

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي
جامعة 08 ماي 45 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع

واقع التسيير الإداري في النوادي الرياضية
الجزائرية لكرة القدم
(دراسة ميدانية-نادي ترجي قالمة و نصر الفجوج)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

سريدي محمد المنصف

من إعداد الطالب:

نيني نجيب

السنة الجامعية
2018-2017

تشكرات

الحمد لله ذي الجلال والإكرام وعلى رسوله وخير خلقه الصلاة
والسلام القائل " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

رواه الترميذي

فالحمد لله حمد الشاكرين الممتنين ، وأسأله جل شأنه أن يكون
هذا البحث من العلم الذي ينتفع به ،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم

في إتمام هذا البحث وأخص بالشكر والتقدير كلاً من:
الأستاذ سريدي منصف الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ،
نظراً لما قدمه من النصع والإرشاد والتوجيه وذلك لي الصعاب
التي واجهتني ، منذ أن كان البحث مجرد فكرة
إلى أن تم في صورته النهائية ،
فجزاه الله خير الجزاء.

وأثني بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة

وجميع أساتذة قسم العلوم الإجتماعية

والله ولي التوفيق

المقدمة

تحظى الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية نظرا لتغلغلها تقريبا في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى. فهي بمثابة دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها مختلف الهيئات والمنظمات في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة الاقتصادية ، الاجتماعية ، التعليمية والرياضية لتتبع الحاجات الجماعية والفردية ، وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم الاجتماعي وتحقيق الرفاهية الإنسانية، مستندة في ذلك على الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري. فالإدارة ليست وليدة هذا القرن بل أن الإنسان عرفها منذ فجر التاريخ (تاريخ الفراعنة والصينيون) وكافة الأمم القديمة منها و الحديثة، فنجاحها يتم بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية.

فالإعتماد على التسيير المنظم في إدارة المؤسسات يعتبر مفتاح النجاح ، لأنه يوفر على الإنسان وقته ويطور له عمله وهذا لتمييزه بالشمول و الإرتباط . ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن استحداث طرق جديدة للتسيير أصبح مهما ، وهذا لمواكبة سرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال.

المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها، ولأن توفير الأموال و إقامة المركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس كافيا لتحقيق أداء رفيع المستوى، بل ذلك بحاجة إلى إدارة تنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن الحركة الرياضية أصبحت الآن تمثل جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي، وهذا لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. ونظرا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها، وتعدد مهامها مما جعلها تتطلب تنظيما إداريا سليما يتوقف أساسا على نجاح برامج الأنشطة الرياضية. فالإدارة الرياضية أصبحت في العصر الحديث

وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف الهيئات الشبابية والرياضية وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة بالتخطيط والتنظيم الجيد في مجال التسيير وكذا الاستثمار الكامل للموارد البشرية والتربية البدنية والرياضية ، والتي تحتاج حاليا في إدارتها إلى متخصصين متمكنين في المجال الرياضي بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية من الناحيتين النظرية والعملية حتى تستطيع مواجهة التغيرات والمستحدثات العالمية.

وقصد الحصول على نتائج متقدمة على المستوى القاري و الإقليمي والدولي والعالمي والاولمبي يتوجب إتباع الأسلوب العلمي والاستفادة من نتائج الدراسات العلمية في هذا المجال وكذلك الاستفادة من تجارب وسياسات وبرامج الدول المتقدمة في كل من تلك الألعاب أو الرياضات . ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية و تحركات الإداريين يتطلب أخذ مكان مناسب للتسيير الإداري ولزما أصبح على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

ومن خلال دراستنا هذه نحاول التعرف على واقع التسيير الرياضي ، وعلاقته بالأداء الرياضي في مستوى النخبة والتأثير الذي يمكن أن توقعه القوانين في التسيير الإداري الرياضي النخبوي من أجل تحقيق النتائج الرياضية .

على ضوء ما تقدم ، كان تقسيمنا للدراسة يتوزع على جانبين ، جانب نظري وآخر تطبيقي ميداني ويضم كل جانب مجموعة فصول توزعت كالآتي:

الجانب النظري ضم ثلاثة فصول:

الفصل الأول : مجزأ إلى قسمين : القسم الأول خاص بإشكالية الدراسة، حيث سنتطرق فيه بالخصوص إلى الفرضية العامة التي يدور حولها بحثنا، إضافة إلى الفرضيات الجزئية، أهداف وأهمية البحث وشرح لبعض المصطلحات ، أما القسم الثاني يتضمن الجانب المنهجي والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: مقسم إلى جزأين: الجزء الأول يتضمن مجموعة من التعاريف أعطيت للإدارة ، علاقتها بالعلوم الأخرى، وكذا تطور الفكر الإداري عبر الحضارات وأهم المدارس الإدارية، أما الجزء الثاني فهو خاص بالتسيير الإداري و مبادئه، بحيث سنعرف فيه التسيير ونبين أهم الوظائف الإدارية بما فيها: التخطيط، التنظيم، الرقابة والإتصال.

الفصل الثالث: نخصه للنوادي الرياضية وكذا التشريع القانوني الجزائري لتسيير النوادي الجزائرية النخبوية، الذي سنحاول فيه إبراز مفهوم القانون و أهميته و تطور القانون الرياضي في الجزائر وطرق تفسير القوانين، إضافة إلى ذلك المنظمات الرياضية الدولية والمنظمات الرياضية الوطنية مع تسليط الضوء على النوادي الرياضية الجزائرية.

أما الجانب التطبيقي خاص بعرض ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها.

الفصل الأول

الإطار النظري و المنهجي للدراسة

✓ أولاً : الإطار النظري و المفهمي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. تحديد المفاهيم و المصطلحات
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. أسباب اختيار الموضوع

✓ ثانياً - الإطار المنهجي للدراسة

1. المنهج المتبع
2. مجالات البحث
3. مجتمع وعينة البحث
4. أدوات و تقنيات البحث
5. صعوبات البحث
6. الأدوات الإحصائية المستعملة

خاتمة الفصل

الفصل الثاني

الإدارة و التسيير الإداري

المقدمة

✓ أولاً : ماهية الإدارة

1. تعريف الإدارة
2. أهمية الإدارة
3. تطور الفكر الإداري
4. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
5. المدارس الإدارية

✓ ثانياً: التسيير

1. تعريف التسيير
2. أهمية التسيير
3. أهداف التسيير
4. مبادئ التسيير
5. خصائص التسيير
6. وظائف التسيير
7. المسير

خاتمة الفصل

الفصل الثالث

تسيير النوادي

الرياضية لكرة

القدم

✓ المقدمة

✓ أولا- النوادي الرياضية

✓ ثانيا- كيفية تسيير النوادي الرياضية

✓ ثالثا- القانون رقم 10/04 المؤرخ في 19 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة

✓ خاتمة الفصل

الفصل الرابع

عرض و مناقشة النتائج

المقدمة

✓ أولاً : البيانات الأولية

✓ ثانيا : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

✓ ثالثا : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

3. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

4. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

✓ رابعا : الإستنتاج العام

أهم التشريعات الرياضية

قائمة

المراجع

الملاحق

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإطار النظري والمفهمي للدراسة:

1- الإشكالية :

أصبحت الرياضة بمختلف أنشطتها ، وأشكالها المحلية والدولية ظاهرة اجتماعية كبيرة ، وميدانا هاما من الميادين الاجتماعية التي تهتم بها الدول لأنها تساهم في بناء الفرد المتكامل عقليا، جسديا ونفسيا، وعن طريقها يمكن تحقيق النمو النفسي وتحقيق الصفات الخلقية العامة للفرد كحب النظام والطاعة والتعاون وتسعى لتكوين شخصية الفرد وخلق مجتمع يفهم معنى الواجب والحق في الإنسانية والمثل العليا. ولقد حظيت تطبيقات العلوم المختلفة في المجال الرياضي باهتمام العديد من العلماء، وقد بدأ واضحا إسهاماتها المؤثرة في كافة مناحي هذا المجال الخصب ، كما أن تحقيق الريادة بين الدول في أداء رياضي جيد في المنافسات الرياضية أصبح من أهم الرموز الذي تسعى إليه الحكومات في ظل العصر الحديث ، وهذا نظرا لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والدولي وعلى مختلف الأصعدة السياسية، الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

عرف المستوى الرياضي تطورا مذهلا لم يشهده العالم من قبل وهذا بتحطيم أرقام قياسية وأداء رفيع لم يتوقع تحقيقها سابقا . وقد جاء هذا التطور متزامنا مع تغيير مفهوم الرياضي، من مجرد جهد وعرق إلى مفهوم أوسع وشامل حيث أصبح الرياضي وحدة تحس، تتفاعل، تؤثر، وتتأثر وتتعب. فالمؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها ودروبها و هذا لمواكبة العصر الحالي ، ولأن توفير الأموال وإقامة المركبات والمنشآت الرياضية الضخمة ليس كافيا لتحقيق أداء رفيع المستوى، بل ذلك بحاجة إلى إدارة تنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة ، باعتبار أن الرياضة جلبت اهتمام المختصين في شتى الميادين العلمية، الطبية، الإنسانية والاجتماعية مما جعل منها مجالا متعدد الأبعاد، ومتعدد التخصصات. ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فإن استحداث طرق التسيير أصبح مهما ، وهذا لسرعة تطور التكنولوجيا الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال . كما أن المؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة

عالتين للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقاً للوائحها و قوانينها الداخلية. وبهذا فلتحقيق الأهداف المنشودة للرياضة لابد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها والذي يستلزم التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة، تحدد الإطار العام للعمل للتمكن من التخطيط والتنظيم، وصولاً لتحقيق الأهداف. فالدولة الجزائرية سعت منذ الاستقلال لإعداد مخطط يضمن السير الحسن للقطاع الرياضي وذلك بوضع مجموعة من القوانين والمراسيم التشريعية التي تضبط وتحدد عمل كل خلية فيها، من أجل تحقيق نتائج ايجابية سواء محليا، قاريا وعالميا وهذا ما أجبر الجهات الوصية على القطاع ببلادنا على الإعلان عن مجموعة تعديلات قانونية وإدارية نتيجة الوضعية التي أصبحت الرياضة الجزائرية عليها لأن التسيير المنظم يعتبر مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات و الإدارات الرياضية ، وكذلك يوفر الوقت ويطور العمل لأنه يتميز بالشمول و الإرتباط.

ولمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر ، لابد من المؤسسات الرياضية الجزائرية الإسراع في تحديث الإدارة بإدخال تقنيات حديثة للتسيير أي "المناجمنت" و هذا لتحقيق المستوى الرياضي والانجاز الرقمي المطلوب أو المستوى الاداري الفعال في المؤسسات الرياضية .

وقبل ذلك يجب الكشف عن التسيير الحالي السائد في الأوساط الرياضية لكرة القدم ومدى تأثيره في المردود الرياضي، وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هو واقع التسيير الإداري في النوادي الجزائرية لمستوى النخبة؟
- ✓ ما هي علاقة التسيير الإداري بمستوى النخبة و بالمردود الرياضي؟
- ما هي علاقة الجانب التشريعي الحالي للتسيير الإداري بالأداء الرياضي النخبوي لرياضة كرة القدم؟

2- الفرضيات:

على ضوء البناء السابق للموضوع، و الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نطرح الفرضية العامة الآتية:

➤ الفرضية العامة:

التسيير الإداري له علاقة بالمستوى الرياضي.

ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

➤ الفرضيات الجزئية:

- 1-التخطيط الإداري الحالي في نوادي كرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.
- 2-التنظيم الإداري الحالي في نوادي كرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.
- 3-التوجيه الإداري الحالي في نوادي كرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.
- 4- تساهم القوانين الجزائرية في نجاح تسيير النوادي الجزائرية.

3- تحديد المفاهيم و المصطلحات:▪ التسيير الإداري:

هو عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة، استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد⁽¹⁾.

كذلك التسيير الإداري هو مسايرة التعقيد و الجزئيات التي تواجه الإدارة، فبوجود تسيير دقيق فإن المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي ، وكذلك يوفر درجة من الانتظام و التنسيق⁽²⁾.

(1) -عصام شلتوت، حسن معوض : 'التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية'، دار الفكر العربي، القاهرة، ص20 .

(2)-عبد القادر حاكمي، 'واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية، تربية بدنية ورياضية، العلوم الاجتماعية'، جامعة الجزائر، 2003/ 2004 .

▪ التنظيم الإداري:

عبارة عن ايجاد مجموعة من الأشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه⁽⁴⁾.

▪ التوجيه الإداري :

العملية التي يتم فيها الإتصال بالعاملين على مختلف الأصعدة لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة المتوخاة⁽²⁾.

▪ التخطيط الإداري :

يشمل التخطيط التنبؤ بما سيكون في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل. كما يعتبر التخطيط الإداري عملية حركية تحدد بوضوح تام البناء الذي سيتم به الشيء المتوقع ، والكيفية التي يمكن انجازه بها ، والوقت الذي يستغرقه في تحقيق هذه الأهداف⁽³⁾.

▪ الرياضة :

عرفها كوسلا" بأنها التدريب البدني بهدف تحقيق أفضل نتيجة ممكنة من المنافسة لا من أجل الفرد فقط وإنما من أجل الرياضة في حد ذاتها⁽⁴⁾.

كما عرفها أمين الخولي" أنها أحد الأشكال الراقية للظاهرة الحركية لدى الإنسان وهي ظهور متقدم من اللعب وهي الأكثر تنظيماً والأرفع مهارة"⁽⁵⁾.

1-نعمة الشكسري،'مبادئ ادارة التنظيم'،بغداد ، 1962 ، ص 45.

2-محمد صاحب سلطان، 'إدارة المؤسسات الإعلامية' ،دار المسيرة ، الأردن ، 2015 ، ص 38.

3 - حسين ناصر المحنك،'فلسفة الادارة المعاصرة'،ص66.

4-5-أمين أنور الخولي، 'الرياضة و المجتمع المجلس الوطني الثقافي' ، الأدب والفنون، بدون طبعة، الكويت 1996 ، ص32.

▪ النادي الرياضي :

عبارة عن تجمع اختياري من قبل أشخاص يريدون التريض معا لأن الأندية الرياضية هي المقدم الأكبر للنشاط الجسدي .

▪ التشريع الرياضي :

هو مجموعة النصوص القانونية الخاصة بالمجال الرياضي و المختص بإصدارها السلطة التشريعية والتنفيذية في البلاد كل منها في مجال اختصاصاتها من أجل تنظيم المجال الرياضي وإعطاء له بعد قانوني⁽¹⁾.

▪ التشريع الإداري :

وهو عبارة عن مجموعة من القواعد والقوانين التي تسيّر وتنظم أنشطة المؤسسات، وذلك يتم أثناء أدائها لوظائفها الإدارية. ويتمثل التشريع الإداري في القواعد القانونية الصادرة عن سلطة الدولة، والتي قد تكون سلطة تشريعية تشريعها دستوري، أو سلطة تأسيسية تشريعها عادي، أو سلطة تنفيذية تشريعها فرعي.

▪ التحفيز :

هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق و إرضاء رغباتهم ، و الإجابة على كل ما يطلب منهم⁽²⁾. كما يعرف التحفيز بأثر الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، المادية والمعنوية للأفراد. وعليه، فإن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، ألا وهو إيجاد الحفز الكافي لديهم؛

1- خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي، 'نظرية القانون الرياضي'، ط1 ، الإمارات العربية المتحدة، 2005

2- د. عبد الرحمان ،'المرجع المختصر في الإدارة'، شعاع للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2005 ، حلب ، ص194.

حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز⁽¹⁾.

4-أهداف البحث:

نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي مع التغيرات العالمية.
- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي في كرة القدم.
- الكشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.
- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجع وفعال.
- إظهار أهمية العلاقة الموجودة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي لكرة القدم.
- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم.

5-أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث الذي يدور موضوعه حول 'واقع التسيير الإداري وفعاليتيه في رفع من مستوى الأداء

الرياضي النخبوي لكرة القدم ' فيما يلي:

- إبراز أهمية القانون في التنسيق بين العمليات الإدارية بالإضافة إلى أهمية الدراية التامة بالمبادئ العامة للإدارة من أجل التقدم و النجاح للهيئة الرياضية بالتالي اكتشاف أنسب وأحسن الطرق للإدارة السليمة والفعالة و الناجعة،
- إبراز أهمية التسيير الإداري في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره.

1-فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 'المفاهيم الإدارية الحديثة'، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 1989،

- محاولة إظهار ما يجب على المسيرين من مهام و أعمال تهدف إلى ترقية وتطوير مستوى النخبة الوطنية و بعدها إبراز مدى مرونة الإدارة في الأوساط الرياضية النخبوية لكرة القدم، والكشف عن الحواجز البيروقراطية.

6-أسباب اختيار الموضوع :

- من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي :
- جدية الموضوع وحداثته.
 - أهمية موضوع التسيير الإداري في الرياضة .
 - الدور الذي تلعبه الإدارة و التسيير في تحسين مستوى النوادي الرياضية .
 - المساهمة في الرفع من مستوى رياضة كرة القدم الجزائرية .
 - الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجع وفعال.
 - نقص التطرق إلى مثل هذه المواضيع.

ثانيا - الإطار المنهجي للدراسة:

1-المنهج المتبع :

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجريات ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها ويحللها . كما يقصد بالمنهج الوصفي التحليلي أنه: " هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها."

2 - مجالات البحث :

*المجال المكاني: تم اجراء البحث على عينة التقينا بهم في كل من ملعب علي عبدة ببلدية قالمة وكذا الملعب البلدي ببلدية الفجوج.

***المجال الزمني:** نتيجة لضيق الوقت، كان لزاما علينا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري، وكذلك انجاز استمارة الإستبيان الموجه لأفراد العينة. وبعدما تم صياغتها بصفة نهائية ، بدأنا في توزيع الاستمارات ابتداءا من الأسبوع الأول من شهر ماي 2018 وتمت العملية في ظرف 08 أيام ، وكان استرجاعها في الأسبوع الثاني من شهر ماي 2018 ،وبدأنا عملية التفريغ وتوزيع البيانات وتحليلها.

3-مجتمع وعينة البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة قصدية(عمدية)، لأننا استجبونا كافة أفراد العينة المستهدفة: نادي الترجي لكرة القدم لولاية قالمة ونادي نصر الفوج لكرة القدم.

في هذا البحث شملت العينة 60عنصرا من الجنسين (ذكور وإناث)، تتراوح أعمارهم ما بين (18 و58) سنة، وذلك حسب مستويات تعليمية دراسية مختلفة.

4- أدوات و تقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدنا فيها أنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا 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". والإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بطريقة منهجية، وهو وسيلة لجمع المعلومات، ويستعمل كثيرا في بحوث العلوم الاجتماعية. كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة، نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعتمدنا في بنائها على 21 سؤال موجه إلى: الرياضيين الذين يمثلون نسبة مئوية تقدر 66.66 (% من مجموع عينة البحث، عمال الإدارة بنسبة مئوية 16.66 (%، الأخصائيين بنسبة 6.66 (%، المدربين بنسبة 3.33 (% ورؤساء النوادي بنسبة 3.33 (% على مستوى نادي الترجي لولاية قالمة ونادي

نصر الفوج لكرة القدم. الاستبيان به ثلاث محاور حيث كل محور خاص بفرضية جزئية معينة، وكل

محور متكون من مؤشرات مستمدة من الخلفية النظرية، تم تنظيمها على شكل أسئلة.

قد تم توزيع 70 نسخة من الإستبيان ، لكننا استلمنا 60 نسخة فقط.

5- صعوبات البحث:

العزيمة والاستعداد جعلنا نتخطى كل الصعاب، حيث كانت الصعوبات التي واجهتنا كغيرها من الصعوبات

التي يواجهها كل باحث عند قيامه بالبحث العلمي ونذكر منها ما يلي:

✓ صعوبات إيجاد المادة العلمية في مكتباتنا.

✓ صعوبة الاتصال بالمسؤولين والمدربين وإيجادهم.

✓ صعوبات عند جمع الاستبيانات.

6- الأدوات الإحصائية المستعملة:

لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل

الإحصائي، وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب

مئوية وهي تتلخص في المعادلة التالية :

عدد التكرارات*100

حجم العينة

خاتمة الفصل:

هذا الفصل مقسم إلى قسمين، الجزء يتضمن طرح الإشكالية ، صياغة الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع،

كما تعرضنا إلى أهمية وأهداف البحث وكذلك تحديد المفاهيم و المصطلحات . أما الجزء الثاني تتناول

الباحث فيه وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة الميدانية منها : المنهج المتبع، مجتمع

الدراسة وعينتها، الأداة المستخدمة في العمل الميداني والمعالجة الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة.

الفصل الثاني: الإدارة والتسيير الإداري

المقدمة:

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة أم في مجال الخدمات أم كانت منظمة خيرية أو تعليمية... الخ . فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات و كلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

كما أن دراسة التسيير والمسير في الآونة الأخيرة تحظى بأهمية كبيرة بين الدارسين في مختلف النشاطات وهذا بسبب الأهمية البالغة والدور الذي تلعبه في تحقيق السير الحسن لمختلف المهام الأخرى (التخطيط، التنظيم، الرقابة ، الإتصال ...الخ). كما أن مبادئ التسيير تعتبر وسيلة لرفي المجتمعات، ونجاح المؤسسات، وهذا بتطبيقها حسب مسابرة التغيرات من أجل الوصول لأرقى المستويات، ومواكبة التطور الحاصل.

وسنتطرق في هذا الفصل لهذه المبادئ بقليل من التفصيل، لنوضح مدى أهمية هذه الوظائف الإدارية في نجاح المنظمات.

أولاً : ماهية الإدارة

إن الإدارة نشاط ضروري لحياة البشر و هي نشاط منظم لجهودهم بغرض تحقيق ما يصبون إليه من اهداف ، والإدارة ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه ولكنها لم تدخل مرحلة الدراسة و الاهتمام إلا في وقت متأخر من حياة البشرية . فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرا وتطبيقا.

1-تعريف الإدارة:

***لغة:** أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم)، والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين⁽¹⁾.
أما المعنى اللفظي للكلمة فهو: إدارة، يدير manage تعني: يخطط و ينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة⁽²⁾.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام.

***اصطلاحا:** تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين و الباحثين في مجالها ، وذلك على مدى قرن نصف من الزمن إذا كان منهم يحاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها و يعطي تصورا عاما عنها ، و من يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقة تماما في البداية حول مضمون واحد لها . و قد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن لكن حدثه كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال إلى أن أصبح هناك اتفاق بين المفكرين على الكثير من المفاهيم والمبادئ والأسس الإدارية بعد أن أثبتت صحتها من خلال التجربة و الممارسة.

1- موفق حديد محمد 'الإدارة العامة' ، طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص1.

2- إبراهيم عبد المقصود، 'الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية' ، ط2 ، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2003 ص

ويمكن ترخيص الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق هذا في ثلاثة أسباب رئيسية هي :

أ- الإدارة علم حديث نسبياً.

ب- الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة.

ج- الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية و ليست الطبيعية.

بعد هذا التقسيم ، نستعرض عدد من تعاريف الإدارة لمجموعة من رواد الفكر الإداري:

*التعريف الأول : عرف رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها : "المعرفة الدقيقة لما تريد من

الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها"⁽¹⁾.

*التعريف الثاني : وقد عرفها "هنري فايول" بأنها عمل يتضمن "التنبؤ ، التخطيط، و التنظيم ، وإصدار

الأوامر و التنسيق و الرقابة"⁽²⁾.

*التعريف الثالث : أما "شستر بارنارد" فقد عرفها بأنها "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"

⁽³⁾.

*التعريف الرابع : أما "جيمس مونى والان رايلي" عرفها على أنها "الشرارة التي تنشط و توجه وتراقب خطة

وإجراءات المنظمة"⁽⁴⁾.

*التعريف الخامس : أما "شيلدون" فقد تناولها على أنها "وظيفة ينتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين

أنشطة المنظمة الرئيسية : الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي لها و القيام بأعمال الرقابة

على كافة أعمال التنفيذ" .

1- طنيب، محمد شفيق، وآخرون: "أساسيات الإدارة المالية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1992م.

2- شريف، علي: "إدارة المنظمات العامة"، الدار الجامعية، مصر، 1987م.

3- 4- د. ماجد محمد الفراء، "الإدارة ، المفاهيم و الممارسات"، ط 1 ، 2002 ، فلسطين.

*التعريف السادس: أما "وليم هويت" الذي قال عنها: "بأنها فن ينعصر في توجيه وتنسيق و رقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد"⁽¹⁾.

و بشكل مختصر يمكننا القول أن الإدارة: "تنفيذ الأشياء عن طريق الأشياء"⁽²⁾.

*تعريف الإدارة في الخدمة الإجتماعية:

تعرف الإدارة في الخدمة الإجتماعية بأنها الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الإجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها. ويكون بذل الجهود بطرق علمية منظمة تسيير إلى جنب وظيفة المؤسسة في تقديم خدماتها لعملائها⁽³⁾.

*تعريف الإدارة الرياضية:

هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة و هي فن تنسيق عناصر العمل . وهي عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في الأسلوب الإنساني في بيئة معينة .

2- أهمية الإدارة :

الانسان منذ القدم كان يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة و الفرد نحو أهدافها، و كذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية. وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

1- د. ماجد محمد الفراء، مصدر سابق.

2 - عمر وصفي عقيلي ، 'الإدارة المعاصرة' ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان سنة 2007 ، ص11 ، 12 .

3- مساد، عمر حسن ، 'الإدارة المدرسية' ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1425هـ.

***أهمية الإدارة في المجتمع:**

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. فالبالدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة (1).

3- تطور الفكر الإداري:

الإدارة نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء مارسته عن وعي أم لم تشعر به وهو يتمثل في كثير من النشاطات التي كانت تقوم بها ، كما أن الحضارات الإنسانية القديمة تركت لنا آثار فكرية ومادية تدل على وجود فكر إداري منذ القدم.

✓ **الفكر الإداري في العصور القديمة:** لو ننظر لبناء الأهرامات في مصر القديمة، و نظم الإدارة الحكومية

للبابليين وبناء صور الصين العظيم، و إدارة الإمبراطورية الرومانية الكبيرة، و مبادئ التنظيم فيها، أيضا مبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، أسس التخصص التي روج لها أفلاطون، استخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين، كذلك دراسات القيادة التي قام بها الفارابي، فكل هذا يبين لنا ممارسة الإدارة عمليا منذ حوالي ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد، لكن الاهتمام بالإدارة كدراسة بدأ منذ مئة عام فقط (2).

1- علي السلمي و اخرون ، " أساسيات الإدارة" ، ص 48-49.

2- دليل المتدرب ، 'مقدمة عامة في الإدارة' ، برنامج تطوير المشاريع الصغيرة ، بيرزيت ، فلسطين ، 2002.

✓ الفكر الإداري في العصور الوسطى: ظهرت الإدارة الإقطاعية في العصور الوسطى بعد سقوط الدولة الرومانية و تخلخل الأمن مما أدى إلى لجوء العامة ذوي السلطة والنفوذ طلبا لحماية الرزق نتيجة للسرقات و القتل و النهب و قد كان التنظيم الإقطاعي هرميا مع تدرج تنازلي للسلطة و يأتي في قمة الهرم الإقطاعي مالك الأرض⁽¹⁾.

✓ الفكر الإداري في الإسلام: لقد انفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم شؤون الدين والدنيا و وضع أصول العلاقات بين الأشخاص بين الشخص و نفسه بين الشخص و بيته بين الشخص و خالقه الله عز و جل فهو كتاب جامع فيه علاوة على ما يتصل بشؤون الدنيا من كليات و جزئيات. أما سمة النبي صلى الله عليه و سلم فان فيها الكثير بما يتصل بالمبادئ الإدارية القومية فقد أرسله الله سبحانه و تعالى بالهدى و دين الحق ليظهره على الدين كله ففي أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم ما يدلنا على كيفية إدارة الدولة الإسلامية⁽²⁾.

✓ الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم:

في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم : لقد تكون أول مجتمع إنساني عندما هاجر الرسول صلى الله عليه و سلم إلى المدينة المنورة و هناك أرسى قواعد دولته على أسس إدارية هي:

- توفير جو الاطمئنان بين المهاجرين و الأنصار.
- أرسى النظام المالي للدولة فحدد مصادر الدخل (الزكاة، الجزية، الغنائم).

1-2 فائق حسني أبو حليمة، 'الحديث في الإدارة الرياضية' ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004 ، ص ص 10،12.

*في عهد الخلفاء الراشدين : لقد سار الخلفاء الراشدين على عهد الرسول عليه الصلاة و السلام من بعده مما أدى إلى توسيع الدولة الإسلامية و بلورة المفاهيم الإدارية في عهد عمر بن الخطاب وذلك عند إنشاء (الدواوين و البريد و الجند و الخراج) ، و تعيين الولاة على الولايات بإرساء قواعد الرقابة الشعبية و التنفيذية⁽¹⁾.

4- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباط بمعظم إن لم يكن كل هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد. ولذلك فللإدارة ارتباط بعلوم كثيرة ومتشعبة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا وغيرها. سنناقش علاقة الإدارة ببعض هذه المجالات كما يلي⁽²⁾:

✓ الإدارة و الاقتصاد: يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية . وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلا عنه أو مناقضا له. فالاقتصاد عندما يعمل على حل المشكلة الاقتصادية فإن أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أن المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري⁽³⁾.

1- محمد أحمد الراشد، "المسار" ، دار البشير للثقافة والعلوم الإسلامية ، ص 159.

2-3 - ماجد محمد الفراء وآخرون، مصدر سابق، ص ص 21 ، 24.

✓ الإدارة وعلم النفس: يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس. وهذا ما يجعل علم النفس أداة هامة جدا للإدارة في عمليه اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية (1).

✓ الإدارة وعلم الاجتماع: يقوم علم الاجتماع بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزء من المجتمع. تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيرا على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمها وكيفية التعامل معها. كما أن المنشأة تضخ مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر. وبالتالي فإن المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا ما يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة (2) .

✓ الإدارة والعلوم الطبيعية و الرياضية: تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى "ببحوث العمليات"، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة .

1-2 د ماجد محمد الفرا و آخرون، مصدر سابق، ص ص 26 ، 26.

5- المدارس الإدارية:

صنف كل من "بيندور وروجرز" في دراسة لهما بعنوان "تاريخ الإدارة" المدارس الإدارية إلى خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس⁽¹⁾.

***أولاً: المدرسة التقليدية**

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر ، و جاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة⁽²⁾ . ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي 'فريدريك تايلور' رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي 'هنري فايول' رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني 'ماكس فيبر' رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية⁽³⁾.

1- الجضعي ، خالد سعد ، 'الإدارة ، النظريات والوظائف' ، الطبعة الأولى ، 1427هـ ، ص 22.

2- العساف، محمود، 'أصول الإدارة' ، القاهرة : مطبعة لطفى، 1982م ، ص 42 .

3-السواط ، طلق عوض الله وآخرون ، 'الإدارة العامة : المفاهيم والوظائف والأنشطة' ، دار النوايح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 1416هـ ، ص 33.

- نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن 'تايلور' بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل. مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنتظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية⁽¹⁾.

- نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني 'ماكس فيبر' الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها 'فارستون' بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل". وقد استخدم 'فيبر' في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً، كما حدد خصائصها⁽²⁾.

1- السواط ، طلق عوض الله وآخرون ، مصدر سابق ص 40 .

2- الصباب ، أحمد عبد الله ، 'أصول الإدارة الحديثة' ، الطبعة الرابعة ، 1413هـ ، ص 59.

- نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية وبينما أنصب اهتمام تاييلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي⁽¹⁾: (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) ، وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة، التنسيق.

*ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية⁽²⁾.

1-الصباب ، أحمد عبد الله ، مصدر سابق ص 61.

2- النمر ، سعود وآخرون ، 'الإدارة العامة ، الأسس والوظائف' ، الطبعة الخامسة، الرياض، 1422هـ.

الجدول التالي يبين الفرق بين المدرستين⁽¹⁾:

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة التقليدية
الاهتمام بالحوافز المعنوية	الاهتمام بالحوافز المادية
الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي	الاهتمام بالتنظيم الرسمي
توسيع قاعدة المشاركة	اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط
دمج التخطيط بالتنفيذ	الفصل بين التخطيط والتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)
النظرة للإنسان نظرة تفاعلية	النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية

جدول رقم (1): الفرق بين المدرسة التقليدية و مدرسة العلاقات الإنسانية

*ثالثا: المدرسة السلوكية

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة ، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية ، وترفض مبدأ تعميم الأحكام ، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات⁽²⁾.

رابعا: مدرسة الإدارة الكمية

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار.

1-2 الجضعي ،مصدر سابق ، ص ص 31 ، 38.

ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب⁽¹⁾.

*خامسا: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديدا في الستينيات الميلادية، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة. وقد ظهر حديثا بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية⁽²⁾.

*سادسا: نظرية Z في الإدارة (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة)

هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو، أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها:

1- الألفة.

2- المودة.

3- الثقة الكاملة.

ولم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلاً من تهميتهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين ، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق. هذا ما يسمى بالقائد ، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير .

فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد ، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.

1-2 - الجضعي ، مصدر سابق ، ص ص 40 ، 43 .

وقد جاءت نظرية Z موافقة لنتائج فكري ثقافي متراكم في اليابان . ففي اليابان ، كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحد هو الإمبراطور ، وكان الإمبراطور هو الأمر النهائي في الإمبراطورية اليابانية. ومع مطلع سنة 1953م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان. وركيزة النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج ، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين ، منعهم من العمل. اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل ، في الفصول الأولى في الدراسة. ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة ، في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل ، ويدربون على كيفية اختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً، النجاح يسجل للجميع والرسوب كذلك. هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى 'Zero Error' ، أو الخطأ الصفرى. وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي ، هي صفر بالمائة. وفي هذه البيئة الصحية للعمل ، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة أو 'TQM' . كما ظهر مفهوم 'JIT' أي لا يوجد اعتصامات ، لا يوجد أعياد رسمية ، يوجد عمل وعمل فقط ، وإنتاج يتزايد مع الوقت ، حتى توصلوا إلى ما يسمى بالتوريد اللحظي ، ليكون المخزون يساوي صفراً . فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين. إن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة، أو ما يسمى 'مبادئ ديمينغ' ، وهو الإداري الإقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين ، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون . وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم⁽¹⁾.

1 - الجضي ،مصدر سابق ، ص 46 .

ثانيا : التسيير**1-تعريف التسيير :**

تعددت تعاريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكتاب و الباحثين و الممارسين و يرجع هذا الاهتمام بالتسيير إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية و تغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك التعاريف ما يلي :

***التعريف الأول :** عرفه تايلور على انه "علم مبنى على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية ."⁽¹⁾

***التعريف الثاني:** هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة .⁽²⁾

***التعريف الثالث:** هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.⁽³⁾

***التعريف الرابع:** التسيير هو عملية تحديد الأهداف و التنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

1- الجضي ، مصدر سابق ، ص 47 .

2--جميل احمد توفيق ، "ادارة الأعمال" ، دار الجامعات المصرية ، 1970 ، ص 10.

3- فائق حسني أبو حليلة، مصدر سابق، ص 49.

***التعريف الخامس:** هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة .

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير "عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة لها و التي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة".

2- أهمية التسيير:

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل .

وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي: (1)

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط , وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين

1- احمد صقر، 'تاريخ النظرية الاقتصادية'، ليبيا، ص7.

جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحادثة للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

3-أهداف التسيير:

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و تتمثل أهدافه فيما يلي: (1)

- خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدءا من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- تحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف .
- تحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة .

4-مبادئ التسيير:

إن مبادئ التسيير تشرح الظواهر التسييرية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقع حدوثها ، وتتميز هذه

1- أحمد صقر، مصدر سابق ، ص10.

المبادئ بالثبات والعمومية وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

*تقسيم العمل: تزداد كفاءة أداة العمل بزيادة تقسيمه.

*السلطة: ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على انجاز العمل المطلوب.

*الانضباط: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة .

*وحدة الرئاسة: يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيسا واحد لان تلقي الأوامر من أكثر من

رئيس يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.

*وحدة التوجيه: إن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة المدير لتفادي ازدواجية السياسة

والإجراءات .

*الأولوية لمصلحة المؤسسة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة

ككل.

*عالة العوائد: إن عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.

*المركزية: إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية.

*تدرج السلطة: إن خط السلطة في المؤسسة يمثل التدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى

الأدنى.

*الترتيب: إن وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان والمكان المناسبين وبصفة خاصة في الفرد المناسب

في المكان المناسب.

1- المهدي الطاهر ، 'مبادئ إدارة الحديثة' ، دار الثقافة و النشر -عمان- ،ص24.

*المساواة: إن الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل والمساواة وإن تسود روح الصداقة بينهم .

*الاستقرار: إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة .

*المبادرة: يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.

*التعاون: إن تنمية روح التعاون تحقق جودة المؤسسة.

5- خصائص التسيير :

تعددت خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي⁽¹⁾:

- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف المسطرة والتنسيق فيها فهو وسيلة وليس غاية كما انه يعمل في ظل المتغيرات و عوامل محيطة به فهو يؤثر ويتأثر فيها و ينبغي أن يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات .
- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ أو الركون إلى الصدفة.
- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة و هي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع .
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام , الوظائف و الأدوار في ظل القواعد و الأعراف .
- يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط و العنصر البشري.

1- أحمد صقر، مصدر سابق، ص 47 .

6-وظائف التسيير:

يهتم التسيير في المؤسسات بعدة وظائف أساسية منها:

1- التخطيط:

أولاً: تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط على أنه "الوظيفة الأولى للتسيير والتي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها".

- كما يعرف أيضا بأنه "عملية منهجية ومستمرة لمستقبل المؤسسة وهو يحتوي على تقييم لتطور محيطها، قياس صحيح لإمكاناتها، إدارة العمل، تطبيق للاختيارات المنجزة ومراقبة تنفيذها"⁽¹⁾.
- ويعرف كذلك بأنه "الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية، المادية والمالية واستخدامها بطريقة علمية، عملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة"⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط هو "الإعداد المقدم لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف معين، أي أنه عملية تهدف إلى مواجهة المستقبل من خلال اختيار أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية وتحديد الخطط وبرامج العمل، التي تتضمن كيفية توزيع وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والخطط"⁽³⁾.

1-3-الحريري و آخرون ،'الإدارة و التخطيط التربوي' ، دار الفكر، عمان ، 2007 ، ص ص 10 ، 14.
2-الحريري رافدة ، 'اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية' ، دار اليازوري ، عمان ، 2012 ، ص 20.

ثانيا: أهمية التخطيط:

تكمّن أهمية التخطيط فيما يلي :

- مساعدة الإدارة على التركيز والاتجاه إلى أهداف المؤسسة، مما يساعدها على تحقيق سياستها وتأطير عملها دون عائق ، فإذا كانت نقطة البدء في انجاز أي نشاط هي تحديد أهدافه، فإن مهمة التخطيط الأساسية ليس فقط تحديد هذه الأهداف بل أيضا تحديد طرق تحقيقها وتوجيه كافة الجهود نحوها (1) .
- مواجهة التغير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يمكنه أن يضع الأهداف ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما يجب أن يكون على دراية بالظروف المستقبلية المتغيرة، والنتائج المتوقعة الوصول إليها.
- يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف الخاصة بالتشغيل الكفاء وبالتناسق في العمليات لأنه يركز على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية، المالية والبشرية.
- توفير الأسس العملية للرقابة، بحيث تقوم بينها علاقة مباشرة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط ، أي أنه لا يمكن مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل(2) .

ثالثا: مزايا وعيوب التخطيط:

1- مزايا التخطيط: وتتمثل فيما يلي:

- يتطلب التخطيط النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة مشاكل استغلالها، وبالتالي يساعد على مواجهة التغير، أي التقليل من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

1-الحريري و آخرون ، مصدر سابق ، ص 15.

2-الحريري رافدة ، مصدر سابق ص 22.

▪ كما تساعد الخطط والبرامج على إعداد أهداف محددة للمؤسسة و إقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج والقضاء على الانحرافات.

- يؤدي التخطيط إلى تركيز الجهودات للوصول إلى الهدف الكلي من خلال العمل الجماعي.
- يعمل التخطيط على تقليص التكاليف وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- يضع التخطيط أساس للرقابة، من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقعة (1).

2- عيوب التخطيط: و تتمثل في ما يلي:

- يقوم التخطيط على أشياء متوقعة الحدوث في المستقبل، أي ينطوي على درجة كبيرة من عدم التأكد، وعدم التأكد من دقة المعلومات والبيانات المتجمعة قد يقود إلى بناء خطة غير سلمية.
- يحصر التخطيط أداء العاملين في نطاق مخطط، ولا يسمح لهم بالمبادرة والابتكار.
- التخطيط عملية صعبة، مكلفة وطويلة بالنسبة للمؤسسة، لذا تتجنبه بعض المؤسسات.

2- التنظيم:

أولاً: تعريف التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة، المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها. ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم. أعطيت عدة تعاريف للتنظيم من بينها ما يلي :

1-الحريري رافدة ، مصدر سابق ص 22.

***التعريف الأول** : عرفه هنري فايول بأنه "وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف"⁽¹⁾ .

التعريف الثاني : التنظيم هو "عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية"⁽²⁾ .

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعية من طرف الخطة.

ثانيا: أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم فيما يلي⁽³⁾:

- تنظيم الأنشطة والمهام وهذا لتحسين ورفع كفاءة ونوعية جودة العمل المنظم، لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معا بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين جماعات الأفراد.
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.
- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة.

1-3-الأغبري ، عبد الصمد ، "الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي و التنظيمي" ، بيروت ، دار النهضة العربية، 2000 ، ص 15 ، 17.

2- الحريري رافدة ، مصدر سابق ، ص 25.

▪ تهيئة الجو الملائم لتدريب أعضاء المؤسسة وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقا للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض⁽¹⁾.

3 - الرقابة:

أولا : تعريف الرقابة:

التعريف الأول : تعرف الرقابة من طرف هنري فايول: " بأنها عملية التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى"⁽²⁾ .

التعريف الثاني : وتعرف كذلك الرقابة بأنها "الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفا، وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين".

*من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الرقابة تركز على متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعية نفسها، أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة، والعمل على إصلاح هذه الانحرافات باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب .

ثانيا : أهمية الرقابة:

تتمثل أهمية الرقابة في⁽³⁾:

ترتبط كل من الرقابة والتخطيط بعلاقة وطيدة لدرجة أنه من الصعب أو المستحيل الفصل بينهما، فلا يمكن تصور تخطيط دون رقابة، ولا رقابة إلا في ظل التخطيط.

1- الأغبري ، مصدر سابق ، ص 19.

2- 3 الحريري و آخرون ، مصدر سابق ، ص 32، 33 .

فالتخطيط في الواقع هو المقدمة الأساسية للرقابة والرقابة هي الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة أو سلامة ما تم التخطيط له.

- للرقابة دور هام في مجال التنظيم، بحيث تحدد مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم، والكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي مما يساعد الإدارة على إعادة النظر فيه ومعالجة أوجه القصور كما تبرز أهمية الرقابة خاصة في نطاق تفويض السلطة مما يتيح للرئيس مراقبة المرؤوس ومتابعته .
- للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات التسييرية المتخذة في كافة المستويات التسييرية، بحيث توفر الرقابة كافة المعلومات الدقيقة والصحيحة عن المشكلة موضع الدراسة.
- للرقابة أهمية ملموسة في عملية التنسيق بحيث توضح الرقابة مدى فاعلية وسائل التنسيق المطبقة وفي الوقت نفسه تعتمد فاعلية وكفاءة الرقابة على فاعلية وكفاءة التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة .
- تكشف الرقابة عن متطلبات الإدارة من الأفراد وتحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية، كذلك تساعد على تحديد كفاءة الموارد البشرية المتاحة للخطط والبرامج الموضوعة، وفي تقييم أداء العاملين وعن أوجه القصور في تدريبهم .

4-6 الإتصال:

1-تعريف الاتصال:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين المختصين في علوم الإعلام والاتصال، ومن بين هذه التعريفات نجد ما يلي:

*يعرف علماء النفس الاتصال على أنه " العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين ". (1)

*ويعرفه 'خضير كاظم حمود' في كتابه على أنه " وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات و الآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة ". (2)

ويعرفه بعض الكتاب العرب على أنه " العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات. " (3)

2- خصائص الاتصال:

من التعاريف السابقة نستطيع استنتاج عدة خصائص أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي (4):

- إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل.
- إذا خلا الاتصال من وجود معين ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالا كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لإتمام عملية الاتصال.
- إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق.
- يهدف الاتصال كذلك إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهو من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

1- حنفي عبد الغفار ، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص 20.

2- الطويرطي عبد الله ، "علم الإتصال المعاصر"، الرياض، الفرزدق ، 1993 ص 15.

3- 4 -حنفي ، مصدر سابق ، ص22، 23.

- يتضمن الاتصال نقل المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة.
- يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت 'المرسل'.

7-المسير :

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالمسير والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر فالحاجة إلى المسير ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات ودون وجود المسير الكفاء لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو.

1:تعريف المسير :

أعطيت عدة تعاريف للمسير تتمثل فيما يلي:

*التعريف الأول: هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

*التعريف الثاني: هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، ومن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وقدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد واستخدام طريقة علمية للوصول إلى النتائج⁽²⁾.

1- 2 فائق حسني أبو حليلة، مرجع سابق، ص ص 66 ، 68 .

***التعريف الثالث:** هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في أمر الآخرين ممارسة السلطة، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

***التعريف الرابع:** هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، ويعد منسقا لجهودهم لبلوغ غرض مشترك، ولا بدّ أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.

2-سمات المسير:

أولا المعرفة: يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أينما كان مصدرها. فالمعرفة مشكلة لا نهاية لها. والمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط، لا تكتمل له أسباب النجاح. وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات التسييرية وتستمد المعرفة من التعليم والممارسة .

ثانيا: الخيال: يجب أن يتحلى المسير بالقدرة على التخيل، وترجمة هذا التخيل إلى واقع، والقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق، وهذه لا تكتسب إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم .

ثالثا: المخاطرة: يجب أن يكون المسير قادرا على المخاطرة وتحمل نتائجها. والمخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي، وعلى التخلي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء.

رابعا: التفكير: يجب أن يتمتع المسير بالقدرة على التفكير العلمي. لأن التفكير العلمي يساعده على وضع الفروض، وعلى الموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها. كما يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة.

خامسا: الحسم: يجب أن يتسم المسير بالحسم، في الوقت المناسب. و هذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار، وتظهر له احتمالاتها، لابد له من حسم المواقف.

3- أدوار المسير:

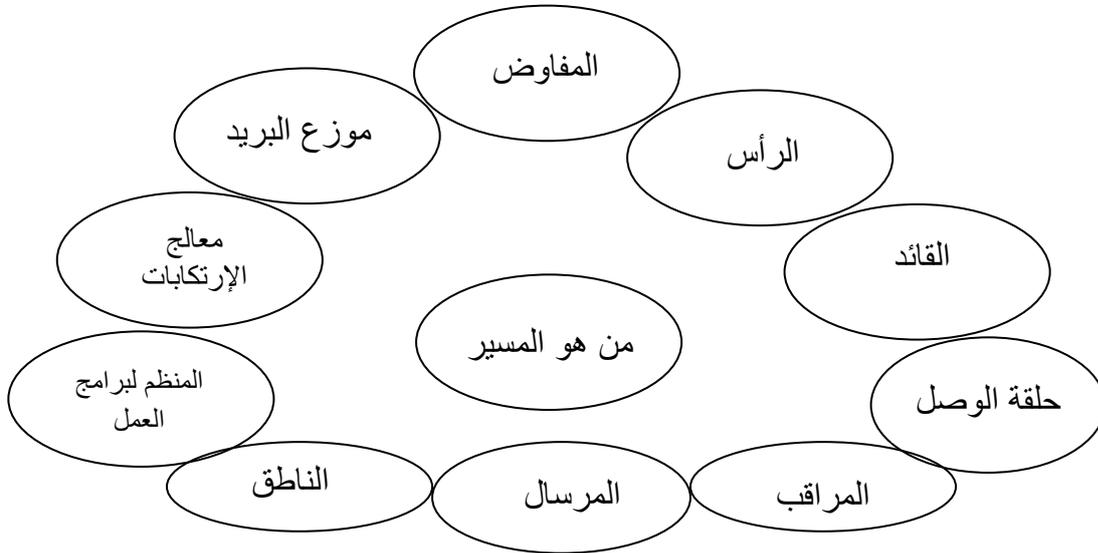
أدوار المسير ترتبط بشخصيته وأسلوبه في العمل على حد كبير، لذلك فإنها تختلف من شخص لآخر، ويمكن ذكرها فيما يلي:

***دور الممثل الرسمي للمؤسسة:** وهنا يعتبر المسير الذي له صفة التمثيل القانوني للمؤسسة أمام الجهات الخارجية والحكومية فالمسير يتقمص شخصية ممثل المؤسسة، ويحدث ذلك مثلا بقص شريط الافتتاح لأحد الأقسام.

***دور القائد:** و هنا يقوم المسير بإصدار التوجيهات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتنمية قدراتهم، فهو يؤثر في العاملين ويخلق لديهم الرغبة في العمل والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- وظائف المسير:

تتمثل الوظائف المتعددة للمسير في ما يلي⁽¹⁾:



الشكل (1) : وظائف المسير

1- خليل حسن الشماع، 'مبادئ الإدارة'، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 1999 ، ص 14.

5- مستويات المسير:

يمكن تقسيمها إلى (1):

1-الإطارات العليا: يمارس المسيرون في هذا المستوى مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، ويختصون في تحديد الأهداف الشاملة لها وتحديد الإستراتيجية والسياسات التشغيلية، ويتمثل عملهم الأساسي في التخطيط ورسم السياسة العامة وتنسيق وظائف المسيرين الأواسط، ووضع الأهداف ومراقبة تنفيذها، وعليهم أن يكونوا واعين بكل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المحتملة فيها والتي ستعكس على المؤسسة فهم بمثابة الدماغ الذي يوجه كامل أطراف الجسم.

2-الإطارات الدنيا: يقوم الإطارات الدنيا بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، وهم في علاقة مباشرة مع من ينفذون العمل اليومي وكذلك يقومون بتنفيذ التوجيهات، والسياسات، وقرارات المسيرين في الطبقة الوسطى ويتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات التسييرية التي يشرفون عليها.

6-مهارات التسيير:

✓ **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم.

1 - عبد السلام أبو قحف، 'محاضرات في السلوك التنظيمي'، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص 10 .

✓ **المهارات الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاون معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي للمكلف به.

✓ **المهارة الإدارية:** تتمثل في القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف أقسام المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات.

خاتمة الفصل:

تعتبر الإدارة المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة لأنها الوسيلة التي تحقق غايات معينة وأغراض محددة للمنظمة. فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة. فالمتتبع لتطور المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغير و التطور الذي حدث في هذه المجتمعات في شتى مجالات الحياة، وهذا نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات والذي قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديد في الإدارة . وإجمالاً فلقد تطورت الإدارة في العصر الراهن ممثلة في الحضارة الغربية عبر خمس مدارس رئيسية حيث ركزت كل مدرسة من هذه المدارس من خلال روادها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى. كما مر التسيير والمسير بعدة تطورات وهذا راجع للتعقيدات التي طرأت على معظم المتغيرات ولكي نتفهم بشكل أدق معنى التسيير من الضروري أن ندرك التضايف بين العناصر الثلاثة التالية : الإستراتيجية والبنية وثقافة المؤسسة ، التي تسمح للمسير الوصول لأمثل قرارات لصالح المؤسسة في المدى البعيد

الفصل الثالث: تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم

المقدمة:

تحتل الرياضة مكانة هامة في المجتمع، لأنها وسيلة من الوسائل العلمية التربوية التي تستخدم مظاهرها المختلفة لإعداد الإنسان بدنيا وفكريا، فتعددت الأنشطة الرياضية واختلفت وقسمت الرياضات إلى فردية وجماعية و من ضمن هذه الأخيرة كرة القدم التي احتلت مكانة جد هامة فأصبحت أشهرها في كل بلدان العالم، و لديها إمكانات كبيرة من الدولة والأندية. كما أن الجزائر قامت بإنشاء العديد من المنشآت الرياضية، و التي بدورها تتطلب تسييرا إداريا محكما، ويحتاج إلى قوانين تضبطه وتنظمه.

من خلال هذا الفصل سنعطي نظرة شاملة حول القانون بصفة عامة والقانون الرياضي بصفة خاصة محاولين تسليط الضوء على القوانين الخاصة بتسيير النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

أولاً- النوادي الرياضية1- تاريخ النوادي الرياضية:

يعود الفضل في فكرة النوادي الرياضية إلى الإغريق حيث كانوا أول من اهتم بإقامة دورات رياضية تمثلت في الألعاب الأولمبية القديمة التي أقيمت في عام (468 قبل الميلاد)، فنظراً لكثرة أعداد المشاركين من مختلف المقاطعات الإغريقية تمخضت فكرة إنشاء ملاعب رياضية كبيرة تتسع لأكبر عدد ممكن من المشاهدين للاستمتاع بالمنافسات الرياضية وتشجيع الأبطال. فقد استمرت منافسات الألعاب الأولمبية قديماً لمدة خمسة أيام نظراً لكثرة عدد اللاعبين المشاركين (من كافة المقاطعات الإغريقية). ومنذ تلك الفترة استمر تعمير وإنشاء الملاعب الرياضية وتحديداً في عصر الحضارة الرومانية، والتي تميزت بالإبداع في المنشآت الرياضية. وقد كانت كلمة استاد رياضي تطلق في بادئ الأمر على مضمار الجري، ثم على الملعب الكبير، وبعد ذلك وتحديداً في العصر الروماني أطلقت على مجموعة المنشآت الرياضية التي تحتوي على ملاعب متعددة.

ويعتبر عام 1890م (تاريخ إعادة تنظيم الألعاب الأولمبية) هو البداية الحقيقية للتقدم العلمي في المنشآت الرياضية، التي أخذت كثير من الدول الأوروبية على تطويرها، حيث انتشرت المنشآت وبفنون معمارية متقدمة ومتطورة تدريجياً في بعض الدول الأوروبية (فنلندا، ألمانيا، إيطاليا)، ثم انتقلت تلك التقنية (تكنولوجيا) والتجهيزات الرياضية الى الدول الغربية الأخرى (إنجلترا، أمريكا، فرنسا، ودول أخرى)⁽¹⁾. وما زال التطور والتقدم في فن وتقنية العمارة الرياضية مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويتضح هذا التطور المتميز في عمارة المنشآت الرياضية من خلال تتبع دورات الألعاب الأولمبية منذ بدايتها الحديثة 1896م بأثينا ومروراً بالدورة التي أقيمت في ميونخ 1972م وحتى آخر دورة أولمبية.

(1) أحمد الفاضل، 'المنشآت الرياضية'، مقرر 420 ترض، جامعة الملك سعود، ص 1.

حيث يلاحظ مدى التطور الذي نجم من خلال التنافس بين الدول لإستضافة الألعاب الأولمبية وإظهار ما لديها من تقنيات حديثة في فن عمارة وتجهيز المنشآت الرياضية⁽¹⁾.

وحالياً أصبح إسم نادي رياضي يطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواء كانت تلك الأماكن مكشوفة او مغطاة. والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية / المساندة بالإضافة إلى الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة الخ. وتختلف المنشآت الرياضية من حيث الحجم وذلك تبعاً للهدف من انشائها، فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسية... الخ، وهناك ملاعب الأطفال الأرضية والمسطحات الخضراء والساحات الشعبية والأندية الرياضية والمدن الرياضية ... الخ.

*تعريف النادي الرياضي :

هو ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً⁽²⁾.

2- أنواع النوادي الرياضية:

تختلف النوادي الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي⁽³⁾:

(1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.

(2) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

3) الرياضة (اللعبة):

*رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة).

*رياضات زوجية (تنس، اسكواش).

*رياضات فردية (العاب القوى).

*رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة).

*رياضات مائية (سباحة، غطس).

*رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز).

*رياضات الأطفال (ملاعب الحي).

4) **القانونية:** منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).

5) **التبعية:** منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...).

6) **نوعية الأرضية:** تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

3-المبادئ العامة لتخطيط النوادي الرياضية:

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة (النادي) في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

1- أحمد الفاضل، مرجع سابق، ص 3 .

*اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها (ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب ... الخ)، والمساحة المتاحة المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات ، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة.

*التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

*العزل: هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- ✓ عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات).
- ✓ عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية).
- ✓ عزل ملاعب الكبار عن الصغار/ الأطفال.
- ✓ عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لا تعيق ولا تشوه الملاعب.
- ✓ مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.
- ✓ عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الإستقلالية في المداخل والسلام.
- ✓ تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث⁽¹⁾.

1- أحمد الفاضل، مرجع سابق، ص 3.

*الأمن والسلامة: هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب

مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- ✓ يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
- ✓ يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
- ✓ يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.

✓ ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.

✓ يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.

✓ تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

*الصحة العامة: يجب الإهتمام بالعوامل التالية:

- ✓ تتناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
- ✓ العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- ✓ الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
- ✓ العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.

*الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- ✓ يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
- ✓ يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج).

✓ يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.

✓ يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

***الاستغلال الأمثل:** يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والإستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- ✓ الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- ✓ إنشاء أكثر من ميدان رياضي للإستفادة القصوى من المساحات.
- ✓ استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- ✓ تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

***النواحي الاقتصادية:** يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة ما يلي:

- ✓ إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- ✓ وضع خطة تموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- ✓ خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- ✓ تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- ✓ استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.

***القانونية:** للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- ✓ المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- ✓ اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.

- ✓ مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في النوادي الرياضية.
- ✓ تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).
- *إمكانية التوسع مستقبلاً: عملية التوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:
- ✓ مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- ✓ مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- ✓ مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- ✓ مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.
- *الناحية الجمالية: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشتركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:
- ✓ توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- ✓ زيادة المساحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.
- ✓ الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.

ثانيا-كيفية تسيير النوادي الرياضية:**1-القانون :****ماهية القانون:**

إن الفرد لا يستطيع العيش منفردا عن غيره دون أن يختلط بالعالم الخارجي وما يدور حوله، لذا يترتب على هذا الاختلاط نشوء علاقات متعددة و متنوعة لا يسهل تباينها إلا بواسطة قواعد قانونية، تبين للفرد ما عليه من حقوق وواجبات اتجاه غيره، فالقانون ضروري لتنظيم سلوك الأفراد في المجتمع. بهذا سوف نتطرق لتعريف القانون بصفة عامة و القانون الرياضي بصفة خاصة، وظيفته، خصائص قواعده وقانونيتها.

2-تعريف القانون:

يقصد بها العصا المستقيمة، **kanun** أصل كلمة قانون، هي كلمة يونانية الأصل أي تدل على الاستقامة في القواعد و المبادئ، فالقانون لغة معناه الخط المستقيم الذي يعتبر مقياس للانحراف. من هنا يتضح لنا أن كلمة قانون تستخدم كمقياس أو معيار تقاس به انحرافات الخارجين على القانون، الذين يعتبر سلوكهم منحنيا أو منحرفا أو معوجا أي أنه ليس مستقيما كالقانون⁽¹⁾.

يستعمل لفظ القانون في علم القانون للدلالة على أحد المعنيين، فالمعنى العام أن القانون قد يستعمل للدلالة على القواعد الملزمة التي تنظم علاقات الأفراد في الجماعة بصرف النظر عن مصدرها، إن كان الدين أو العرف، أو هيئة تشريعية.

المعنى الخاص: يطلق لفظ القانون على القواعد الملزمة، التي تضعها السلطة التشريعية، بهدف تنظيم أمر

1-اسحاق ابراهيم منصور، "نظريتا القانون و الحق وتطبيقاتهما في القوانين الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1999، ص 25.

معين فنقول مثلا القانون المدني، القانون التجاري، قانون العقوبات...، وتصاغ القوانين عادة في شكل موارد أو نصوص قانونية⁽¹⁾.

3- وظيفة القانون:

إن المجتمع الحديث مجتمع القرن العشرين، و الأمم المتحدة، و العولمة، فلم يعد قبيلة، إذ أصبح للقانون وظائف عدة على صعيد الأفراد و صعيد الدولة، و النظام، كالمحافظة على المصالح الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و الثقافية، فالقانون يسعى لتوفير الأمن و الاستقرار، ضمان الحرية للأفراد والمجتمع و إقامة التوازن بينهما، وحماية الموارد البشرية و الاقتصادية التي تشكل الثروة القومية للبلاد، للنهوض بها على الصعيد الدولي وحماية النظم الاجتماعية، بمنع الجرائم من خلال القانون الجنائي، وكذا حماية النظام السياسي للدولة من خلال القوانين الدستورية⁽²⁾.

4- علاقة القانون بالعلوم الأخرى:

تنظيم القانون للعلاقات الاجتماعية يتطلب منه الاعتماد على مقومات الحياة في المجتمع على تنوعها، سواء اجتماعية، اقتصادية، سياسية، وأخلاقية.

*علاقته بعلم السياسة:

تظهر العلاقة في قواعد النظام السياسي في المجتمع التي يضعها القانون، إذ يحدد شكل الحكم في الدولة، وتنظيم السلطات العامة فيها، كما تظهر العلاقة كذلك عند سن أو تعديل القواعد القانونية، إذ يتأثر المشرع بالأوضاع السياسية السائدة في المجتمع⁽³⁾.

1- عمار بوضياف، 'مدخل للعلوم القانونية'، ط2، دار ربحانة، الجزائر 1999، ص 14.

2- سلمان الناصري، 'مدخل لدراسة القانون'، دار وائل، عمان، 1999، ص 17.

3- محمد سعيد جعفرور، 'مدخل إلى العلوم القانونية، الوجيز في نظرية القانون'، دار هومة للطباعة، الجزائر، ص 55.

*** علاقته بعلم الاجتماع:**

يعتمد القانون على علم الاجتماع، و ذلك بالاستفادة من دراسة الظواهر الاجتماعية، كظاهرة الإدمان، التدخين، تشغيل الأطفال، قانون الصحافة، فالقانون إذا يحد من الظواهر الاجتماعية السلبية في المجتمع⁽¹⁾.

*** علاقته بعلم الاقتصاد:**

علم الاقتصاد هو العلم الذي يدرس حاجات الأفراد الاقتصادية من: إنتاج، توزيع، استهلاك، العلاقات الاقتصادية بين الأفراد، لذلك يتدخل القانون ليحدد هذه العلاقات وينظمها، فالقانون التجاري و القانون المالي قوانين تدخل في مجال الاقتصاد بهدف التنظيم.

5- مصادر القانون الرياضي:

إن المصادر التي تستمد منها القوانين متعارف عليها فقها و قانونا، و القواعد القانونية لا تختلف من حيث الهيكل العام التي تصدر منه، غير أن النشاط الرياضي رغم أنه يصدر من المشرع، إلا أنه يتميز عن القوانين الأخرى في أنه يستمد كثيرا من قواعده من مصادر دولية، أي من المؤسسات والمنظمات الدولية،

*** تعريف التشريع:**

في كافة دول العالم تعتبر التشريعات هي المصادر الأصلية لكافة القوانين، والتشريع هو القانون المكتوب الصادر عن السلطة المختصة، بإصداره في الدولة، و هو يختلف حسب النظام الدستوري السائد في كل بلد، و التشريع يتضمن ثلاثة أنواع تتدرج في قوتها و إلزاميتها، حسب درجة مصدرها في سلم السلطات وهي :

الدستور، ويعتبر أعلى القوانين، باعتباره التشريع الأساسي للدولة وبعده يأتي التشريع العادي الذي تصدره السلطة التشريعية، و بعدها يأتي التشريع الفرعي أي القرارات و اللوائح التي تصدرها السلطة التنفيذية.

1- حسن أحمد الشافعي، "التشريعات في التربية البدنية و الرياضية"، ط1، دار وفاء، الإسكندرية، ص 15.

***تعريف التشريع الرياضي:**

هو مجموعة النصوص القانونية الخاصة بالمجال الرياضي و المختص بإصدارها السلطة التشريعية والتنفيذية في البلاد كل منها في مجال اختصاصاتها من أجل تنظيم المجال الرياضي و إعطاء له بعد قانوني.

6- لمحة تاريخية حول التشريع الرياضي في الجزائر:

اهتم المشرع الجزائري بالمجال الرياضي ككل المجالات الأخرى في البلاد و ذلك منذ التسعينات إلى يومنا هذا خاصة في الآونة الأخيرة و ذلك بسن قوانين من أجل تطوير الرياضة في البلاد من أجل تحقيق أهدافها السياسية الخاضعة للروح الرياضية ، و منذ الاستقلال إلى غاية الثمانينات كانت تصدر نصوص قانونية لكنها قليلة جدا و ذلك وفق السياسة التي كانت تهج الحكومة . وأول ما قامت بها هذه الأخيرة هو تأسيس وزارة بإكمالها للشباب و الرياضة هي وزارة الشباب و الرياضة و التي تقوم بدورها بإصدار قوانين تنظيمية كالمراسيم التنفيذية التي يصدرها الوزير و تعليمات و مقررات و مذكرات ، أو باقتراح مشاريع قوانين ليتم المصادقة عليها من طرف البرلمان فيما بعد مثل قانون الجمعيات 90/31 ، وكذلك بالإضافة إلى الوزارة أحدثت مديريات للشباب و الرياضة في كل ولاية من أجل الاهتمام أكثر بالمجال الرياضي لكل ولاية خاصة فيما يخص المنشأة الرياضية و إحداث مناصب الشغل للمواطنين وتمويل الحركة الجمعوية ...الخ

7- تطور التشريع الرياضي في الجزائر:

مر تطور التشريع الرياضي في الجزائر بمراحل، إذ صدرت عدة تشريعات و تم إلغاء أخرى حسب النظام السائد في كل مرحلة، بحيث يحاول المشرع الجزائري مواكبة التغيرات التي تطرأ، نوجز هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: 1976- 1986

كان قانون 07/01 /1901 الفرنسي أول قانون ينظم الرياضة في الجزائر. وفي فترة بعد استقلال الجزائر كانت المنشآت الرياضية قليلة، و كان التنظيم سيء والتأطير يكاد ينعدم، فحاولت الجزائر سن بعض التشريعات في

المجال الرياضي، ذلك كان صعبا بسبب التحولات الاقتصادية و السياسية في الجزائر، هذا ما جعل المشرع الجزائري يتبع النموذج الفرنسي للتربية البدنية و الرياضية القائم على اللبرالية مع بعض التعديلات، مع العلم أن الجزائر انتهجت النظام الاشتراكي آنذاك. فصدرت بعض القوانين، التي معظم قواعدها مقتبسة من التشريعات الفرنسية، فصدر قانون رقم 62/157 مؤرخ في 01/12/1962⁽¹⁾.

كما جاء نص خاص بالجمعيات الرياضية عن طريق مرسوم، 63/ 254 مؤرخ في 10/07/1963 ينظم الرياضة و الجمعيات الرياضية⁽²⁾، الذي صدر طبقا لما جاء في قانون 01/07/1901 و قانون رقم 62/157 السالف الذكر.

في 1970 صدرت تعليمات رسمية، تم اقتباسها من القوانين والمنشورات الفرنسية المتعلقة بممارسة مهنة التربية البدنية والرياضية والمتعلقة بالتكوين الرسمي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. كما بدأ تكوين الإطار في هذه المرحلة، وكانت ممارسة الرياضة بكل حرية ولكل المستويات والقطاعات. أما بالنسبة للمنشآت فتم إنشاء مركب متعدد الرياضات ومركب 05 جويلية.

1- قانون رقم 62/157 مؤرخ في 01/12/1962، يحدد 'عمل التشريعات الفرنسية'، الجريدة الرسمية عدد 2 الصادرة بتاريخ 11/01/1963' .

2- مرسوم رقم 63/254 مؤرخ في 10/07/1963، يتعلق 'بتنظيم الرياضة'، الجريدة الرسمية عدد 47 الصادرة بتاريخ 17/07/1963' .

- المرحلة الثانية: 1976-1986

تميزت هذه المرحلة بالإصلاحات كما صدر ميثاقين وطنيين 1986، 1976 ودستور 1976 الذي من خلاله تم تقنين التربية البدنية و الرياضية بالأمر 81/76 يتعلق بالمجال الرياضي، فحسب ما جاء فيه أن الرياضة (المادة 42) حق وواجب، فأصبح تنظيمًا إجباريًا في النشاطات. و حسب المادة 3 تسعى الدولة وضع سياسة تخطيطية للمنشآت و أجهزة الرياضة، و تنظيم مصالح مكلفة بترقية النشاطات الرياضية، فجاء في المادة 67 من دستور 1976 ، حق المواطنين في حماية صحتهم بترقية التربية البدنية و الرياضية، بحيث اعتبرت ذات منفعة عامة.

في 1977 بدأ تطبيق الإصلاحات الرياضية، و تم إدراج الرياضة كعنصر مكون بمسعى الثورة الثقافية، وخلق نظام جديد للتربية البدنية و الرياضية، يتوافق مع التوجيهات الاشتراكية للبلاد.

- المرحلة الثالثة: بداية الثمانينات:

صدر في هذه المرحلة دستور 1989 ، لكن لم يأتي بالجديد في المجال الرياضي، بالرغم من التغييرات التي طرأت في 1988 على النظام الاقتصادي، بحيث تم تعديل التشريعات و إلغاء تشريعات أخرى، واستحداث تشريعات جديدة، بما فيها التشريعات قانون 03/89 متعلق بتنظيم و تطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية. الذي صدر نتيجة التحولات السياسية و الاقتصادية في البلاد، و الفراغ القانوني بسبب عدم تطبيق الأمر 81/79 الذي هو من أسباب ظهور قانون 01/88 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية، بحيث أدى لتنازل المؤسسات العمومية عن تمويل النشاطات الرياضية، وأصبحت المؤسسات الرياضية عبارة عن جمعيات رياضية منها الاتحاديات ، الرابطات، النوادي...إلخ.

تم إلغاء القانون 03/89 بموجب الأمر رقم 05/95 المؤرخ في 1995/02/25 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها و تطويرها، وهذا راجع لعدة أسباب منها التغيير و التطور السريع في شتى المجالات، و عدم مسايرة ذلك القانون للواقع مع نقص الدقة فيه، بحيث يعتبر هذا القانون القاعدة

التشريعية الأساسية التي تنظم المجال الرياضي، إلى أن صدر تعديل لهذا القانون بموجب القانون رقم 10/04 المؤرخ في 19 أوت 2004 متعلق بالتربية البدنية و الرياضية، و هو القانون الساري المفعول حاليا.

ثالثا: القانون رقم 10/04 المؤرخ في 19 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة:

1-المبادئ والأهداف : حدد هذا القانون المبادئ والأهداف العامة التي تسيير التربية البدنية والرياضة ووسائل ترقيتها و هي:

- تساهم التربية البدنية و الرياضية في التفتح الفكري للمواطنين وتهيئتهم بدنيا و المحافظة على صحتهم (م02).
- تعتبر التربية البدنية و الرياضية عنصر بين أساسين للتربية، حيث تشكل عاملا هاما في ترقية الشباب إجتماعيا و ثقافيا و تدعيم قيم التماسك الاجتماعية.
- تعتبر ممارسة التربية البدنية و الرياضية حقا معترفا به لكل المواطنين دون تمييز في السن و الجنس.
- تعد ترقية و تطوير التربية و البدنية و الرياضية من الصالح العام.
- الدولة تقوم بتحديد سياسة تطوير التربية البدنية و الرياضة ، و تنظيمها و مراقبتها.
- الدولة والجماعات المحلية تقوم بترقية التربية البدنية و الرياضة و تطويرها، و ذلك بوضع كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية . و ذلك بالتنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية و الاتحاديات الرياضية الوطنية و كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص.

2-تعريف المنظمات الرياضية:

إن المنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المنظمة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمنظمة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة.

تقوم كل دولة بتشكيل منظمات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام.

3-المنظمات الوطنية:

سنذكر المنظمات التي تنشأ في معظم الدول.

✓ **الاتحادات الأهلية:** تطلق هذه التسمية على الاتحادات الرياضية التي تم إنشائها لتدعيم رياضة معينة، فيوجد اتحاد أهلي لكل رياضة، و يجب أن يكون الأفراد في الإتحاد الأهلي، قد مارسوا هذه الرياضة على المستوى المحلي والإقليمي والقومي. يقوم الإتحاد الأهلي بتأسيس منظمات رياضية محلية و إقليمية أيضا، التي يضمها مشتركين و إداريين).

يعمل الإتحاد الرياضي الأهلي على:

- تطوير في الإدارة الرياضية، كالكفاءة و الفعالية و الموضوعية .
- زيادة فرص الاشتراك للرياضيين في المسابقات و العروض و غيرها .
- تطوير برامج التدريب.

✓ اللجنة الأولمبية الأهلية:

تقوم اللجنة الأولمبية الأهلية بالتعاون مع الاتحادات الأهلية للنظر في مشكلات خاصة بالرياضات مختلفة، كما أنها تعمل على تطوير جميع الرياضات في الدولة، بفضل سياسة موحدة بحيث يقوم مجلس الإدارة الذي يمثل مختلف المنظمات الرياضية بإدارتها، و تعمل هذه اللجنة على:

- وضع الأولويات للرياضة.
- تسوية النزاعات بين الاتحادات الرياضية.
- منح الشهادات، الترخيصات للمنظمات الرياضية.
- التخطيط لتطوير الرياضة.

✓ منظمات الاحتراف:

لقد ازداد اهتمام كل الدول بالرياضة، حيث أصبحت لديها شعبية كبيرة، مما أدى لظهور رياضة احتراف، أي منظمة تهدف لتحقيق الربح، فانتشرت هذه الرياضة في بلدان مختلفة من العالم، كأمریکا، أوربا، اليابان، بحيث العائد من الربح يستعمل لتسديد أجور عمال المنظمة الرياضية، و كذلك مختلف مصاريف المنظمة، و لهذا هذه المنظمات تعتمد على الترويج، التسويق الرياضي⁽¹⁾.

4- المنظمات الدولية:

سنتطرق لأشهر المؤسسات الدولية الرياضية، فتحدد أهمية النشاط الرياضي من اتساع الرقعة الجغرافية للنشاط و عدد الممارسين له.

*اللجنة الأولمبية الدولية:

تأسست اللجنة الأولمبية الدولية سنة 23 يونيو 1894 ، و حسب هذا التأسيس هي منظمة دولية غير حكومية، غير ربحية، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، معترف بها لدى المجلس الفدرالي السويسري و مقرها هو مدينة لوزان بسويسرا.

1- حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 92.

و صممت اللجنة الأولمبية الدولية لغرض:

- قيادة الحركة الأولمبية، مع مراعاة ما جاء في الميثاق الأولمبي الدولي، و تعتبر قراراتها نهائية، ومكتبها التنفيذي له صلاحية واسعة في تفسير قراراتها، و يمكن الالتجاء للتحكيم أمام محكمة التحكيم الرياضية في حالات خاصة⁽¹⁾.

نشأ الفكر الأولمبي، في أحضان عقول تفر و تحترم النشاط الرياضي الخاص بالهواة، بالرغم من تنازلها عن شروط صارمة فيما يتعلق ببعض الاتحادات، إلا أنها لازالت تصر على أن بعض الرياضات لا يمكن اعتبارها أولمبية لاحتوائها مظاهر العنف والوحشية، أو استخدام ظاهر للآلة، نصت المادة 51 من الميثاق على الألعاب التي تشرف عليها الاتحادات الرياضية الدولية و تعتبر ألعاب أولمبية منها: ألعاب القوى للهواة، البيسبول، كرة السلة، الملاكمة للهواة، كرة الطاولة و منها أيضا كرة القدم و غيرها من الألعاب.

*الاتحادات الرياضية الدولية:

لقد توسعت الاتحادات من الناحية القانونية و الجغرافية ، فأحكمت سيطرتها على النشاط الذي تخصصت فيه إلى حد أنها أصبحت قادرة على فرض نفسها، و حتى انتزاع بعض من سلطات الدول و سيادتها على الأنشطة التي تقام في أقاليمها.

*الاتحاد الدولي لكرة القدم "FIFA":

الاتحاد الدولي لكرة القدم هيئة عالمية تحكم كرة القدم و تقوم بتنظيم هذه اللعبة و قوانينها حول العالم، و يوجد مقرها بمدينة لوزان السويسرية منذ عام 1932 و هي تحت نظم القوانين السويسرية. تقوم الهيئة العليا في الفيفا بالتواصل مع كل اتحاد محلي و تعقد اجتماعا كل 4 سنوات منذ عام 1998 لمناقشة تغيير بعض قوانين كرة القدم بمشاركة المجلس الدولي التشريعي، و تختار الهيئة العليا رئيس الفيفا والسكرتارية التابعة له

1- خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي، مرجع سابق، ص5

و أعضاء الفيفا، إذ يهتم الرئيس بالأعمال المكتبية، بينما يقوم السكرتارية بالاهتمام بالدول المنظمة إليها، وأكثر من 60 جمعية وطنية عينت كأعضاء. يتكون الإتحاد الدولي لكرة القدم من ستة 6 كونديراليات أي اتحادات قارية، و يجب على الاتحادات الوطنية أن تكون عضوا في الإتحاد القاري وفقا لتصنيفها الجغرافي مثلا الاتحادية الوطنية الجزائرية لكرة القدم عضو في الإتحاد الإفريقي لكرة القدم⁽¹⁾.

5- الهيئات التنظيمية لكرة القدم الجزائرية:

أ- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم: تعتبر اتحادية كرة القدم المسؤولة الأولى عن كرة القدم في الجزائر، منذ الاستقلال 1962، و لقد ترأس الاتحادية منذ ذلك الوقت عدة شخصيات قديرة. فالاتحادية الرياضية الجزائرية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31/90 المؤرخ في ديسمبر 1990، فحسب النظام الداخلي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، فإن المادة الأولى منه تنص أن الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، تقوم بتسيير ومراقبة كرة القدم الاحترافي والهاوي. و تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية سلطتها على الرابطات و الأندية الرياضية المنضمة إليها.

ب- الإطار القانوني للاتحادية الجزائرية لكرة القدم: الاتحادية الجزائرية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون 31/90 مؤرخ في ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، وقانون 376/97 مؤرخ في 8 أكتوبر 1997، يحدد كليات تنظيم الاتحاديات الرياضية، فحسب المادة 50 من قانون 04 / 10 فإن الاتحادية الجزائرية لكرة القدم هي جمعية ذات صبغة وطنية، تسييرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها، والمصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة، وتمارس نشاطاتها بكل استقلالية وبموجب قوانين أخرى سارية المفعول.

1- مصطفى كامل محمود و محمد حسام الدين، 'الحكم العربي و قوانين كرة القدم' ط. 2. مركز الكتاب للنشر. القاهرة 1999 ص 29.

ت-صلاحيات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم:

- نجد هذه الصلاحيات في المادة 51 من قانون 04 / 10 المؤرخ في 19 أوت 2004 و هي :
- وضع نظام المراقبة الطبية الرياضية، مكافحة تعاطي المنشطات، وضع نظام المراقبة الطبية الرياضية،
 - وضع نظام لترقية الأخلاق الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة.
 - تسيير المنافسات و تسيير الفرق الوطنية للمشاركة في المنافسات الدولية.
 - ممارسة السلطة التأديبية على الرابطات و النوادي المنظمة إليها.
 - وضع معايير الالتحاق بالفرق الوطنية.
 - رقابة الرابطات و النوادي الرياضية المنظمة إليها، بإنشاء هياكل المراقبة والتسيير المالي.
 - وضع برامج متطورة للبحث عن رياضي النخبة و المستوى العالي المقيمين بالخارج و التكفل بهم.
 - الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة.

ج-هياكل الاتحادية الجزائرية لكرة القدم:

تتكون من الهياكل التالية:

- الجمعية العامة: و هي الهيئة التي تقوم بسن القوانين في الهيكل التنظيمي للاتحادية .
- المكتب الاتحادي: و هو الجهاز التنفيذي .
- الأمانة العامة: و هي الهيكل الإداري للاتحادية .
- اللجان الدائمة والمختصة: و التي تقوم بدعم هياكل الاتحادية في ممارستها لمهامها⁽¹⁾

د-الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

سننظر في الإطار القانوني للرابطة الوطنية لكرة القدم، أي القوانين التي يخضع لها تسييرها، ثم ندرج صلاحياتها، و الهيكل التنظيمي الذي تعمل به.

ه- الإطار القانوني للرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

الرابطة الوطنية لكرة القدم جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 31/ 90 المؤرخ في 04 ديسمبر ، 1990 والأمر رقم 9/ 95 المؤرخ في 25 ديسمبر 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها و تطويرها، كذا القوانين الأساسية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم، القوانين الداخلية للرابطة الوطنية لكرة القدم.

و-صلاحيات الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم:

جاء في المادة 2 من القانون الأساسي للرابطة الوطنية ما يلي:

- تقوم الرابطة الوطنية الجزائرية لكرة القدم بتسيير البطولة الوطنية للقسم الوطني الأول و الثاني والرابطات الجهوية لكرة القدم، مكلفة بتسيير البطولات الجهوية، في إطار الشروط التي يحددها القانون ، كما جاء كذلك في المادة 8 من النظام الداخلي للرابطة الوطنية أو الاتحادية الوطنية لكرة القدم).

ي-التنظيم الهيكلي للرابطة الوطنية:

حسب المرسوم التنفيذي 166/ 96 المؤرخ في 8 ماي 1996 المادة 6 منه ، تتكون الرابطة الرياضية من ⁽¹⁾:

- **الجمعية العامة** : وهي الجهاز السيد للرابطة.
- **الرئيس** : وهو المسير للرابطة، ومناطق بمهام عدة كتوزيع المهام، تحديد مشروع جدول أعمال دورات الجمعية العامة، استدعاء أجهزة الرابطة إلى غير ذلك، المادة 14 من المرسوم 166/96.
- **المكتب التنفيذي للرابطة** : هو الذي يقوم بتنفيذ مداورات الجمعية العامة، المادة 17/ 166 من مرسوم 96 .

1- مرسوم تنفيذي 96/166 مؤرخ في ماي، يحدد 'كيفية تنظيم الرابطة الرياضية، و كيفية سيرها' .

➤ **مجلس الرابطة:** هو جهاز استشاري، يقوم بتحضير الجمعية العامة و كفايات تسييره التي تحدد بالنظام الداخلي و اللجان المختصة، و تعمل على دعم الرابطة في ممارسة مهامها.

6- النوادي الرياضية الجزائرية لكرة القدم:

للأندية دورها مهم و فعال فهي تعمل إلى جانب مختلف أجهزة الدولة، على تعلم الشباب و رعايتهم، فالأندية هي الوسيلة لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة، التي تقوم على مبادئ اجتماعية سليمة، وفق أصول ونظريات تربوية نفسية، و ذلك برسم البيانات و تخطيط البرامج . حسب المادة 42 من قانون 10/04 تهدف النوادي الرياضية لتربية وتكوين الشباب.

1 - تصنيف النوادي الرياضية الجزائرية:

تصنف النوادي الرياضية في الجزائر إلى ثلاثة أصناف، ذلك حسب المواد 43،44،45 من قانون 10/04 نذكرها فيما يلي :

أ- النادي الرياضي الهاوي:

تنص المادة 43 على أن النادي الرياضي الهاوي جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، تدير بقانون متعلق بالجمعيات و أحكام القانون رقم 10/ 04 ، و كذا القانون الأساسي، المعد من طرف الاتحادية الرياضية الوطنية، و الذي يحدد مهامه.

ب- النادي الرياضي شبه المحترف:

حسب المادتان 44 ، 45 من القانون 10/04 فإن النادي الرياضي شبه المحترف هو جمعية رياضية تهدف لتحقيق الربح، في جزء من نشاطها، خاصة تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر.

- تحديد مهام هذا النادي بواسطة قانون أساسي.
- إن تشكيل النادي لصندوق احتياطات بفضل ما يتيح من أرباح .

▪ للنادي الرياضي شبه المحترف الامتياز لاستغلال المنشآت الرياضية العمومية ضمن شروط حالة توفر الشروط.

إن النادي الرياضي الهاوي، و النادي الرياضي شبه المحترف تخضع اعتمادهما إلى الرأي التقني المسبق، للاتحادية الوطنية المعنية، م 42 من قانون 10/ 04.

ج- النادي الرياضي المحترف:

من خلال المادة 46 من قانون 10/ 04 المؤرخ في 19 أوت 2004 ، يقوم هذا النادي ب:

تنظيم التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر، و تشغيل مؤطرين و رياضيين مقابل أجر، وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه، فالنادي الرياضي المحترف يمكن أن يأخذ شكل الشركات التجارية التي نص عليها القانون التجاري و هي:

▪ المؤسسات الوحيدة الشخص رياضة ذات مسؤولية المحدودة.

▪ الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

▪ الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسيير هذه الشركات يتم بالقانون التجاري و القوانين الأساسية، والقانون 10 / 04 .

د- النادي الجزائري لكرة القدم:

حسب المادة 26 من النظام الداخلي للاتحادية فإن النادي هو عبارة عن جمعية رياضية، أو هي مؤسسة ذات طابع رياضي، معترف بها طبقا لأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، و كذا قانون الرياضة و التربية البدنية و التنظيم ساري المفعول.

2 أهداف النادي الرياضي:

انطلاقا من الأهداف و مهام الإتحاد الرياضي العام التي يعمل النادي على تحقيقها، نستخلص الأهداف التالية:

▪ تربية و تكوين الشباب بترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربتة.

- زيادة الإنتاج و مضاعفة الدخل القومي.
- العمل على رفع المستوى الفني للألعاب و العمل على نشر و توسيع الألعاب الأولمبية.
- تكوين مواطن متكامل من الناحية الفكرية و البدنية و الخلقية.
- العمل على تشجيع الهواية الرياضية و الاهتمام بها، بالإضافة إلى ترسيخ المثل الرياضية العليا في حياة أفراد.

3- مهام النادي الرياضي :

من مهام النادي الرياضي ما يلي:

- رفع اللياقة البدنية لمنتسبيه و الارتقاء بمستواهم الصحي.
- تحقيق شعار الرياضة الجماهيرية، باستقطاب أكبر عدد من المواطنين لممارسة النشاطات الرياضية.
- خلق قدرات و كفاءات رياضية عالية للوصول إلى البطولات و المسابقات الدولية.
- الدفاع عن الوطن و الإخلاص للأمة العربية و احترام العمل، ترسيخ روح الجماعة والتعاون والصدق و التواضع و نبذ الظلم و الغش.
- صون سمعة البلاد و تمثيلها خير تمثيل.
- تشجيع ممارسة الديمقراطية.

4- الإطار القانوني للنادي الرياضي :

إن القوانين التي يسير بها النادي الرياضي هي القوانين المتعلقة بالجمعيات، التي جاء النص بها في القانون رقم 90 / 11 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات، القانون رقم 95 / 09 المؤرخ في 25 فيفريال 1995 متعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية و تنظيمها و تطويرها، إضافة إلى قانون التربية البدنية و الرياضية قانون رقم 04/10 المؤرخ في 19 أوت 2004 .

*** الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي:**

يتكون الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي من:

- **الجمعية العامة:** تشمل جميع الأعضاء الذين ينص عليهم القانون الأساسي، و هي: الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي. فهي التي تحدد التوجيهات الرئيسية في الجمعية حسب القوانين، و تثبت في الوضع المالي للجمعية و تصوت على الميزانية، تنتخب مكتب الجمعية أو تحدد تشكيلاته.
- **مكتب النادي:** هو الجهاز التنفيذي للنادي .
- **رئيس النادي:** و يمثل النادي في كل الأعمال و النشاطات التي يقوم بها .
- **الموظفون التقنيون:** و هم الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- **اللجان المختصة:** و تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه .

*** عائدات النادي الرياضي:**

استنادا للقانون رقم 10/ 04 المؤرخ في 19 أوت 2004 فعائدات النادي الرياضي هي :

- اشتراكات أعضاء النادي .
- العائدات التي تتحصل عليها من أنشطتها .
- إعانات قد تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية.

7-رياضيو النخبة:**1-تعريف رياضيو النخبة:**

يقصد برياضي النخبة وذات المستوى العالي، كل رياضي أو مجموعة رياضيين حققوا أداء رياضيًا ذا مستوى

علمي أو دولي (1).

1-المادة 2 من مرسوم رقم 2000/278 ، يحدد "القانون الأساسي لرياضيي النخبة و ذات المستوى العالي".

شروط اكتساب صفة رياضي النخبة و ذو المستوى العالي:

تكتسب صفة رياضي النخبة بتقرير من طرف الوزير، أي يمنحها الوزير المكلف بالرياضة ، بعد اقتراح من الاتحادية الرياضية الوطنية، و أخذ رأي اللجنة الأولمبية⁽¹⁾.

2- أهداف رياضة النخبة:

لرياضة النخبة أهداف عدة ذكرها قانون رقم 04 / 10 المؤرخ في 19 أوت/ 2004 أهمها:

- المشاركة في المنافسات الوطنية و الدولية و العالمية و التتويج فيها.

خاتمة الفصل:

بعدها تطرقنا للنوادي الرياضية ، وكذا القانون الرياضي وتطوره التاريخي في الجزائر، وأهم هيئات تسيير كرة القدم دوليا ووطنيا، و خاصة الإطار القانوني لتسيير النوادي الجزائرية، قد وصلنا إلى ختام الجانب النظري لهذه المذكرة، بحيث سنشرع في الجانب التطبيقي الذي خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة النتائج الميدانية.

1-المادة 26 من مرسوم رقم 2000/278 ، يحدد 'القانون الأساسي لرياضيي النخبة و ذات المستوى العالي'.

الجزائر 2000.

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

المقدمة:

بعد دراستنا للجانب النظري، وتحديد منهجية البحث و وسائله، سنحاول في هذا الفصل الالمام بالموضوع بالدراسة الميدانية حتى نعطيه المنهجية العلمية، بتحليل نتائج الإستبيان حسب المحاور الخاصة بكل الفرضيات التي قمنا بتحديددها، الخاصة أولاً بالتسيير الإداري على مستوى النوادي الجزائرية لكرة القدم وواقع الوظائف الإدارية، وكذا الجانب القانوني التشريعي لتسيير النوادي النخبوية.

كما انتهجنا طريقة تحليل و مناقشة النتائج حتى نعرف مدى مصداقية الفرضيات، إلى أن نصل للإستنتاج العام لهذه الدراسة.

أولاً: البيانات الأولية:***الجنس:** الجدول رقم (2) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الإتحاف المعياري
الذكور	48	80	1.2	0.40
الإناث	12	20		
المجموع	60	100		

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة (80%) تمثل فئة الذكور الذين ينتمون إلى النوادي الرياضية ، في حين أن نسبة الإناث ضئيلة (20%) .

الإستنتاج : نستنتج أن الرياضة تستهوي فئة الذكور على الإناث.

***السن :** الجدول رقم (3) يمثل توزيع العينة حسب مختلف الأعمار

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الإتحاف المعياري
أقل من 30 سنة	32	40	2.26	0.70
من 30 - 40 سنة	24	37.5		
من 40 سنة فما فوق	04	22.5		
المجموع	60	100		

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (أقل من 30 سنة)، يمثل النسبة الأكبر (40 %) ، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) ، يمثل كذلك نسبة عالية (37.5 %) ، مما يدل على وجود عنصر الشباب ، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق)، يمثل (22.5 %) .

الإستنتاج : نستنتج من ما يلي أن أغلبية عينة البحث التابعين لكل من نادي تربي قالمة لكرة القدم ونصر الفوج رياضيين شباب من صنف النشاط.

***المستوى التعليمي:** الجدول رقم (4) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الإتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى
0.85	1.63	50	30	ثانوي
		20	12	تقني سامي
		16.66	10	جامعي
		13.33	08	دراسات عليا
		100	60	المجموع

انطلاقا من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية عينة البحث هو من المستوى الثانوي بنسبة (50%) وهذا راجع إلى المستوى التعليمي لأغلبية الرياضيين ، في حين أن أغلب الإداريين يملكون شهادة تقني سامي وبنسبة (20%) و نقص في المستوى الجامعي و الدراسات العليا (13%).

الإستنتاج : نستنتج أن الرياضيين يمثلون النسبة الأكبر في حين أن فئة الإداريين لهم مستوى تكويني في النوادي الرياضية.

***الخبرة في الوسط الرياضي:** الجدول رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب الخبرة في الوسط الرياضي

الإتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية (%)	التكرارات	السنوات
0.56	1.23	33.5	20	03 سنوات
		50	30	من 03 سنوات إلى 10 سنوات
		22.5	10	من 10 سنوات فما فوق
		100	60	المجموع

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (3-10 سنوات) يمثل النسبة الأكبر (50 %) ، و كذلك نلاحظ أن المجال الزمني (03 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (33.5 %) مما يدل على وجود عنصر الشباب و الخبرة ، أما المجال الزمني (10 سنوات فما فوق) يمثل (22.5 %) ، أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر .

الإستنتاج : أن عامل الخبرة و النشاط موجود في المركب الرياضي لنادي ترجي قالمة و مركب نصر الفجوج .

ثانياً: عرض و تحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول : التخطيط الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم وعلاقته بمستوى الأداء الرياضي.

▪ **السؤال الأول :** هل هناك خطة واضحة موضوعة من طرف النادي عند كل موسم رياضي؟

الجدول رقم (6): يبين وضوح خطة موضوعة من طرف النادي عند كل موسم رياضي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
58.33	35	نعم
28.33	17	لا
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (2) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسب الأجوبة الخاصة بالسؤال الخاص بوضوح التخطيط

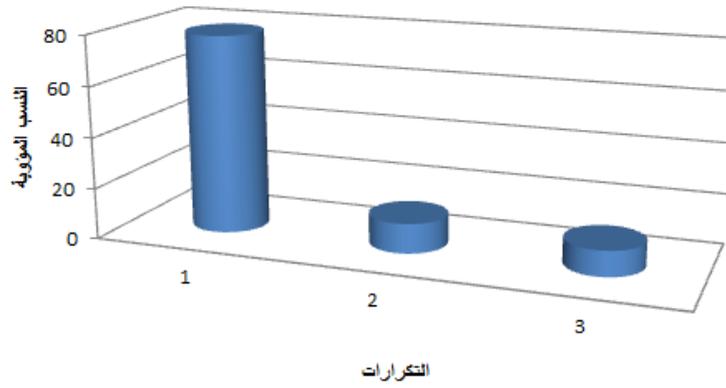
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (06) أن هناك فرق في الإجابات ، ومعنى ذلك أن

هناك خطة واضحة موضوعة من طرف كل النوادي النخبوية لكرة القدم عند كل موسم رياضي.

▪ **السؤال الثاني :** هل أهداف النادي واضحة و مبرمجة مسبقا عند بداية كل موسم رياضي؟

الجدول رقم (07): يوضح برمجة الأهداف في النوادي عند بداية كل موسم رياضي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
78.33	47	نعم
11.66	07	لا
10	06	لا أدري
100	60	المجموع

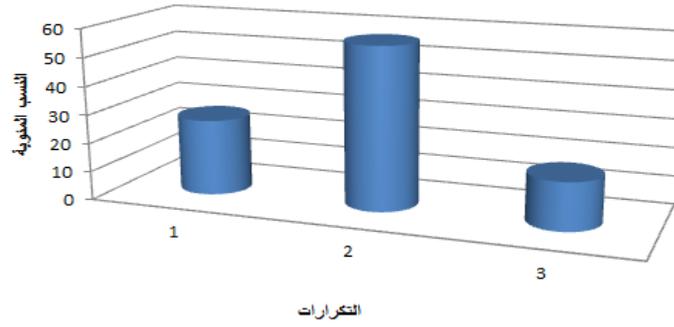


الشكل رقم (3) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بوضوح الأهداف في النوادي الرياضية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أن هناك فرق في الإجابات، ومعنى ذلك أن أهداف النادي واضحة و مبرمجة مسبقا عند بداية كل موسم في نوادي كرة القدم الجزائرية.

- **السؤال الثالث :** ما مدى تناسب تلك الأهداف والإمكانيات المتاحة من طرف النادي الرياضي؟
الجدول رقم (08): يبين تناسب الأهداف والإمكانيات المتاحة في النوادي الرياضية.

النسب المئوية	التكرارات	الإجابات
26.66	16	مناسبة
56.66	34	غير مناسبة
16.66	10	لا أدري
100	60	المجموع



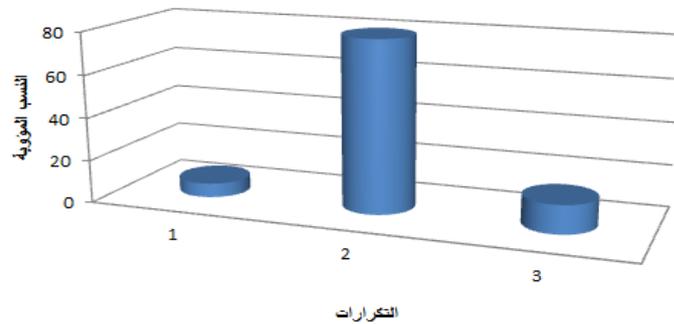
الشكل رقم (4): تمثيل بياني بالأعمدة لنسب الأجوبة الخاصة بتناسب الأهداف والإمكانات المتاحة في النوادي الرياضية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (08) أن هناك فرق ، و معنى ذلك حسب عمال النوادي أن لا يوجد هناك تناسب بين الأهداف الموضوعية والإمكانات المتاحة من طرف النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

▪ **السؤال الرابع:** حسب رأيك ما هو تأثير التخطيط الحالي للنادي على النتائج الرياضية؟

الجدول رقم (09): يمثل رأي عمال النوادي على التخطيط.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
6.66	04	ايجابي
80	48	سلبي
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (5): تمثيل بياني بالأعمدة لنسب الأجوبة الخاصة برأي عمال النوادي حول التخطيط الإداري الحالي

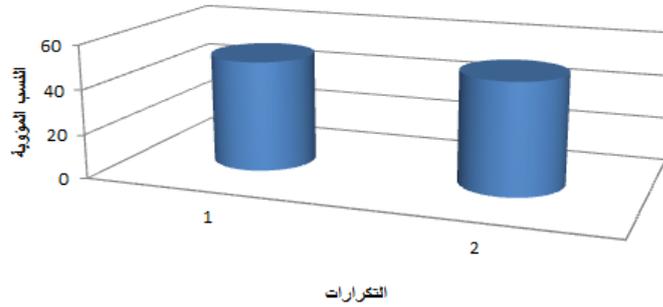
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(09) أن هناك فرق، ومعنى ذلك أن التخطيط الحالي على مستوى النادي له تأثير سلبي على النتائج الرياضية.

المحور الثاني: التنظيم الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم وعلاقته بمستوى الأداء الرياضي:

▪ **السؤال الخامس :** ما هي درجة وضوح المسؤوليات على مستوى النادي الرياضي؟

الجدول رقم (10): يوضح درجة وضوح المسؤوليات على مستوى النادي الرياضي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
50	30	واضحة
50	30	غير واضحة
100	60	المجموع



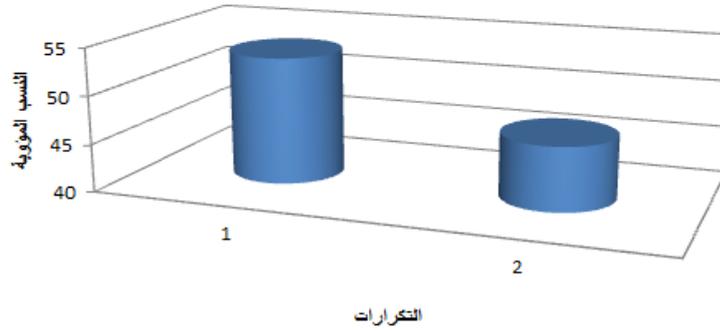
الشكل رقم(6): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بدرجة وضوح المسؤوليات في النوادي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) أنه لا يوجد هناك فرق، معنى ذلك أنه هناك من يقول أن هناك وضوح في المسؤوليات و من يقول أنه لا يوجد وضوح في المسؤوليات في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

▪ **السؤال السادس :** ما مدى وضوح صلاحيات كل العمال في النادي من مدربين، أخصائيين، إداريين ولاعبين؟

- **الجدول رقم (11):** يوضح معرفة وضوح صلاحيات كل العمال في النادي من مدربين، أخصائيين، إداريين ولاعبين.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
53.33	32	واضحة
46.66	28	غير واضحة
100	60	المجموع



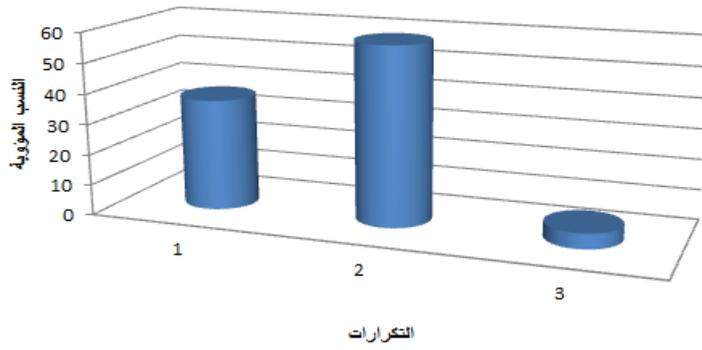
- **الشكل رقم (7):** تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بدرجة وضوح المسؤوليات في النوادي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (11) أنه يوجد هناك فرق، معنى ذلك أن صلاحيات عمال النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية على العموم غير واضحة.

- **السؤال السابع:** هل يوجد تنظيم أو تنسيق بين كل المشاركين في النادي لتحقيق الأهداف؟

الجدول رقم (12): يوضح تنسيق العمال في النوادي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
36.66	22	نعم
58.33	35	لا
05	03	لا أدري
100	60	المجموع



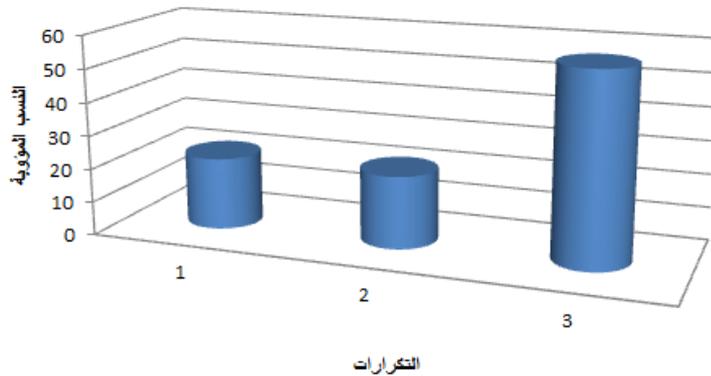
الشكل رقم (8): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بتنسيق العمال في النوادي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) أن هناك فرق، معنى ذلك أنه لا يوجد تنظيم أو تنسيق بين كل المشاركين في النادي لتحقيق الأهداف.

▪ **السؤال الثامن :** هل التنظيم الحالي على مستوى النادي يساهم أو يعيق تحقيق النتائج؟

الجدول رقم (13): يوضح التنظيم الحالي للنوادي على النتائج الرياضية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
21.66	13	يساهم في تحقيق النتائج
21.66	13	يعيق النتائج
56.66	34	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (9): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول تأثير التنظيم الحالي للنوادي على النتائج الرياضية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أن هناك فرق، معنى ذلك أن عمال النوادي ليسوا على دراية إن كان التنظيم الحالي على مستوى النادي يساهم أو يعيق تحقيق النتائج.

المحور الثالث: التوجيه الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم وعلاقته بمستوى الأداء الرياضي:

■ **السؤال التاسع:** هل يستعمل المسؤول أسلوب الأوامر اللفظية؟

الجدول رقم (14): يوضح استعمال المسؤولين للأوامر اللفظية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
73.33	44	نعم
13.33	08	لا
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



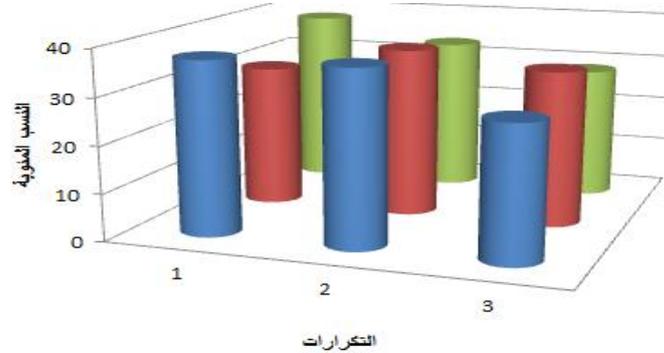
الشكل رقم (10): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول استعمال المسؤولين للأوامر اللفظية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) أن هناك فرق، ومعنى ذلك أن المسؤولين يستعملون أسلوب الأوامر اللفظية.

▪ **السؤال العاشر :** أجب حسب مدى موافقتك بما ينطبق من هذه العبارات على مسؤولك في النادي؟

الجدول رقم 15: يبين النمط القيادي.

النسبة (%)	التكرارات	الأجوبة	أنماط التسيير
37.1	22	موافق	الأسلوب الأرسقراطي
34.3	21	غير موافق	
28.6	17	لا أدري	
30.5	18	موافق	الأسلوب الديمقراطي
36.2	22	غير موافق	
33.3	20	لا أدري	
38.1	23	موافق	الأسلوب الفوضوي
33.3	20	غير موافق	
28.6	17	لا أدري	



الشكل رقم (11): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالنمط القيادي

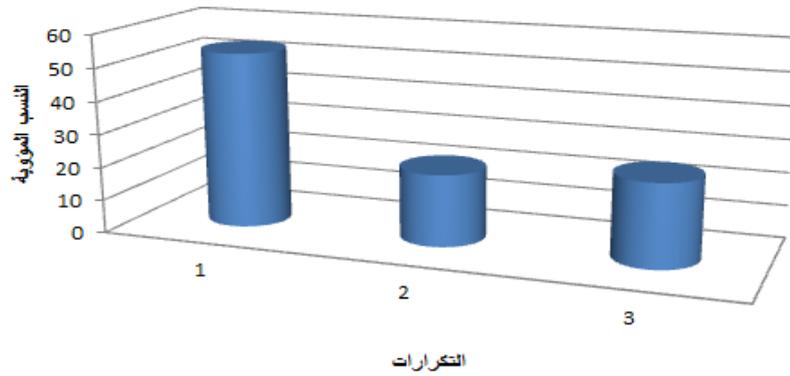
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) أن هناك فرق، و معنى ذلك أن النمط القيادي

السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية هو الأسلوب الفوضوي و الأرسقراطي.

▪ **السؤال الحادي عشر :** هل يواجه المسؤول مشكلات النادي دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين؟

الجدول رقم 16 : يبين مشاركة العمال في النوادي عند مواجهة المشكلات.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
53.33	32	نعم
21.66	13	لا
25	15	لا أدري
100	60	المجموع



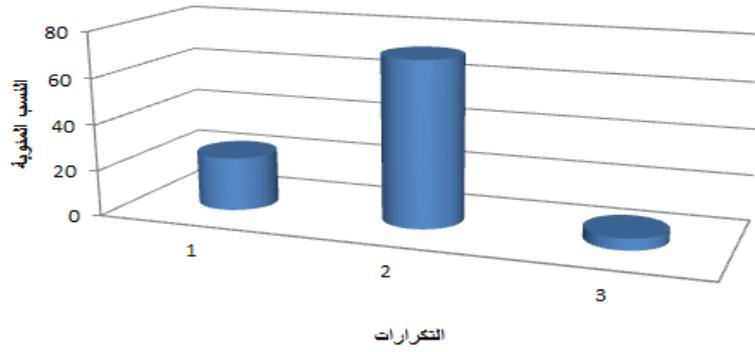
الشكل رقم (12): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بمشاركة العمال في مواجهة المشكلات

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (16) أن هناك فرق، ومعنى ذلك أن المسؤولين يواجهون مشكلات النادي دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين.

▪ **السؤال الثاني عشر:** هل تشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى النادي الرياضي؟

الجدول رقم 17: يبين المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى النادي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
23.33	14	نعم
71.66	43	لا
05	03	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (13): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول المشاركة في اتخاذ القرارات

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) أن هناك فرق، معنى ذلك أن العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

▪ **السؤال الثالث عشر:** هل نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبق في النادي يزيد من كفاءتكم وقابليتكم للعمل؟

الجدول رقم 18: يبين الحوافز المادية و المعنوية .

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
6.66	04	نعم
80	48	لا
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



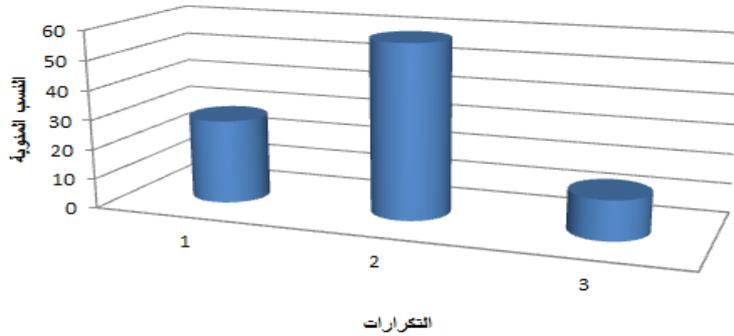
الشكل رقم (14): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول الحوافز المادية والمعنوية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) أن هناك فرق، معنى ذلك أن الحوافز المادية والمعنوية التي يطبقها المسؤول لا يزيد من كفاءتكم وقابلية العمال في النوادي للعمل.

▪ **السؤال الرابع عشر:** هل توجد متابعة ورقابة من طرف المسؤولين حتى يتم السير نحو تحقيق الأهداف؟

الجدول رقم 19: يبين الرقابة في النوادي الرياضية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
28.33	17	نعم
58.33	35	لا
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



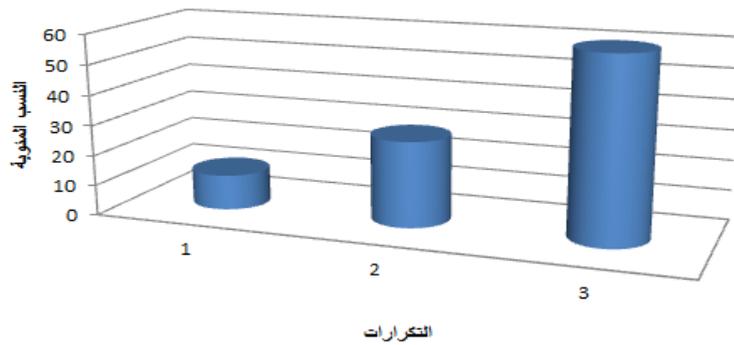
الشكل رقم (15): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول الرقابة في النوادي

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (19) أن هناك فرق، معنى ذلك أنه لا توجد متابعة ورقابة من طرف المسؤولين حتى يتم السير نحو تحقيق الأهداف.

▪ **السؤال الخامس عشر:** هل عمليات الإتصال الحالية للنادي لها انعكاس على النتائج الرياضية؟

الجدول رقم 20: يبين عمليات الإتصال الحالية في النوادي الرياضية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
11.66	07	انعكاس ايجابي
28.33	17	انعكاس سلبي
60	36	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (16): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول الإتصال الحالي في النوادي الرياضية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أن هناك فرق، معنى ذلك أن العمال على مستوى النادي ليسوا على دراية إن كانت عمليات التوجيه الحالية للنوادي من أجل تحقيق الأهداف له انعكاس إيجابي على النتائج الرياضية أو سلبي.

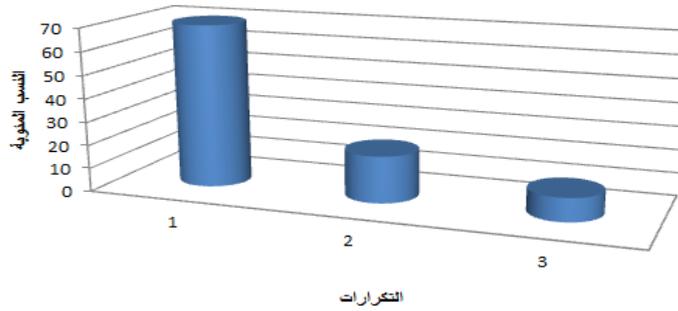
المحور الرابع: الجانب التشريعي القانوني لتسيير الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الرياضي:

▪ **السؤال السادس عشر:** لو تكلمنا على الجانب القانوني التشريعي لتسيير النوادي الجزائرية النخبوية

لكرة القدم، هل سبب في سوء تسيير النوادي الجزائرية؟

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين الجانب القانوني الحالي و النتائج الرياضية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
70	42	نعم
20	12	لا
10	06	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (17): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالعلاقة بين القانون والنتائج

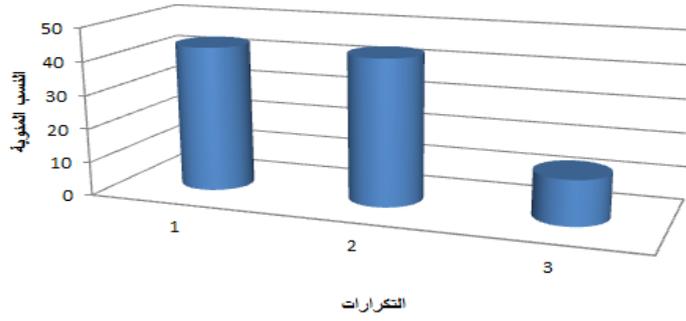
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (21) أن هناك فرق، معنى ذلك أن الجانب القانوني

التشريعي لتسيير النوادي الجزائرية النخبوية لكرة القدم سبب في سوء تسيير النوادي الجزائرية.

▪ **السؤال السابع عشر:** هل تظنون أنه يوجد تفاقم أو كثافة في القوانين لذلك يصعب متابعتها؟

الجدول رقم 22 : يبين تفاقم القوانين.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
43.33	26	نعم
43.33	26	لا
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



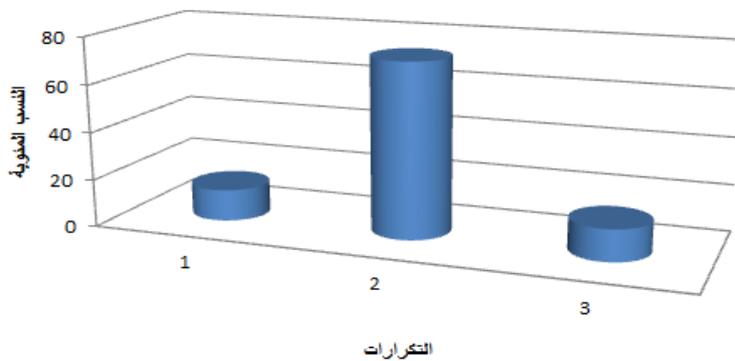
الشكل رقم (18): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول تفاقم القوانين

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (22) أنه لا يوجد هناك فرق، معنى ذلك أن حسب عمال النوادي أنه هناك من يظن أنه يوجد تفاقم أو كثافة في القوانين لذلك يصعب متابعتها وهناك من يعارض هذا الرأي.

▪ **السؤال الثامن عشر:** حسب رأيك ما مدى تطبيق القوانين في التسيير الحالي للنوادي الرياضية ؟

الجدول رقم 23: يوضح مدى تطبيق القوانين.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
13.33	08	صارمة في تطبيقها
73.33	44	مرونة في تطبيقها
13.33	08	لا أدري
100	60	المجموع



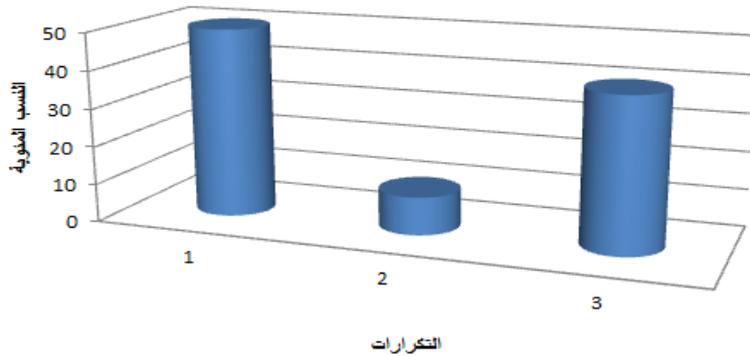
الشكل رقم (19): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول تطبيق القوانين

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (23) أن هناك فرق، و معنى ذلك أنه هناك مرونة في تطبيق القوانين في التسيير الحالي للوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

▪ **السؤال التاسع عشر:** حسب رأيك هل هناك فراغ في النصوص القانونية ؟

الجدول رقم 24: يبين الفراغ القانوني.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
50	30	نعم
10	06	لا
40	24	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (20): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول الفراغ القانوني

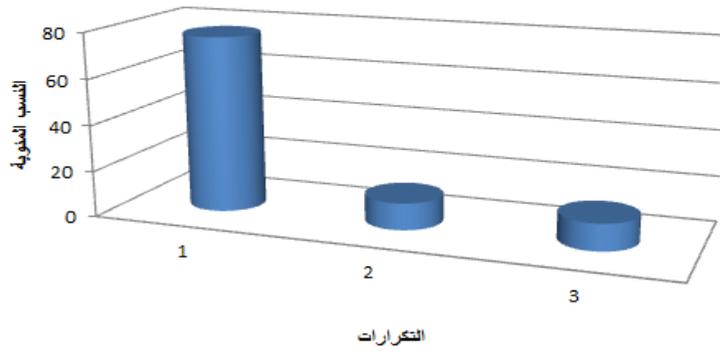
يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (24) أن هناك فرق، ومعنى ذلك أن هناك فراغ في النصوص القانونية في تسيير النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.

▪ **السؤال العشرون:** هل تظن أن النقص لا يكمن فقط في النصوص القانونية بل في مستوى المسيرين

الذي لا يسمح لهم بتفسيرها تفسيراً صحيحاً ؟

الجدول رقم 25: يبين مستوى المسيرين للفهم الجيد للقوانين.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
76.66	46	نعم
11.66	07	لا
11.66	07	لا أدري
100	60	المجموع



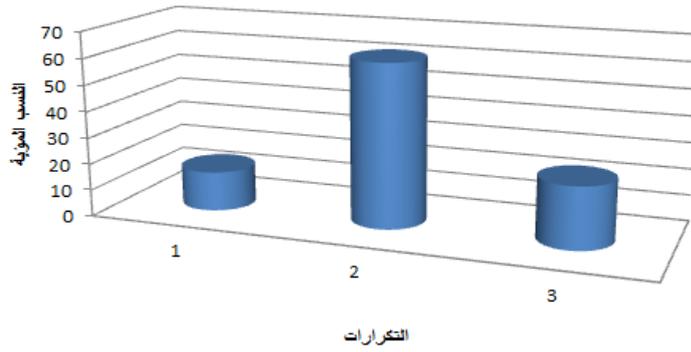
الشكل رقم (21): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول مستوى المسيرين للفهم الجيد للقوانين

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (25) أن هناك فرق، ومعنى ذلك أن النقص لا يكمن فقط في النصوص القانونية بل في مستوى المسيرين الذين لا يسمح لهم بتفسيرها تفسيراً صحيحاً.

▪ **السؤال الحادي والعشرون:** هل الجانب التشريعي القانوني الحالي للنادي النخبوية لكرة القدم يساهم أو يعيق تحقيق النتائج الرياضية؟

الجدول رقم 26: يبين مدى تأثير الجانب القانوني الحالي في تحقيق النتائج.

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات
15	09	يساهم في تحقيق النتيجة
61.66	37	يعيق النتيجة
23.33	14	لا أدري
100	60	المجموع



الشكل رقم (22): تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بالسؤال حول تأثير الجانب القانوني الحالي في تحقيق النتائج الرياضية

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (26) أن هناك فرق، ومعنى ذلك أن الجانب التشريعي القانوني الحالي للوادي النخبوية لكرة القدم لا يساهم في تحقيق النتائج الرياضية.

ثالثا: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بجمع البيانات من خلال تفريغ نتائج الاستبيان في حزمة البرامج الإحصائية وتبويبها، وبعد إخضاعها للوسائل الإحصائية المناسبة، عرضنا في الشطر الأول لهذا الفصل الأخير كل النتائج حيث قمنا بالتحليل الإحصائي لهذه النتائج من خلال جداول إحصائية و تمثيلات بيانية . في الشطر الثاني لهذا الفصل سوف نقوم بتفسير ومناقشة كل النتائج وذلك حسب كل فرضية جزئية لغاية تأكيدها أو نفيها.

1- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال ما بينته أسئلة الفرضية الأولى الخاصة بالمشور الأول التي افترضناها والتي تقول للتخطيط الإداري الحالي في نوادي كرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الإستبيان ، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة : 01، 02، 03، 04 ، ففي السؤال رقم 01 الذي يقول هل هناك خطة واضحة موضوعة من طرف النادي عند كل موسم رياضي، حيث كانت نسبة الذين أجابوا بنعم 35 % في حين كانت نسبة من أجاب بلا 17

% ، هذه النتائج تبين أن مسيري النوادي يضعون خطة عند كل موسم رياضي ، أما نتائج السؤال الثاني و الذي يقول هل أهداف النادي واضحة و مبرمجة مسبقا عند بداية كل موسم رياضي ، حيث كانت نسبة الذين أجابوا بنعم 47 % في حين كانت نسبة من أجاب بلا 07 % ، هذه النتائج تبين أن مسيري النوادي يوضحون أهدافهم مسبقا عند كل موسم ، أما نتائج السؤال الثالث الخاص بمدى تناسب تلك الأهداف و الإمكانيات المتاحة ، كانت نسبة الذين أجابوا بنعم 16 % في حين كانت نسبة من أجاب بلا 34 %، هذه النتائج تبين أن الإمكانيات المتاحة غير مناسبة للأهداف المبرمجة ، أما نتائج السؤال الرابع الخاص بتأثير التخطيط الحالي للنادي على النتائج الرياضية ، كانت نسبة الذين أجابوا بنعم 04 % فقط في حين كانت نسبة من أجاب بلا 48 %، هذه النتائج تبين أن التخطيط يؤثر على مردود النتائج الرياضية.

ومنه نستنتج أن عملية التخطيط الجيدة تؤدي إلى الرفع من مستوى الممارسة الرياضية و هذا لأهميته البالغة في نجاح إدارة ترغب في الوصول إلى أهدافها بجدية و منه صحة الفرضية الأولى.

2- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال ما بينته أسئلة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني التي افترضناها والتي تقول التنظيم الإداري الحالي في نوادي كرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الإستبيان ، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة : 05، 06، 07، 08 ، ففي السؤال رقم 05 الذي يقول درجة وضوح المسؤوليات على مستوى النادي ، حيث كانت نسبة الإجابة متساوية و تقدر ب 30 % ، هذه النتائج تبين أن النصف يعتبر أن المسؤوليات على مستوى النادي واضحة و النصف الآخر يعتبرها غير واضحة، ففي السؤال رقم 06 الذي يقول ما مدى وضوح صلاحيات كل العمال في النادي ، كانت نسبة الذين أجابوا بنعم 32 % في حين كانت نسبة من أجاب بلا 28 %، هذه النتائج تبين أن فوضى في المسؤوليات، ففي السؤال رقم 07 الذي يقول

هل يوجد تنظيم أو تنسيق بين كل المشاركين في النادي لتحقيق الأهداف ، حيث كانت نسبة الإجابة بنعم تقدر 22 % ، في حين أن نسبة الإجابة بلا تقدر ب 35 % ، هذه النتائج تبين أن هناك نقص في التنظيم ، أما السؤال رقم 08 الذي يقول هل التنظيم الحالي على مستوى النادي يساهم أو يعيق تحقيق النتائج ، كانت نسبة الإجابة يساهم تقدر 13 % ، في حين أن نسبة الإجابة يعيق تقدر 13 %، و كانت نسبة لا أدري تقدر 34 %، هذه النتائج تبين مدى مساهمة التنظيم في تحقيق النتائج. إذن من خلال تحليلنا لبعض أسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها إن دلت على شيء إنما تدل على أن للتنظيم دور في الرفع من مستوى الأداء الرياضي ، و هذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية.

3- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

من خلال ما بينته أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث التي افترضناها والتي نقول التوجيه الإداري الحالي في نوادي كرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي ، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الاستبيان ، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة : 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15 ، ففي السؤال رقم 09 ، الذي يقول هل يستعمل المسؤول أسلوب الأوامر اللفظية ، كانت نسبة الإجابة بنعم 44 %، في حين كانت نسبة الإجابة بلا 08 %، هذه النتائج تبين أن المسؤول يتبع الأسلوب اللفظي ، ففي السؤال رقم 10 الذي يقول أجب حسب مدى موافقتك بما ينطبق من هذه العبارات على مسؤولك في النادي فيما يخص أنماط التسيير : الأسلوب الأرسقراطي ، الأسلوب الديمقراطي ، الأسلوب الفوضوي ، الإجابات المتحصل عليها كانت متفاوتة بين موافق و غير موافق ومن هنا نستنتج أن الأسلوب السائد فوضوي و أرسقراطي ، ففي السؤال رقم 11 الذي يقول هل يواجه المسؤول مشكلات النادي دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين ، كانت نسبة الإجابة بنعم 32 %، في حين كانت نسبة الإجابة بلا أدري 15 %، و من هنا نستنتج أن المسؤول أغلبيا يتحمل مشكلات النادي

وحده ، ففي السؤال رقم 12 ، الذي يقول هل تشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى النادي ، كانت نسبة الإجابة بنعم 04 % فقط ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا 48 % ، ومن هنا نستنتج أن اتخاذ القرار ترجع دائما للمسؤول ، ففي السؤال رقم 13 ، الذي يقول هل نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبق في النادي يزيد من كفاءتكم وقابليتكم للعمل ، كانت نسبة الإجابة بنعم 04 % فقط ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا 48 % ، نستنتج أن الحوافز المادية والمعنوية التي يطبقها المسؤول لا يزيد من كفاءتكم وقابلية العمال في النوادي للعمل ، ففي السؤال رقم 14 ، الذي يقول هل توجد متابعة ورقابة من طرف المسؤولين حتى يتم السير نحو تحقيق الأهداف ، كانت نسبة الإجابة بنعم 17 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا 35 % ، و منه نستنتج أنه لا توجد متابعة و رقابة من طرف المسؤول ، ففي السؤال رقم 15 ، الذي يقول هل عمليات الإتصال الحالية للنادي لها انعكاس على النتائج الرياضية ، كانت نسبة الإجابة بنعم 07 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا أدري 36 % ، ومنه نستنتج أن العمال على مستوى النادي ليسوا على دراية إن كانت عمليات التوجيه الحالية للنوادي من أجل تحقيق الأهداف له انعكاس إيجابي على النتائج الرياضية أو سلبى .

إذن من خلال تحليلنا لأسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها تدل على أن التوجيه مهم في الرفع من مستوى الأداء الرياضي ، و هذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

4- تفسير و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

من خلال ما بينته أسئلة الفرضية الرابعة الخاصة بالمحور الرابع التي افترضناها والتي تقول القوانين الجزائرية تساهم في نجاح تسيير النوادي الجزائرية ، يتضح لنا هذا الأمر جليا من خلال الإجابات المتحصل عليها من أسئلة الإستبيان ، وهذا ما توضحه نتائج الأسئلة : 16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، ففي السؤال رقم 16 ، الذي يقول لو تكلمنا على الجانب القانوني التشريعي لتسيير النوادي الجزائرية النخبوية لكرة القدم ، هل سبب في سوء تسيير النوادي الجزائرية ، كانت نسبة الإجابة بنعم 42 % ، في

حين كانت نسبة الإجابة بلا 12 %، و منه نستنتج أن للجانب التشريعي دور في سوء تسيير النوادي الجزائرية ، ففي السؤال رقم 17 ، الذي يقول هل تظنون أنه يوجد تفاقم أو كثافة في القوانين لذلك يصعب متابعتها ، كانت نسبة الإجابة متساوية و تقدر ب 26 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا أدري 08%، و منه نستنتج أنه يوجد تفاقم أو كثافة في القوانين لذلك يصعب متابعتها وهناك من يعارض هذا الرأي، ففي السؤال رقم 18 ، الذي يقول حسب رأيك ما مدى تطبيق القوانين في التسيير الحالي للنوادي ، كانت نسبة الإجابة بنعم 08 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا 44 %، و منه نستنتج أن هناك مرونة في تطبيق القوانين في التسيير الحالي لنوادي كرة القدم ، ففي السؤال رقم 19 ، الذي يقول حسب رأيك هل هناك فراغ في النصوص القانونية ، كانت نسبة الإجابة بنعم 30 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا أدري 24 %، و منه نستنتج أن هناك فراغ في النصوص القانونية ، ففي السؤال رقم 20 ، الذي يقول هل تظن أن النقص لا يكمن فقط في النصوص القانونية بل في مستوى المسيرين الذي لا يسمح لهم بتفسيرها تفسيراً صحيحاً ، كانت نسبة الإجابة بنعم 46 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا أدري 07 %، و منه نستنتج أن مستوى المسيرين لا يسمح بتفسيرها التفسير الصحيح، ففي السؤال رقم 21 ، الذي يقول هل الجانب التشريعي القانوني الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم يساهم أو يعيق تحقيق النتائج الرياضية ، كانت نسبة الإجابة بنعم 15 % ، في حين كانت نسبة الإجابة بلا أدري 61.66%، و منه نستنتج أن الجانب التشريعي القانوني الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم يساهم في تحقيق النتائج الرياضية.

إذن من خلال تحليلنا لأسئلة هذا المحور وجدنا أن النتائج التي تحصلنا عليها تدل على أن الجانب التشريعي له تأثير على التسيير الجيد والذي يؤدي بدوره إلى مردود أحسن ، و هذا ما يدل على صحة الفرضية الرابعة .

رابعا-الإستنتاج العام :

من خلال العمل الميداني الذي قمنا به نستنتج ما يلي:

- أن التخطيط الإداري السائد في النوادي الجزائرية النخبوية يكاد أن يكون منعدما ، ولا توجد هناك نظرة مستقبلية في تسيير الأندية فرؤساء الأندية لا يبالون بالتخطيط الإداري و أهميته.
- أما فيما يخص التنظيم الإداري السائد في النوادي الجزائرية النخبوية نستنتج أنه لا يوجد أي تنظيم في النوادي.
- أما بالنسبة للتوجيه و الإتصال في النوادي الجزائرية ، فنلاحظ أن النقص يكمن في الإمكانيات المادية مما كان السبب في عرقلة عملية تطبيق التحفيزات. كما أن مظاهر البيروقراطية التي يعيشها هذا المجال تتمثل أساسا في صعوبة مراقبة أصحاب النفوذ.
- فيما يخص ، الجانب التشريعي فهو لا يتماشى مع ممارسة الرياضة النخبوية، كما أن القوانين الحالية غير كافية للتسيير الجيد وغير مسايرة للتغيرات. والنقص الملاحظ لا يكمن في النصوص القانونية بل في مستوى بعض المسيرين الذي لا يسمح بفهمها فهما صحيحا وهذا في ظل في انعدام الثقافة القانونية لديهم.
- و على العموم التسيير الإداري السائد حاليا في النوادي الجزائرية لكرة القدم يتميز بفوضى عارمة، إذ لا يتماشى مع متطلبات الرياضة، وهذا راجع لبعض المفاهيم الخاطئة عند بعض المسؤولين حول التسيير والمسير وهذا دليل على نقص المستوى التكويني لديهم في هذا المجال. ولذا يجب أن تتوفر بعض الشروط عند المسؤول، وأولها أن يكون ذو خبرة فنية عالية. كما أن عدم مسايرة التسيير الإداري الحالي للتغيرات الطارئة في العالم ، له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي وبالتالي على النتائج المحققة.

وعليه نقتراح إعادة النظر في الجانب القانوني لأنه يعيق التسيير الجيد وهذا ما يؤثر سلبا على المردود الرياضي . وكذلك يجب رد الاعتبار للرياضة من الناحية السياسية نظرا لأهدافها البالغة الأهمية، خاصة في بلادنا الذي تسيطر فيه فئة الشباب من حيث الكثافة، إذ لا بد من قرار سياسي يضع الرياضة ضمن الأولويات للنهوض بمستوى الأداء الرياضي خاصة في الرياضة الأكثر شعبية في بلادنا.

الختاتمة

من خلال هذا البحث توصلنا إلى أن التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الأداء الرياضي وذلك لعدم التحكم الجيد في أداء أهم الوظائف الإدارية، ابتداءً من انعدام التخطيط و سوء التنظيم والتنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو الأهداف من التحفيز، وانعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي والأرستقراطي الذي يسود في النوادي، والأهم من كل ذلك الفراغ القانوني و مرونة الإدارة في تطبيق القوانين الإدارية وعلاوة عن هذا ضعف مستوى المسيرين الذي لا يسهل فهم تلك القوانين. باختصار، توصلنا إلى القول بأن الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد وله انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي . وفي ظل الأهداف المسطرة لهذه الدراسة وهي الكشف عن الحواجز البيروقراطية توصلنا إلى إبراز أهمها وهي التحايل على النصوص القانونية، صعوبة القيام بالرقابة نظراً لكثرة أصحاب النفوذ و العلاقات الشخصية، عدم صرامة الإدارة في تطبيق القوانين، وجود فراغ قانوني وأحسن مثال عن ذلك هو عدم وجود قوانين تحمي اللاعبين من تلاعب المسيرين بهم وحماية مستحقاتهم . وهذا التحايل الذي يمارسه بعض المسؤولين عليهم، خاصة لو طالب اللاعب بمستحقاته كاملة سيصعب عليه تجديد العقد للموسم المقبل أو تسريحه للإمضاء في نوادي أخرى . إذن اللاعب لا يجد إلا الخضوع أمام هذه الضغوطات والتنازل عن مستحقاته لأن مشواره الرياضي في خطر .

الدراسات المستقبلية:

يجب الأخذ بعين الاعتبار في الدراسات المستقبلية النقاط الآتية:

- القيام بدراسة تحليلية عميقة لكل القوانين الخاصة بالتسيير الإداري للنادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.
- السير نحوى الاحترافية بمسايرة القوانين للتغيير و اعتبار أن النادي الرياضي مؤسسة كغيرها من المؤسسات يجب أن تتكفل بنفسها و تدخل في المنافسة تحت ظل السوق الحرة.
- إدراج التسيير العقلاني أو " المناجمنت " في إدارة النوادي الرياضية لمسايرة التغيرات العالمية.
- ضرورة وضع سياسة متابعة و مراقبة من أجل السير نحو الأهداف.

أهم التشريعات الرياضية

-الأمر رقم 66-314 المؤرخ في 14 أكتوبر 1966 يتضمن إنشاء الرهان الرياضي الجزائري.

-الأمر رقم 71-171 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 يتضمن إحداث المركب الأولمبي.

-مرسوم رئاسي رقم 74-262 مؤرخ في 28 ديسمبر 1974 يتضمن تأسيس مراقبة الطب الرياضي.

-مرسوم رئاسي رقم 74-263 المؤرخ في 28 ديسمبر 1974 يتضمن القانون الأساسي الخاص

بالمساعدين في الطب الرياضي.

-المرسوم الرئاسي رقم 82-287 المؤرخ في 31 يوليو 1982 يتضمن إنشاء مركز وطني للفرق

الرياضية الوطنية.

- المرسوم الرئاسي رقم 82-258 مؤرخ في 31 يوليو 1982 يتضمن انشاء مراكز الإتحاديات

الرياضية.

-مرسوم رئاسي رقم 83-320 مؤرخ في 8 ماي 1983 المعدل و المتمم بالأمر رقم 314-66 المؤرخ

في 14 أكتوبر 1966 و المتضمن انشاء الرهان الرياضي الجزائري.

-مرسوم رئاسي رقم 82-256 المؤرخ في يوليو 1982 يتضمن تحويل المركز الوطني للتربية البدنية

والرياضية للبنات بمدينة الجزائر الى معهد تكنولوجي للرياضة .

-المرسوم الرئاسي رقم 87/80 المؤرخ في 7/04/87 يعدل المرسوم رقم 83-320 المؤرخ في

83/05/07 المعدل و المتمم بالأمر رقم 66/314 المتضمن انشاء الرهان الرياضي.

-المرسوم الرئاسي رقم 88-80 المؤرخ في 12/04/88 يغير تسمية المعهد الرياضي للعلوم والتكنولوجيا

في دالي براهيم الى المعهد الوطني للتكوين المالي في علوم الرياضة و تكنولوجيتها.

-المرسوم الرئاسي رقم 88-80 المؤرخ في 12 افريل 1988 يغير تسمية المعهد الرياضي للعلوم والتكنولوجيا في دالي ابراهيم الى المعهد الوطني للتكوين العالي في علوم و تكنولوجيايتها.

-المرسوم الرئاسي رقم 88-1981 المؤرخ في 12 افريل 1988 يغير تسمية المعهد للعلوم والتكنولوجيا بقسنطينة الى المعهد الوطني العالي في علوم الرياضة و تكنولوجيايتها.

-المرسوم الرئاسي رقم 88-83 المؤرخ 12 افريل 1988 يغير تسمية المعهد للعلوم و التكنولوجيا بوهران الى المعهد الوطني العالي في علوم الرياضة و تكنولوجيايتها.

-المرسوم التنفيذي رقم 89-215 مؤرخ في 28 نوفمبر 1989 يتضمن انشاء وكالة وطنية لتسليية الشباب.

-المرسوم رقم 93-242 المؤرخ في 20 اكتوبر 1993 المتضمن انشاء المركز الوطني للرياضة و التسليية بتكجدة.

-المرسوم التنفيذي رقم 98-85 المؤرخ في 25 فيفري 1998 يتضمن تحويل المركز الوطني للإعلام الشباب و تنشيطه و المركز الوطني للإعلام و الوثائق الرياضية الى مركز وطني لإعلام الشباب و الرياضة.

-المرسوم التنفيذي رقم 01-95 المؤرخ في 12 فيفري 2001 المتضمن انشاء احداث الثانوية الرياضية و تنظيمها و عملها.

-المرسوم التنفيذي رقم 06-434 المؤرخ في 26 نوفمبر 2006 المتضمن انشاء المخبر الوطني لكشف تعاطي المنشطات و تنظيمه و سيره.

-المرسوم التنفيذي رقم 94-243 المؤرخ في 10 اوت 1994 يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح غير المركزية بالإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة و شروط الالتحاق بها و تصنيفها .
المرسوم التنفيذي رقم 91-413 المؤرخ في 2 نوفمبر 1991 يحدد تكوين المجلس البلدي للرياضة و تنظيمه و عمله.

-المرسوم التنفيذي رقم 91-414 مؤرخ في 02/11/1991 يحدد تكوين المجلس الولائي للرياضة وتنظيمه و عملها + المرسوم التنفيذي رقم 96/123 المؤرخ في 06/04/96 يحدد طبيعة مساهمة الولايات والبلديات و مبلغهما في تمويل الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب.

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 افريل 1991 يتضمن إحداث اللجنة المختلطة للتنسيق المكلفة بترقية أنشطة الشباب و الممارسات الرياضية في الوسط المدرسي و تنظيمها و عملها.

-قرار وزاري مشترك المؤرخ في 20 افريل 1991 يتضمن احداث اللجنة الوطنية للتنسيق المكلفة ببحث وترقية أنشطة الشباب و الممارسات الرياضية في الوسط الجامعي وتنظيمها و عملها.

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 افريل 1999 يتضمن تشكيلة اللجنة المختلطة للتنسيق المكلفة ببحث وترقية أنشطة الشباب و الممارسات الرياضية في الوسط الجامعي و تنظيمها و عملها.

-مرسوم تنفيذي رقم 96-123 المؤرخ في 6 افريل 1996 يحدد طبيعة مساهمة الولايات و البلديات و مبلغها في تمويل الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية.

-مرسوم تنفيذي رقم 96-124 المؤرخ في 6 افريل 1996 يحدد تكوين اللجنة الوطنية للرياضة ذات المستوى العالي و يضبط تنظيمها و عملها.

-المرسوم التنفيذي رقم 96-125 المؤرخ في 06/04/1996 يعدل ويتم المرسوم رقم 91-413 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد تكوين المجلس البلدي للرياضة وتنظيمه و عمله.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-415 مؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد كفاءات منح الرياضيين منحة التحضير والالتقان الرياضي في الخارج.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد شروط احداث المنشأة الرياضية وإستغلالها.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-417 مؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد صلاحيات الرابطة الرياضية وتنظيمها و عملها و المرسوم التنفيذي رقم 96/166 المؤرخ في 8/05/96 يحدد كفاءات تنظيم الرابطة الرياضية

وسيرها.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-418 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد صلاحيات الإتحادية الرياضية وتنظيمها و تشكيلها و عملها.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-419 مؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يتعلق بالتنازل عن منشآت الرياضية.

-مرسوم تنفيذي رقم 91-414 مؤرخ في 02 نوفمبر 1991 يحدد تكوين المجلس الولائي للرياضة وتنظيمها و عملها.

-المرسوم التنفيذي رقم 91-420 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991 المتضمن احداث اقسام و رياضة ودراسة و تنظيمها و عملها.

-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 نوفمبر 1993 يتعلق بإستعمال المنشأة الرياضية العمومية لغرض الممارسة الرياضية التربوية و التنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 نوفمبر 1993 المحدد مقاييس الالتحاق بأقسام رياضة ودراسة.

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 نوفمبر 1993 المتعلق بتنظيم الممارسة الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية و تنفيذها في الوسط التربوي.

-قرار وزاري مشترك مؤرخ في (03) نوفمبر 1993 المتضمن شروط إحداث أقسام رياضة ودراسة و عملها التربوي.

-قرار وزاري مشترك المؤرخ في (03) نوفمبر 1993 يحدد شروط التكفل بالموهب الرياضية الشابة لأقسام " رياضة ودراسة".

-قرار وزاري مشترك المؤرخ في 03 جوان 1994 يتضمن إحداث أقسام و رياضة ودراسة.

-قرار وزاري المؤرخ في 9 ماي 1993 يعدل القرار المؤرخ في 25 يوليو 1998 المتضمن القواعد الخاصة بمجال التنظيم و العمل المطبقة على الاتحادية الجزائرية.

-مرسوم تنفيذي رقم 94-243 مؤرخ في 10 أوت 1994 يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح غير

المركزية بالإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة و شروط الالتحاق بها و تصنيفها.

-المرسوم التنفيذي رقم 06-345 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة و سيرها.

-القرار الوزاري المؤرخ في 10 ديسمبر 2006 يحدد شروط و كفيات منح الإعانات للاتحادية

الرياضية الوطنية و مراقبتها.

-المرسوم التنفيذي رقم 05-492 مؤرخ في 22 ديسمبر 2005 يتضمن تعديل القانون الأساسي الدواوين

المركبات المتعددة الرياضات.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 3 يوليو 2006 يحدد حصة الموارد الخاصة بالتظاهرات الرياضية التي

تجري في المنشآت الرياضية للدواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 أوت 89 يتضمن إنشاء ملحقات للمركز الوطني لإعلام الشبيبة و

تنشيطها.

-مرسوم تنفيذي رقم 05. 501 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005 يحدد القانون الأساسي لمستخدمي التحكيم

و لجان التحكيم.

-المرسوم التنفيذي رقم 05. 502 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005 يحدد القانون الأساسي للمسيرين

الرياضيين المتطوعين المنتخبين .

قرار الوزاري المؤرخ في 20 سبتمبر 1978 المتضمن نظام مسابقات التكهّن للمباريات الرياضية ،

المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المؤرخ في 21 أكتوبر 1985.

قرار مؤرخ في 5 مارس 1991 يتضمن نظام ألعاب التكهّنات الرياضية.

-المرسوم التنفيذي رقم 98- 412 المؤرخ في 07 ديسمبر 1998 الذي يحدد كفيات تخصيص العائدات

الناجمة عن الخدمات و الأشغال التي تقوم بها المؤسسات العمومية زيادة على مهمتها الرئيسية.

-القرار المؤرخ في 19 أوت 2000 يحدد قائمة النشاطات و الأشغال و الخدمات التي يمكن أن تقوم بها

المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لوزارة الشباب و الرياضة زيادة على مهمتها الرئيسية وكيفيات تخصيص العائدات الناتجة عنها .

-المرسوم التنفيذي رقم 10-07 المؤرخ في 07 جانفي 2010 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة.

-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 يوليو 2010 يحدد كيفيات تنظيم التكوين المخصص و كذا محتوى البرامج للإدماج الخاص ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب و الرياضة.

-المرسوم التنفيذي رقم 06-214 المتعلق بعدم الجمع بين المسؤوليات

-المرسوم التنفيذي رقم 05-405 المؤرخ في 10/10/2005 يحدد كيفيات تنظيم الاتحاديات الرياضية الوطنية و سيرها وكذا شروط الاعتراف لها بالمنفعة العمومية و الصالح العام.

-مرسوم تنفيذي رقم 06-297 المؤرخ في 02/09/06 يحدد القانون الاساسي للمدربين.

-القرار الوزاري المؤرخ في 11/07/2002 يحدد الاختصاص الجغرافي لرابطات الرياضية الجهوية لكرة القدم.

- القرار الوزاري المؤرخ في 06/11/2005 يحدد قائمة الاتحاديات الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية و الصالح العام.

- المرسوم التنفيذي رقم 89/236 المؤرخ في 19/12/1989 يحدد اختصاصات الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشبيبة و الممارسات الرياضية و تنظيمه و عمله و سيره .

-المرسوم التنفيذي رقم 06/264 المؤرخ 04/12/96 المتعلق بالجمعيات قبلها صدر قانون رقم 87/15 المتعلق بالجمعيات.

-القانون رقم 89/03 مؤرخ في 14/02/1989، يتعلق بتنظيم و تطوير المنظومة الوطنية الرياضية ،
الجريدة الرسمية عدد7 الصادرة بتاريخ 15/02/1989 .

الكتب:

- إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط2 ، دارالوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- أحمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية، ليبيا.
- أحمد الفاضل ،'المنشآت الرياضية'، مقرر 420 ترض، جامعة الملك سعود.
- اسحاق ابراهيم منصور، 'نظريتا القانون و الحق وتطبيقاتهما في القوانين الجزائرية' ،ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
- الأغبري ، عبد الصمد ، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي و التنظيمي، بيروت ،دار النهضة العربية، 2000.
- الجضعي ، خالد سعد ، الإدارة ، النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى ، 1427هـ.
- العساف، محمود: أصول الإدارة، القاهرة : مطبعة لطفى، 1982م.
- السواط ، طلق عوض الله وآخرون ، الإدارة العامة : المفاهيم والوظائف والأنشطة ، دار النوابع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 1416هـ.
- الصباب ، أحمد عبد الله ، أصول الإدارة الحديثة ، الطبعة الرابعة ، 1413هـ.
- النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة . الأسس والوظائف ، الطبعة الخامسة ، الرياض ، 1422هـ.
- جميل احمد توفيق ، ادارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، 1970.
- المهدي الطاهر ، مبادئ إدارة الحديثة ، دار الثقافة و نشر عمان.
- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007

- الحريري و آخرون ،الإدارة و التخطيط التربوي ، دار الفكر، عمان ، 2007.
- الحريري رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، 2012 .
- حسن أحمد الشافعي، التشريعات في التربية البدنية و الرياضية ، ط1 ،دار وفاء، الإسكندرية.
- خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي،..
- فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .
- سلمان الناصري، مدخل لدراسة القانون ، دار وائل، عمان .
- شريف، علي: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، 1987م.
- عمر وصفي عقيلي ، الإدارة المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان سنة 2007.
- علي السلمي و اخرون ، أساسيات الادارة .
- عمار بوضياف، مدخل للعلوم القانونية ، ط2 ، دار ريحانة، الجزائر 1999.
- ماجد محمد الفراء و آخرون ، الإدارة المفاهيم و الممارسات ، ط1 ، 2002 ،فلسطين.
- مقدمة عامة في الإدارة ، دليل المتدرب ، برنامج تطوير المشاريع الصغيرة ، بيرزيت ، فلسطين ، 2002.
- مساد، عمر حسن ، الإدارة المدرسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1425هـ .
- موفق حديد محمد الإدارة العامة، طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- محمد أحمد الراشد، المسار، دار البشير للثقافة والعلوم الإسلامية.
- محمد سعيد جعفرور، مدخل إلى العلوم القانونية ، الوجيز في نظرية القانون ، دار هومة للطباعة ، الجزائر.

- مصطفى كامل محمود و محمد حسام الدين .الحكم العربي و قوانين كرة القدم . ط. 2 مركز الكتاب للنشر .القاهرة 1999 .

- طنيب، محمد شفيق، وآخرون: أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1992م.

- الطويرطي عبد الله ، علم الإتصال المعاصر، الرياض، الفرزدق ، 1993.

- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001

قوانين و مراسيم:

-قانون رقم 157/62 مؤرخ في 1962/12/01، يحدد عمل التشريعات الفرنسية ، الجريدة الرسمية عدد2 الصادرة بتاريخ 1963/01/11 .

-قانون رقم 03/89 مؤرخ في 1989/02/14، يتعلق بتنظيم و تطوير المنظومة الوطنية الرياضية ، الجريدة الرسمية عدد7 الصادرة بتاريخ 1989/02/15 .

-مرسوم رقم 254/63 مؤرخ في 1963/07/10 ، يتعلق بتنظيم الرياضة ، الجريدة الرسمية عدد47 الصادرة بتاريخ 1963/07/17 .

-مرسوم تنفيذي 96/166 مؤرخ في ماي، يحدد كيفيات تنظيم الرابطات الرياضية، و كيفية سيرها

- مرسوم رقم 2000/278 ، يحدد القانون الأساسي لرياضيي النخبة و ذات المستوى العالي.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
33	الجدول رقم (1) : يبين الفرق بين المدرسة التقليدية و مدرسة العلاقات الإنسانية
80	الجدول رقم (2) : يبين توزيع العينة حسب الجنس
80	الجدول رقم (3) : يبين توزيع العينة حسب السن
81	الجدول رقم (4) : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
81	الجدول رقم (5) : يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الرياضية
83	الجدول رقم (6) : يبين وضوح التخطيط
84	الجدول رقم (7) : يبين وضوح الأهداف في النوادي الرياضية
84	الجدول رقم (8) : يبين بتناسب الأهداف والإمكانيات المتاحة في النوادي الرياضية
85	الجدول رقم (9) : يبين رأي عمال النوادي على التخطيط
86	الجدول رقم (10) : يبين درجة وضوح المسؤوليات على مستوى النادي الرياضي
87	الجدول رقم (11) : يبين معرفة وضوح الصلاحيات
87	الجدول رقم (12) : يبين التنسيق بين العمال
88	الجدول رقم (13) : يبين التنظيم الحالي للنوادي
89	الجدول رقم (14) : يبين استعمال المسؤولين للأوامر اللفظية
90	الجدول رقم (15) : يبين النمط القيادي
91	الجدول رقم (16) : يبين مشاركة العمال لمواجهة المشكلات
91	الجدول رقم (17) : يبين المشاركة في اتخاذ القرارات
92	الجدول رقم (18) : يبين الحوافز المادية و المعنوية
93	الجدول رقم (19) : يبين الرقابة في النوادي الرياضية
94	الجدول رقم (20) : يبين عمليات الإتصال الحالية في النوادي الرياضية
95	الجدول رقم (21) : يبين العلاقة بين الجانب القانوني والنتائج الرياضية
95	الجدول رقم (22) : يبين تقاوم القوانين
96	الجدول رقم (23) : يبين مدى تطبيق القوانين
97	الجدول رقم (24) : يبين الفراغ القانوني
98	الجدول رقم (25) : يبين مستوى المسيرين لفهم القوانين
98	الجدول رقم (26) : يبين مدى تأثير الجانب القانوني في تحقيق النتائج

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
50	الشكل رقم (1) :يمثل وظائف المسير
83	الشكل رقم (2) :تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال وضوح التخطيط
84	الشكل رقم (3) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال وضوح الأهداف في النوادي الرياضية
85	الشكل رقم (4) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال بتناسب الأهداف والإمكانيات المتاحة في النوادي الرياضية
85	الشكل رقم (5) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال رأي عمال النوادي على التخطيط
86	الشكل رقم (6) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال درجة وضوح المسؤوليات على مستوى النادي الرياضي
87	الشكل رقم (7) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال معرفة وضوح الصلاحيات
88	الشكل رقم (8) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال التنسيق بين العمال
88	الشكل رقم (9) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال التنظيم الحالي للنوادي
89	الشكل رقم (10) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال استعمال المسؤولين للأوامر اللفظية
90	الشكل رقم (11) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال النمط القيادي
91	الشكل رقم (12) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال مشاركة العمال لمواجهة المشكلات
92	الشكل رقم (13) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال المشاركة في اتخاذ القرارات
92	الشكل رقم (14) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال الحوافز المادية و المعنوية
93	الشكل رقم (15) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال الرقابة في النوادي الرياضية
94	الشكل رقم (16) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال عمليات الإتصال الحالية في النوادي الرياضية
95	الشكل رقم (17) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال العلاقة بين الجانب

	القانوني والنتائج الرياضية
96	الشكل رقم (18) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال تفاقم القوانين
96	الشكل رقم (19) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال مدى تطبيق القوانين
97	الشكل رقم (20) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال الفراغ القانوني
98	الشكل رقم (21) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال مستوى المسيرين لفهم القوانين
99	الشكل رقم (22) : تمثيل بياني بالأعمدة لنسبة الأجوبة الخاصة بسؤال مدى تأثير الجانب القانوني في تحقيق النتائج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

استمارة بحث حول:

واقع التسيير الإداري في النوادي الرياضية الجزائرية لكرة القدم

دراسة ميدانية: نادي الترجي لولاية قالمة
نادي نصر الفجوج

لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

أشرف الأستاذ:

سريدي محمد المنصف

اعداد الطالب:

نيني نجيب

ملاحظة: إن المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية

ماي 2018

استبيان خاص بالعمال الإداريين و المدربين و الرياضيين في النوادي الرياضية

البيانات الأولية:

*الجنس:

أنثى

ذكر

*السن :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 سنة فما فوق

*المستوى التعليمي:

ثانوي

تقني سامي

جامعي

دراسات عليا

*الخبرة في الوسط الرياضي:

03 سنوات

من 03 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فما فوق

*المحور الأول الخاص بالتخطيط الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم وعلاقته بمستوى

الأداء الرياضي:

- هل هناك خطة واضحة موضوعة من طرف النادي عند كل موسم رياضي؟
نعم لا لا أدري
- هل أهداف النادي واضحة و مبرمجة مسبقا عند بداية كل موسم؟
نعم لا لا أدري
- ما مدى تناسب تلك الأهداف والإمكانات المتاحة من طرف النادي؟
مناسبة غير مناسبة لا أدري
- حسب رأيك ما هو تأثير التخطيط الحالي للنادي على النتائج الرياضية؟
إيجابي سلبي لا أدري

*المحور الثاني الخاص بالتنظيم الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم وعلاقته بمستوى

الأداء الرياضي:

- ما هي درجة وضوح المسؤوليات على مستوى النادي؟
واضحة غير واضحة
- ما مدى وضوح صلاحيات كل العمال في النادي من مدربين، أخصائيين، إداريين ولاعبين ؟
واضحة غير واضحة
- هل يوجد تنظيم أو تنسيق بين كل المشاركين في النادي لتحقيق الأهداف؟
نعم لا لا أدري
- هل التنظيم الحالي على مستوى النادي يساهم أو يعيق تحقيق النتائج؟
يساهم في تحقيق النتائج يعيق النتائج لا أدري

***المحور الثالث الخاص بالتوجيه الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم وعلاقته بمستوى الأداء الرياضي:**

■ هل يستعمل المسؤول أسلوب الأوامر اللفظية؟

نعم لا لا أدري

■ أجب حسب مدى موافقتك بما ينطبق من هذه العبارات على مسؤولك في النادي؟

الأجوبة			أنماط التسيير
لا أدري	غير موافق	موافق	الأسلوب الأرسقراطي
لا أدري	غير موافق	موافق	الأسلوب الديمقراطي
لا أدري	غير موافق	موافق	الأسلوب الفوضوي

■ هل يواجه المسؤول مشكلات النادي دون الاستعانة بالأعضاء الآخرين؟

نعم لا لا أدري

■ هل تشاركون في اتخاذ القرارات على مستوى النادي؟

نعم لا لا أدري

■ هل نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبق في النادي يزيد من كفاءتكم وقابليتكم للعمل؟

نعم لا لا أدري

■ هل توجد متابعة ورقابة من طرف المسؤولين حتى يتم السير نحو تحقيق الأهداف؟

نعم لا لا أدري

■ هل عمليات الإتصال الحالية للنادي لها انعكاس على النتائج الرياضية؟

انكاس ايجابي انعكاس سلبي لا أدري

***المحور الرابع الخاص بالجانب التشريعي القانوني للتسيير الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الرياضي:**

■ لو تكلمنا على الجانب القانوني التشريعي لتسيير النوادي الجزائرية النخبوية لكرة القدم، هل

سبب في سوء تسيير النوادي الجزائرية؟

نعم لا لا أدري

■ هل تظنون أنه يوجد تفاهم أو كثافة في القوانين لذلك يصعب متابعتها؟

نعم لا لا أدري

■ حسب رأيك ما مدى تطبيق القوانين في التسيير الحالي للنادي ؟

صارمة في تطبيقها مرونة في تطبيقها لا أدري

■ حسب رأيك هل هناك فراغ في النصوص القانونية ؟

نعم لا لا أدري

■ هل تظن أن النقص لا يكمن فقط في النصوص القانونية بل في مستوى المسيرين الذي لا

يسمح لهم بتفسيرها تفسيراً صحيحاً ؟

نعم لا لا أدري

■ هل الجانب التشريعي القانوني الحالي للنادي النخبوية لكرة القدم يساهم أو يعيق تحقيق النتائج

الرياضية؟

يساهم في تحقيق النتيجة يعيق النتيجة لا أدري

الفهرس

الصفحة	المحتويات
03	فهرس المحتويات
07	فهرس الجداول
09	فهرس الأشكال
10	المقدمة
الإطار النظري و المنهجي للدراسة	
13	أولا : الإطار النظري و المفهمي للدراسة
13	1- الإشكالية
15	2- الفرضيات
15	3- تحديد المفاهيم و المصطلحات
18	4- أهداف البحث
18	5- أهمية البحث
19	6- أسباب اختيار الموضوع
19	ثانيا - الإطار المنهجي للدراسة
19	1- المنهج المتبع
19	2- مجالات البحث
20	3- مجتمع وعينة البحث
20	4- أدوات و تقنيات البحث
21	5- صعوبات البحث
21	6- الأدوات الإحصائية المستعملة
21	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة و التسيير الإداري	
22	المقدمة
23	أولا : ماهية الإدارة
23	1- تعريف الإدارة
25	2- أهمية الإدارة
26	3- تطور الفكر الإداري
28	4- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

30	5- المدارس الإدارية
30	أولاً: المدرسة التقليدية
32	ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية
33	ثالثاً: المدرسة السلوكية
33	رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية
34	خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة
34	سادساً: نظرية Z في الإدارة (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة)
36	ثانياً: التسيير
36	1- تعريف التسيير
37	2- أهمية التسيير
38	3- أهداف التسيير
38	4- مبادئ التسيير
40	5- خصائص التسيير
41	6- وظائف التسيير
41	1. التخطيط
43	2. التنظيم
45	3. الرقابة
46	4. الإتصال
48	7-المسير
48	1. تعريف المسير
49	2. سمات المسير
50	3. أدوار المسير
50	4. وظائف المسير
51	5. مستويات المسير
51	6. مهارات التسيير
52	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم	
53	المقدمة
54	أولاً-النوادي الرياضية

54	1. تاريخ النوادي الرياضية
55	2. أنواع النوادي الرياضية
56	3. المبادئ العامة لتخطيط النوادي الرياضية
61	ثانيا- كيفية تسيير النوادي الرياضية
61	1. القانون
61	2. تعريف القانون
62	3. وظيفة القانون
62	4. علاقة القانون بالعلوم الأخرى
63	5. مصادر القانون الرياضي
64	6. لمحة تاريخية حول التشريع الرياضي في الجزائر
64	7. تطور التشريع الرياضي في الجزائر
67	ثالثا- القانون رقم 10/04 المؤرخ في 19 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة
67	1. المبادئ و الأهداف
68	2. تعريف المنظمات الرياضية
68	3. المنظمات الوطنية
69	4. المنظمات الدولية
71	5. الهيئات التنظيمية لكرة القدم
74	6. النوادي الرياضية الجزائرية
77	7. رياضيو النخبة
78	خاتمة الفصل
الفصل الرابع : عرض و مناقشة النتائج	
79	المقدمة
80	أولا : البيانات الأولية
83	ثانيا : عرض وتحليل نتائج الاستبيان
99	ثالثا : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
99	1. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
100	2. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
101	3. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
102	4. تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
104	رابعا : الإستنتاج العام

106	الخاتمة
108	قائمة المراجع
	الملاحق