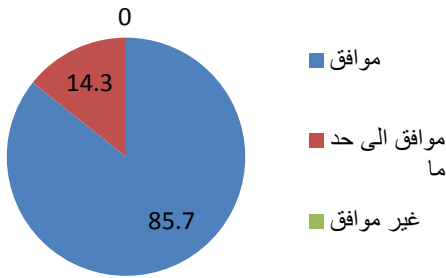
1-2- عرض و تحليل الفرضية الثانية :

نص الفرضية الثانية : التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يساهم في تطبيق الاحتراف الرياضي.

السؤال الأول: هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشآت ؟

الغرض من السؤال : معرفة أهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت ودور في تحقيق الأهداف وتطبيق الاحتراف الرياضي .

شكل رقم 06: يبين اجابة المدراء على السؤال الأول



الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	85.7
موافق الى حد ما	2	14.3
غير موافق	0	0
المجموع	14	100

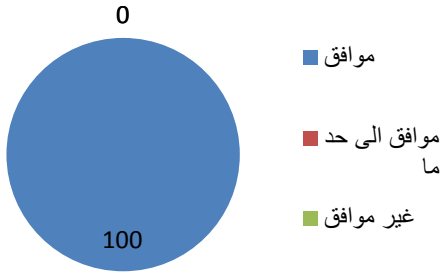
جدول رقم 04 : يبين اجابة المدراء على السؤال الأول

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المدراء المقدره بـ 85.7 % يوافقون على أن التخطيط له دور في تحسين تسيير المنشآت و في تحقيق الأهداف وتطبيق الاحتراف الرياضي، أما النسبة الثانية المقدره بـ 14.3 % يوافقون الى حد ما ، أما نسبة المدراء الغير موافقين منعدمة %0 .

السؤال الثاني : هل التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف و تطبيق الاحتراف الرياضي .

شكل رقم 07: يبين اجابة المدراء على السؤال الثاني



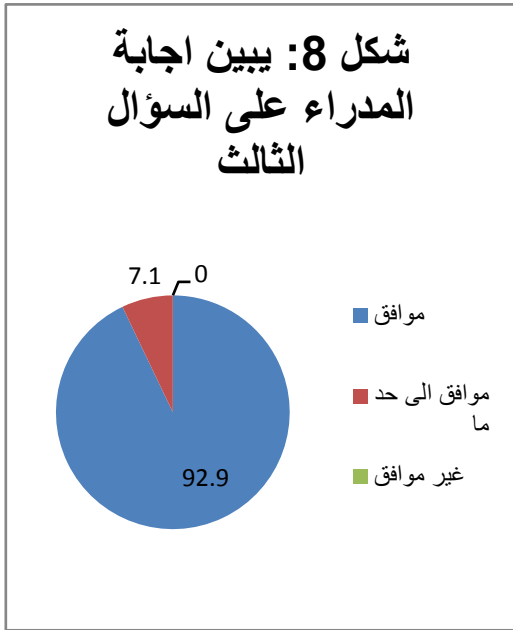
الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	14	100
موافق الى حد ما	0	0
غير موافق	0	0
المجموع	14	100

جدول رقم 05 : يبين اجابة المدراء على السؤال الثاني

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل المدراء يوافقون على أن التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف و تطبيق الاحتراف الرياضي بنسبة مقدرة بـ 100 %.

السؤال الثالث : هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة وتطبيق الاحتراف الرياضي .



الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	13	92.9
موافق الى حد ما	1	7.1
غير موافق	0	0
المجموع	14	100

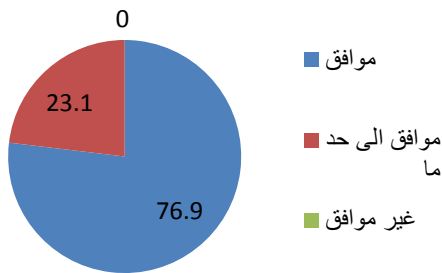
جدول رقم 06 : يبين اجابة المدراء على السؤال الثالث .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المدراء المقدره بـ 92.9 % يوافقون على الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة وتطبيق الاحتراف الرياضي، أما النسبة الثانية المقدره بـ 14.3 % يوافقون الى حد ما ،أما نسبة المدراء الغير موافقين منعدمة 0% .

السؤال الرابع : هل مراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ و تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا مراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ و تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة و تطبيق الاحتراف الرياضي .

شكل رقم 09: يبين اجابات المدراء على السؤال الرابع



الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	11	76.9
موافق الى حد ما	3	23.1
غير موافق	0	0
المجموع	14	100

جدول رقم 07 : يبين اجابة المدراء على السؤال الرابع .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أكبر نسبة من المدراء المقدره بـ 76.9 % يوافقون على أن مراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم على تلاشي الأخطاء و سوء التنفيذ و تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة و تطبيق الاحتراف الرياضي ،أما النسبة الثانية المقدره بـ 23.1 % يوافقون الى حد ما ،أما نسبة المدراء الغير موافقين منعدمة 0% .

السؤال الخامس : هل لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء الاداري داخل المنشأة؟

الغرض من السؤال : معرفة ما اذا لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء الاداري داخل المنشأة و المساعدة في تطبيق الاحتراف الرياضي .



الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	14	100
موافق الى حد ما	0	0
غير موافق	0	0
المجموع	14	100

جدول رقم 08 : يبين اجابة المدراء على السؤال الخامس .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل المدراء يوافقون على أن لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء الاداري داخل المنشأة و المساعدة في تطبيق الاحتراف الرياضي بنسبة مقدرة ب 100 %.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية :

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على مدراء بعض المركبات الرياضية وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الثانية في بحثنا التي تقول: أن التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يساهم في تطبيق الاحتراف الرياضي .

ومن خلال الجداول (1، 2، 3) تبين لنا فعلاً أن التخطيط، التنظيم، الرقابة و الاتصال يلعبون دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و بالتالي تطبيق الاحتراف الرياضي ، و هذا ما يتفق عليه في الجانب النظري ما يخدم فرضيتنا الثانية .

الاستنتاج العام :

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية و انجاح الاحتراف الرياضي سواء كانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية. ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التسييري للمنشآت الرياضية، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري والمادي وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظات أساسية هما:

أولاً: انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في تطبيق الاحتراف الرياضي و التقدم والتحسين في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانياً: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال التخطيط، التنظيم، رقابة و التوجيه، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث. **ثالثاً:** نقص في الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات و الموارد الكافية لتغطية متطلبات الاحتراف الرياضي و مقتضيات المنافسة ، اذن لا يمكن أن نصنع شيئاً في التقدم و تطبيق الاحتراف

ومن خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج اسئلة المحور الأول حول مدى توفر الوسائل اللازمة لمختلف الرياضات نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى والتي نصها " هناك نقص في الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات" قد تحققت

ومن خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج اسئلة المحور الثاني حول التسيير الجيد للمنشآت ودورها في تحقيق الأهداف وتطبيق الاحتراف الرياضي نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية والتي نصها " التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يساهم في تطبيق الاحتراف الرياضي " قد تحققت

ومن تحقق الفرضيتان الجزئيتان نقول أن الفرضية العامة للبحث والتي تنص على " التسيير الجيد و المنظم للمنشآت الرياضية يساهم في نجاح الاحتراف الرياضي" قد تحققت .

النتائج المتوصل إليها :

- معظم المدراء يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية يؤدي إلى التدهور (تدني) الرياضة بصفة عامة.
- اختلاف آراء المدراء فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر سلباً على الاحتراف الرياضي .
- معظم المدراء أن الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة بصفة عامة و انجاح الاحتراف الرياضي
- . توصيات واقتراحات:

يتوقف مردود المنشآت الرياضية وتسييرها الأحسن على الادارة الرياضية ، إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هته المنشآت الرياضية و عليه خلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها والاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة .
- على المسيرين والمشرفين اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.
- يجب على مشرفي المنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين ومخلصين لها.
- توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسهيل عملية انجاح الاحتراف الرياضي .
- إدراك أهمية الرياضات والأنشطة التي تمارس في مختلف المنشآت الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية مع إعطاء حق لكل منها.
- على المشرفين توزيع الوقت والحجم الساعي على الرياضات والأنشطة التي تمارس في منشآتهم وذلك حسب الأولوية والأفضلية.
- ضرورة التنسيق بين الرياضات والأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية.
- يجب التعاون بين المشرفين و المدراء من أجل انجاح الاحتراف الرياضي و تطوير الرياضة بصفة عامة سواء الفردية منها أو الجماعية ومن أجل المشاركة في المنافسات.

خاتمة:

تعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة، والتقشير في تسييرها يؤدي أوتوماتيكيا إلى تدهور الرياضة. تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية مهم لتطور الجوانب المعروفة للرياضة و انجاح الاحتراف الرياضي ، فالإدارة الرياضية تلعب دور المتحكم في مقومات التطور العلمي الرياضي الحديث.

إن تطور الرياضة مرهون بالتحكم بالبنية التحتية المتمثلة في التسيير الفعال، الموارد البشرية، المنشآت الرياضية والسياسة المنهجية.

عرفت المنشآت الرياضية عدة قفزات مع مرور الوقت، فأصبحت التكنولوجيا هي العامل الأساسي والمثال الأعلى عندما نقول عن منشأة جيدة نظرا لاحتوائها على برامج إلكترونية تسمح بالتسهيل على الرياضي والجمهور، وبالنظر إلى ما تطرقنا له نستطيع القول أن لا للاحتراف الرياضي بدون منشآت رياضية جيدة و تسيير جيد .

المصدر و الملاحق :

- قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 1984.
- قاموس المنجد العربي .
- المنجد الابجدي، ط2، دار المشرق، (المطبعة الكاثوليكية)، بيروت
- محمد رفيق الطيب: مدخل التسيير وأساسيات ووظائف التقنيات 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- بوداود عبد اليمين ، عطا الله أحمد : "المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية " ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر، 2009.
- بوداود عبد اليمين: مناهج البحث العلمي في علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010
- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الادارة و التسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2009، ط2
- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي : الادارة و الأعمال، ط4، دار وسائل النشر ، عمان الأردن 2014.
- طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر: تسيير المنشآت الرياضية ، ط2 ودار الفكر العربي، القاهرة 1997.
- يعقوبي أدمة: دراسة تشخيصية لوضعية الاحتراف بالجزائر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005
- تبانى علي: "متطلبات ادارة المنشآت الرياضية في انجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر"، رسالة ماجستير، معهد ع.ت.ن.ب.ر، جامعة المسيلة 2014
- خليل السعدني ، كمال الرحمان درويش: الاحتراف الرياضي في كرة القدم المفهوم، الواقع والمقترح، ط، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 2006
- عبد الحميد عثمان حنفي: عقد احتراف لاعب كرة القدم، المكتبة العصرية ، دط ، مصر، 2007
- عصام محمد عبد الله: "الاحتراف بين الواقع و التطبيق"، مؤتمر القاهرة ، مصر
- عيسى الهادي، رعاش كمال: "الاحتراف في كرة القدم"، دار الكتاب الحديث ، دط ، الجزائر 2010.

- السند القانوني للاعتراف في الجزائر

يوسف قليلي و آخرون فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الانتاجية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006

- محمد فركوس، "المواؤنات التقديرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

- عايدة خطاب: الادارة و التخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، دار الفكر العربي 1985
- حليم المنبري. عصام بدوي: "الادارة في الميدان الرياضي"، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.

حسن شلتوت، حسن المعوض، "التنظيم و الادارة و التربية الرياضية"، القاهرة، دار الفكر العربي.
مروان عبد المجيد ابراهيم: "الادارة و التنظيمو التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002

حسن مصطفى، العوامل الدارية المرتبطة بتجاح الاتحاديات الرياضية، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991

- Baye.Emmanuel: 2001

(Elisabeth le Germain: 2005, pp 07- 23)

- Jean marie peretti:resources humaines et gestion des personnes ,librairevuibert ,paris1994

مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس تخصص تدريب رياضي تنافسي .

تحت عنوان: تسيير المنشآت الرياضية و دورها في انجاح الاحتراف الرياضي .

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة واقع تسيير المنشآت الرياضية و دوره في انجاح الاحتراف الرياضي في سبيل ذلك نتوقع منكم المساهمة في إنجاز هذه الدراسة وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية علما أن الإجابات ستأخذ طابع السرية لأنها تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط :

استبيان مقدم لبعض مدراء المركبات الرياضية الولائية في الوطن

*مطلوب

من اعداد الطالب: ناصري سيد أحمد
المشرف: د.سنوسي عبد الكريم

1. * : الشهادة العلمية المتحصل عليها

حدد دائرة واحدة فقط.

شهادة الليسانس

شهادة الماستر

شهادة الدكتوراه

مستشار في الرياضة

شهادة أخرى

2. * : عدد سنوات الخدمة

حدد دائرة واحدة فقط.

من سنة الى أكثر

من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة

سنة فأكثر 15

: المحور الأول

معلومات حول المركب الرياضي

3. * كيف ترى موقع المركب ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

مناسب

غير مناسب

4. * هل يحتوي المركب على لجنة خاصة بمراقبة المنشآت ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

5. * هل ترى أن عدد الأعوان يكفي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

6. * هل لديكم حرية التصرف بمداخل المركب(نعني هنا صيانة الملعب , التهيئة) ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

7. * ما هي المصالح المتوفرة على مستوى ادارتكم ؟

حدد كل الإجابات الملائمة.

مصلحة التخطيط و التنظيم

مصلحة الصيانة

مصلحة المالية

مصلحة المتابعة و المراقبة

الموارد البشرية

8. * هل الوسائل اللازمة لممارسة مختلف الرياضات متوفرة؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

9. إذا كان الجواب ب نعم هل هي كافية؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

10. * ما هي المرافق التي لا يحتوي عليها المركب؟

حدد كل الإجابات الملائمة

موقف السيارات

مخارج الطوارئ

منصات التعليق

أماكن مخصصة للصحفيين

كاميرات خاصة بالمراقبة

منصات خاصة بالأشهار

كافيتريا و مطعم خاص لبيع الوجبات السريعة

دورات المياه

11. هل يمكنكم تنظيم منافسات على المستوى العالي؟-

*

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

ربما

: المحور الثاني

الاحتراف الرياضي

12. * القوانين المنظمة للاحتراف الرياضي واضحة في عباراتها و لا تحمل أكثر من معنى ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

واضحة بشكل كبير

واضحة بشكل متوسط

غير واضحة

13. * توجد لدى المسيرين ثقافة احترافية تساعد على تطبيق مختلف القوانين المنظمة للاحتراف؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

14. * قوانين التنظيم المتبعة في تسيير المركب الرياضي تساعد على تطبيق الاحتراف الرياضي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

15. * يتماشى الهيكل التنظيمي للمركب مع النصوص القانونية المنظمة للاحتراف ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

16. * تعمل النصوص القانونية المنظمة للاعتراف في الارتقاء في العمل الإداري الكفو للمركب الرياضي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

17. * تسهم النصوص القانونية المنظمة للاعتراف في التسيير الجيد للمركب الرياضي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

18. * يواكب دفتر الشروط و الالتزامات للمركب الرياضي مع التطورات الحاصلة في الاعتراف؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

19. * يستفيد المسميرون من دورات تكوينية التي تخدم الاعتراف الرياضي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

بشكل كبير

بشكل متوسط

بشكل منخفض

بشكل منعدم

20. * يملك المركب الرياضي موارد كافية لتغطية متطلبات الاحتراف و مقتضيات المنافسات ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

21. * يعتبر التأجير التمويلي للمنشأة الرياضية كأحد أهم مصادر التمويل بالمركب؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

22. * هل تظنون انه يوجد كثرة في القوانين, لذلك يصعب اتباعها ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

:المحور الثالث

التسيير الرياضي

23. * هل تلقيتم في مشواركم دورات تكوينية؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

24. * هل يعتبر التكوين ضروري في التسيير الرياضي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

25. هل تشمل مبادئ العمل الاداري في مؤسساتكم على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الاتصال و القيادة و غيرها من * مبادئ الاستراتيجية؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

ربما

26. * ما مدى اهمية التخطيط في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

حدد دائرة واحدة فقط.

كبيرة

متوسطة

قليلة

27. * هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشآت؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

28. * هل تحديد البرامج يؤدي الى تحسين التسيير؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

29. * ما مدى أهمية التنظيم في تحسين تسيير المنشأة؟

حدد دائرة واحدة فقط.

كبيرة

متوسطة

قليلة

30. * هل التنظيم يساعد على احترام الخطط و الأهداف؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

31. * هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات و تحسينها؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

32. * هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقديم تقدم الافراد؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

33. * ما مدى اهمية المراقبة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

حدد دائرة واحدة فقط.

كبيرة

متوسطة

قليلة

34. * هل مراقبة و تقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

35. * هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

36. * هل مراقبة و متابعة عملية التنفيذ تساهم على تلاشي الاخطاء و سوء التنفيذ و تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

37. * هل لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء الاداري داخل المنشأة؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

38. * هل ترى أن المبالغ المخصصة لتسيير الوحدات كافية لتسييرها على أحسن وجه؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

39. * هل تواجهون صعوبات مؤسسية و قانونية لتنظيم مؤسساتكم؟

حدد دائرة واحدة فقط.

نعم

لا

40. * هل ترى بأن التسيير المالي و المادي للوسائل و المنشآت فعال و يخدم حقاً الاحتراف الرياضي؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق

موافق الى حد ما

غير موافق

41. اذا أمكن أي اضافة أو تعليق حول دور المركبات و المنشآت الرياضية في انجاح الاحتراف الرياضي

© 2010 Tous droits réservés. www.wozart.com

