

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوحاج
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص: إدارة وتسيير رياضي

تحت عنوان

ماهية التسيير الإداري والتمويل في بعض
أندية كرة القدم الجزائرية.
"دراسة ميدانية على مستوى بعض الأندية"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في التربية الرياضية والبدنية.
تخصص: إدارة وتسيير رياضي.

تمت إشراف الأستاذ:

• رضوان بروج

من إعداد الطالبين :

- رشا محقة.
- العمارة عبد الغني.

السنة الجامعية 2016-2017.

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾ حديث صحيح

الحمد لله الذي أم بشكره ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا إله إلا الله هو المبدئ المعيد، ونشهد أن

محمدًا عبده ورسوله والذي بعث بالحق نبيا خاتم المرسلين

عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين.

أولا وقبل كل شيء نشكر المولى عزوجل على نعمه الجليلة أنه أمدنا بالصحة والعافية والعقل وكان لنا عوناً

نحمده ونشكره شكرا كثيرا طيبا مباركا، واهبا لنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذا البحث

ونرجوا أن يكون ذخرا في ميزان حسناتنا

ويسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحتراف للاستاذ المشرف "رضوان برجم" الذي مهد

لن الطريق من أجل البحث والمعرفة والذي ساعدنا كثيرا وسهل المهمة وله الفضل الكبير

في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام وعمال المعهد والزملاء والأصدقاء

وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

عقبة & عبد الغني

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)) صدق الله العظيم. الآية (105) من سورة التوبة.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك..و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك..

و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك..و لا تطيب الجنة إلا برويتك.

الله جلى جلاله.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة..و نصح الأمة..إلى نبي الرحمة و نور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى من أحمل إسمه بكل فخر و اعتزاز

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله، أبي العزيز أسأل الله أن يحفضه لنا .

إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي و بهجتها أمني العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا.

إلى من كانوا ملاذي و ملجئي

إلى من علموني لذة الحياة إلى إخوتي و أخواتي .

إلى كل الأقارب و الأهل.

إلى كل غيور على دينه و وطنه.

إلى من ذكرهم قلبي و نسيهم قلمي، من دون أن أنسى كل الأصدقاء و الصديقات كل باسمه

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

الفهرس

المحتوى

المقدمة

الفصل التمهيدي

- 1- الإشكالية.....08
- 2- فروض البحث.....08
- 3- أهداف البحث.....08
- 4- أهمية البحث.....09
- 5- مصطلحات البحث.....09
- 6- الدراسات السابقة.....10
- 7- التعقيب.....11

الجانب النظري

الفصل الأول: تاريخ لعبة كرة القدم وانتشارها في العالم والجزائر.

- 1- تاريخ لعبة كرة القدم وانتشارها في العالم والجزائر.....14
- 1-1- نبذة تاريخية عن ظهور كرة القدم وانتشارها.....14
- 2-1- شعبية كرة القدم.....17
- 3-1- كرة القدم في العالم وتطورها.....18
- 4-1- التطور التاريخي لكرة القدم وتقدمها.....20
- 5-1- كرة القدم في الجزائر وتطورها.....22
- 6-1- أزمة كرة القدم في الجزائر.....24

الفصل الثاني: النوادي الرياضية والتسيير الإداري.

- تمهيد.....27
- 2- النوادي الرياضية والتسيير الإداري.....27
- 2-1- النوادي الرياضية.....27

27	1-1-2- تصنيفها.....
27	1-1-1-2- النادي الرياضي الهاوي.....
27	2-1-1-2- النادي الرياضي الشبه المحترف.....
28	3-1-1-2- النادي الرياضي المحترف.....
28	2-1-2- أهدافه.....
28	3-1-2- مهامه.....
28	2-2- مفهوم التسيير الإداري.....
28	1-2-2- مراحل التسيير الإداري.....
31	2-2-2- أهمية التسيير الإداري.....
32	3-2-2- نتائج التسيير الإداري.....
33	3-2- أهداف ونتائج التسيير الإداري.....
33	1-3-2- أهداف التسيير الإداري.....
34	2-3-2- نتائج التسيير الإداري.....
35	4-2- مراحل التسيير الإداري في الجزائر.....
36	1-4-2- استقلالية التسيير كمنط جديد.....
36	2-4-2- واقع التسيير الإداري في الجزائر.....
37	3-4-2- التسيير الإداري للجمعيات الرياضية بالاستقلالية في التسيير.....
39	خلاصة.....

الفصل الثالث: التمويل في النادي الرياضي

41	تمهيد.....
42	3- التمويل في النادي الرياضي.....
42	1-3- البعد الاقتصادي لكرة القدم.....
42	2-3- التسيير المالي في كرة القدم الجزائرية.....
42	1-2-3- التسيير المالي في كرة القدم.....
43	2-2-3- التسيير على مستوى وزارة الشباب والرياضة.....
43	3-2-3- التسيير الداخلي الاتحادية الجزائرية.....

- 44.....التسيير الداخلي للاتحادية. 4-2-3
- 44.....الأموال المخصصة للأندية. 1-3-3
- 45.....الأموال المخصصة للفرق الوطنية. 2-3-3
- 46.....التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية. 3-3-3

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

- 52.....منهج البحث. 1-1-1
- 52.....عينة البحث. 2-1-1
- 52.....مجالات البحث. 3-1-1
- 52.....المجال الزمني. 1-3-1
- 53.....المجال المكاني. 2-3-1
- 53.....مهام البحث. 4-1-1
- 53.....وسائل البحث وأدواته. 5-1-1
- 53.....الدراسة النظرية. 1-5-1
- 53.....الاستبيان. 2-5-1
- 54.....المقابلة. 3-5-1
- 54.....الدراسة الإحصائية. 6-1-1
- 54.....صعوبات البحث. 7-1-1

الفصل الثاني

- 57.....عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمسيرين. 1-2-1
- 67.....عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص باللاعبين. 2-2-1
- 77.....النتائج. 3-2-1
- 77.....النتائج الخاصة بالمسيرين. 1-3-2
- 78.....النتائج الخاصة باللاعبين. 2-3-2

الفصل الثالث

- 80.....الاستنتاجات. 1-3-1

81.....	3-2- مقابلة النتائج بالفرضيات.....
83.....	3-3- التوصيات.....
85.....	الخاتمة.....

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

جداول الاستبيان الخاصة باللاعبين

الصفحة	الاستبيان الخاص بالمسيرين	الجدول
57	ما هي درجة مستواكم العلمي؟	الجدول رقم (01)
58	هل يوجد تطور على مستوى التنظيم؟	الجدول رقم (02)
59	هل يتم التقيد بالقوانين المشروعة والخاصة بالتنظيم على مستواكم؟	الجدول رقم (03)
60	هل يمكن إيجاد الخبرات والكفاءات اللازمة والمؤهلة للتسيير الجيد للنادي؟	الجدول رقم (04)
61	كيف ترون عملية التنظيم المعمول بها في ناديكم؟	الجدول رقم (05)
62	هل يمكن تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المسطرة؟	الجدول رقم (06)
63	ما نوع العوائق التي تتلقونها داخل النادي؟	الجدول رقم (07)
64	ما هي مصادر تمويل النادي؟	الجدول رقم (08)
65	هل ينعكس التأخير في تمويل النادي على نتائجه؟	الجدول رقم (09)
66	ما هي الطرق الكفيلة بضمان المتابعة الصارمة لصرف الموارد المالية؟	الجدول رقم (10)

جداول الاستبيان الخاصة بالمسيرين

الصفحة	الاستبيان الخاص باللاعبين	الجدول
67	هل ترتبط بالفريق علاقة إدارية محددة؟	الجدول رقم (01)
68	كيف هب علاقتكم مع المديرين؟	الجدول رقم (02)
69	كيف هي علاقتكم مع المسيرين؟	الجدول رقم (03)
70	هل توفر الإدارة الإمكانيات العادية اللازمة للفريق؟	الجدول رقم (04)
71	هل يتم الحصول على العلاوات العادية في وقتها المحدد؟	الجدول رقم (05)
72	كيف ترون ظروف التسيير داخل ناديتكم؟	الجدول رقم (06)
73	هل هناك عقد قانوني يربط اللاعبين بالفريق؟	الجدول رقم (07)
74	كيف ترون النظام الداخلي للفريق الخاص بحقوق اللاعبين؟	الجدول رقم (08)
75	هل هناك احترام للقانون الداخلي من طرف الهيئة المشرفة؟	الجدول رقم (09)
76	ما هي العوائق الإدارية التي تتلقونها؟	الجدول رقم (10)

لا شك أن الدور الذي تلعبه الرياضة في حياة الإنسان هو دور حيوي وفعال، بالنظر إلى المستوى الذي ترتقي إليه الدول التي تهتم بالرياضة، ويرتقي معها الرياضي بصفة عامة، لذلك فإن الحركة الرياضية في هذا العصر أضحت من اهتمامات الحكومات في مختلف البلدان، لأنها تؤثر على جميع الأصعدة الحياتية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الثقافية.

بل وأصبحت الرياضة عند بعض الدول المتقدمة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي وتستخدم فيها التكنولوجيا الحديثة، وبتقنيات متجددة ومدروسة.

ولتفعيل هذه الأهمية للجانب الرياضي، اتخذت عدة سياسات لضبط هذه الحركات الرياضية، فمن هيكلة فنية إلى هيكلة إدارية تتوازي معها في مهمة رفع المستوى، وأصبح نقد الجانب الإداري ضروريا في جدول أعمال الحركة الرياضية، فلا يستقيم حال النخب فنيا أو تقنيا دون أن يكون لها استقرار إداري، والواقع في كرة القدم الذي نحن بصدد معاينة جانبه الرياضي، أثبت أن قوة اللعبة والفريق مرهون بقوة الإدارة واستقرار طاقمها وحسن تسيير مسؤوليتها بإتباع قوانينها والالتزام بها.

وبهذا فإن المجال يفتح هنا واسعا للاهتمام بهذا الجانب والعمل على التخطيط السليم وتنمية القدرات والبرامج وحسن استغلال المقاييس التي تعتبر مفاهيم عالمية، وتهدف إلى النهوض برياضة كرة القدم وتطويرها تطورا نوعيا في ظل سلسلة هرم الإدارة لهذه اللعبة بداية من الفيدرالية لكرة القدم "FIFA" إلى أصغر نادي رياضي.

ولهذا ارتأينا في بحثنا هذا أن نسلط الضوء على فعالية هذا الجانب الذي يعتني بشؤون التسيير والتنظيم الإداري والتمويل للفرق الرياضية لكرة القدم، ومن أجل تحديد أهميته وعلاقته بتطور النادي الرياضي بصفة خاصة وكرة القدم الجزائرية بصفة عامة.

وكانت خطة سيرنا وفق منطلقات نظرية كانت هي الجانب الأول لفصول البحث، ودعمنا أيدناه بجانب تطبيقي كدراسة ميدانية، ومررت خطتنا لهذا المشروع المتواضع ب:

الجانب التمهيدي: تطرقنا فيه إلى محتوى الإشكالية، وطرحنا فرضيات لها مع تبيان أسباب اختيار البحث وأهميته وأهدافه وضبط أهم مصطلحاته.

ثم انتقلنا إلى تقسيم البحث الذي انبثقت عنه ثلاثة فصول نظرية وجانب تطبيقي:

الفصل الأول: تاريخ لعبة كرة القدم وانتشارها في العالم والجزائر.

الفصل الثاني: النوادي الرياضية والتسيير الإداري.

الفصل الثالث: التمويل في النادي الرياضي.

الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية من خلال استبيان وتحليل نتائجه وتقديم استنتاجات وتعليقات مرفقة بتوصيات واقتراحات، وانتهى البحث بخاتمة حول الموضوع.

1- الإشكالية:

تعتبر رياضة كرة القدم اللعبة الأكثر انتشارا مقارنة بالرياضات الأخرى، واللعبة الأكثر شعبية، كما أنها فرضت نفسها على كل الأصعدة، بفضل ما خصص لها من إمكانيات كبيرة من طرف الدول التي جعلتها في مقدمة الرياضات الجماعية، وعملت على تطويرها والنهوض بها حتى تصل إلى أرقى المستويات.

إن انتزاع الألقاب والبطولات الدولية لا يأتي صدفة بل بالعمل المستمر الذي يبنى على أسس علمية وكذلك التدريب الجيد للفرق، حيث تضاربت الآراء وكثرت الانتقادات على كرة القدم الجزائرية، فمنهم المتشائم ومنهم المتفائل، ونحن كباحثين حاولنا قدر الإمكان فهم الظاهرة والوقوف على العوائق الأساسية التي تحول دون تطور هذه اللعبة في بلادنا.

إن الأداء الرياضي لفرق كرة القدم لا يتوقف على اللاعبين فقط، إنما على المسيرين كذلك بما فيهم المدرب، ويعتبر الجانب الإداري والمالي عنصرا هاما في تطويرها، حيث لا يمكن تكوين فريق دون مسيرين وممولين يعملون على توجيهه، ولا يمكن تحقيق النتائج الجيدة ما لم يكن هناك إداري ذو خبرة في هذا المجال، الذي يجعل في اللاعبين رغبة وقوة الدفاع عن ألوان الفريق، وراية الجزائر فيما يخص المنتخب الوطني.

وهو ما استوقفنا كسؤال نتبع الإجابة عليه في فكرة بحثنا هذا حول مدى تأثير التسيير الإداري والتمويل على نوادي كرة القدم الجزائرية، وعليه طرحنا التساؤل التالي:

ما مدى تأثير التسيير الإداري والتمويل على نوادي كرة القدم في الجزائر؟

2- فروض البحث (فرضيات):

- سوء سياسة التسيير المنتهجة من طرف الهيئات الوصية على الأندية.
- سياسة التسيير الغير الواضحة والغير الدقيقة من طرف المشرفين، أدى إلى ضعف كرة القدم في بلادنا على مستوى الأندية.
- عشوائية استغلال الموارد المالية والبشرية طيلة الموسم الرياضي.

3- أهداف البحث:

- الكشف عن طبيعة التسيير والتمويل المعتمدة في بلادنا.
- معرفة الأسس المتبعة في التسيير وأنواعها.
- إثراء الكشف بهذا النوع من البحوث.

4- أهمية البحث:

الجزائر كغيرها من بلدان العالم التي اهتمت بهذا الجانب، وحاولت تطويره وتماشيا مع العصر، حيث برزت هذه الأخيرة في بلادنا، وظهرت نتائجها المشرفة والحسنة في عدة مناسبات قارية، مثل التي حققت في الثمانينات، وهذا لا يعني بأن هناك تطور مستمر في كرة القدم الجزائرية.

فقد شاهدت العشرية الأخيرة مستوى غير إيجابي على الصعيد القاري والعالمي، فأصبحت الظروف تتأزم شيئا فشيئا، إلى أن بلغت الذروة، فأصبح من الصعب الخروج من دائرة الفشل التي أحطت بنا، وبالتالي وجب علينا إعادة النظر في أساليب ومكانزمات اللعبة، والوقوف على الأساليب الجوهرية التي أدت بالكرة الجزائرية إلى هذا الحد من التدهور، مما يستدعي تدخل المسؤولين، لضرورة تكريس مبدأ تسيير إداري طويل المدى كفيل بسد النقائص الملحوظة، وتحديد صلاحيات كل الهياكل وتنظيم المهام، من أجل الخروج باللعبة إلى بر الأمان، ورسم إستراتيجية لها، من أجل كرة قدم حديثة مسايرة لعصرها.

5- مصطلحات البحث:

استعمل الطلبة لمصطلحات التالية:

- **التسيير:** هو ذلك النشاط الجماعي المنسق والموجه من طرف أشخاص مع استعمال منشآت وهيئات، وهو يعرف بالأهداف الموجودة والتنظيم والمراقبة، وهمه هو الحصول على نتائج إيجابية.
- **الإدارة:** هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان في نفس الوقت، وهي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة في أي مجال من مجالات الحياة.
- **التسيير الإداري:** هو ذلك النشاط الموجه من طرف الإداريين مع استعمال منشآت، وهيئات مشرفة تتكون من عدة أشخاص يطلق عليهم اسم المسيرين.
- **التمويل:** هو أحد العلوم التطبيقية لعلم الاقتصاد، والذي يختص بالبحث عن استخدامات رأس المال وإنتاجيته ومصادره ووسائل تنميته.
- **نادي كرة القدم:** هو مؤسسة أو جمعية تهتم بالنشاط الرياضي، تضم لاعبين ومدربين ومسيرين، يكون هدفهم تحقيق أحسن النتائج، من خلال هذه اللعبة الجماعية الغنية عن التعريف

6- الدراسات السابقة:

1- مذكرة بعنوان: "مدى انعكاس التنظيم الإداري الرياضي على نتائج فريق كرة القدم".

- من إعداد الطالب مصباحي عبد الحكيم.
- قسم التربية البدنية والرياضية "سيدي عبد الله الجزائر".
- السنة الجامعية 2005-2006.
- المنهج المستخدم في البحث هو المنهج الوصفي.

أهم النتائج المحصل عليها:

- ضرورة التسيير العقلاني للأموال.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب على مستوى الوظائف الأساسية للأندية.
- العمل على توفير التشجيعات والتحفيزات المادية والمعنوية، التي تساعد على تهيئة أحسن الظروف للمدربين واللاعبين معا.

2- مذكرة بعنوان: "فعالية التسيير الإداري والتمويل ومدى تأثيره على نادي كرة القدم".

- من إعداد الطلبة لحر مراد وصدوقي محمد الأمين.
- معهد التربية البدنية والرياضية بالشلف.
- السنة الجامعية 2007-2008.
- المنهج المستخدم في البحث هو المنهج الوصفي.

أهم النتائج المحصل عليها:

- وضع نظام للمراقبة على طريقة صرف الموارد المالية.
- مدى فعالية ونجاعة التسيير والتنظيم الإداري داخل الأندية في ظل وجود قانون داخلي.

7- التعقيب:

من خلال هذا البحث والبحوث السابقة التي هدفت في دراستها إلى تبين العلاقة بين ثلاثة عناصر وهي: "الإدارة- التمويل- النادي"، حيث تكمن هذه العلاقة في إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الإداري الرياضي الجيد داخل الفريق، وذلك من خلال النتائج المحصل عليها، وكذلك تحقيقها للأهداف المسطرة منذ بداية الموسم، وكما يلعب التمويل دورا هاما ورئيسيا في نجاح الفريق وتألقه على كافة الأصعدة، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للسير الحسن لعمل الفريق، وكذلك انتهاج الأساليب الحديثة التي تساعد على التحكم العقلاني في عملية صرف الموارد المالية، وكما يلعب النادي دورا أساسيا في تكوين الشباب والسير بهم إلى أعلى المستويات في مختلف الرياضات سواء على مستوى الوطني أو الدولي.

ولرفع من مستوى نوادي كرة القدم الجزائرية والرجوع بها إلى سابق عهدها، يجب أن يكون هناك تنظيم شامل ودقيق على هذا الثلاث عناصر السابق ذكرها، والمتمثلة في: الإدارة-التمويل-النادي.

الفصل الأول: تاريخ لعبة كرة القدم وانتشارها في العالم والجزائر

1- تاريخ لعبة كرة القدم وانتشارها في العالم والجزائر

1-1- نبذة تاريخية عن ظهور كرة القدم وانتشارها:

لا يمكن أن نتحدث في المجال الرياضي عن الألعاب التي وصلت في معظمها إلى الشهرة، دون أن نتحدث وتتوقف عند أميرة هذه الألعاب كما يلقبونها، ألا وهي كرة القدم، هذه الأخيرة التي تعتبر من أشهر الألعاب التي مارسها الإنسان منذ القدم، وأطلقت عليها عدة تسميات مختلفة عبر أزمنة وأماكن متعددة كاستعمال الشائع لاسم الكرة المستديرة. إن رياضة كرة القدم بلغت من الشهرة حدا لم تبلغه الألعاب الرياضية الأخرى، كما أنها اعتقدت شهرة كبيرة ظهرت في شدة الإقبال على ممارستها، والتسابق على مشاهدة مبارياتها، وقد مرت كرة القدم بتطورات عديدة منذ القدم. إذا رجعنا إلى تاريخ ظهور كرة القدم لوجدنا أنها في بدايتها كانت تتسم بالارتجال ولا تقوم على أساس التهذيب والفن، وقد اتفق جميع خبراء الرياضة والمؤرخين أن كرة القدم بدأت بين الجيوش الصينية منذ زمن بعيد، وكانوا يعتبرونها مكملة لرتبتهم العسكرية، من حيث الهجوم والدفاع، وكذلك الجيوش الرومانية التي انتهجت مثل هذا المنهج. وبعدها انتقلت إلى الشعب الإنجليزي، ولم تكن هناك قواعد قد وضعت ونظمت كما هو الحال الآن، بل كانت المباريات تقام بين بلدين أو مدينتين، ويحاول كل منهما أن يصل بالكرة إلى البلدة الأخرى ليدخلها غازيا مستهزئا، وكانت المباريات تستمر أياما وأسابيع، حيث يصل أحد الطرفين إلى هدفه، ووقعت حوادث كثيرة ذهب ضحيتها الكثيرون أثناء المباريات، مما اضطرت الحكومات إلى إصدار قرارات في اللعب.

أما تاريخيا فإن الباحثون يؤكدون أنها كانت تلعب في القرن الثالث والرابع قبل الميلاد، بأسلوب تدريب عسكري - كما سبق وأشرنا إليه من قبل في الصين - في الفترة 2500 قبل الميلاد، وكانت معروفة باسم صيني هو (التسو تشو - Tsu chu) فالأول يعني الركل والثاني يعني الكرة في حد ذاتها.¹

فيما ذهب بعض المؤرخون إلى أن لعبة كرة القدم كانت باليابان، وسميت باسم (كيماري-KIMARI) منذ 14 قرنا مضت، وفي إيطاليا كانت هناك لعبة قديمة تدعى (كالشيو-CALLCIO) كانت تلعب بمنافسة شديدة عند "سان جوز"، وكانت المنافسة تقوم بين فريقين، الأول يلبس أبيض باسم "بيانكي" والثاني أحمر باسم "روسي" يضم كل فريق 21 لاعبا يلعبون في "بياتزا" وكان المرمى عبارة عن عرض الملعب كله، وكان اللعب خشنا والملعب مغطى بالرمال.

¹ مختار سالم - كرة القدم لعبة الملايين مكتبة المعارف - بيروت، الطبعة الثانية ص3.

نعود ونتحدث عن الصين، وعن ممارستهم للكرة حيث قال *نورمان جاردن* أحد المؤرخين في القرن 19 بأن بعض الكتاب الصينيين تحدثوا عن الكرة بكثرة، خاصة في مدينة *لين تمنو* الصينية فقال: أنهم كانوا يندرون من أهلها الذي يتدرب على آلة موسيقية أو أداة حرب أو إعداد كلب للسباق أو يلعب كرة القدم.

كما تحدث *مايلز أستاذ في جامعة "أكسفورد" وذلك أن أحد شعراء الصين قد تحدث عن كرة القدم، ولكن اتضح بعد ذلك أن هذه اللعبة لم تذكر باسمها في الشعر، وإنما ترجمتها الأستاذة لهذا الاسم، ويضيف أن الكرة كانت تحمي بالهواة إلا سنة 800 بعد الميلاد، وهذه الأفكار قبلت من طرف الكثيرين من المؤرخين، وأقروا بصحتها، وهناك من المؤرخين الذين قالوا بأن اليونان قديما قد لعبوا كرة باسم "رايسيكروس" وكانت لدى روما لعبة أخرى باسم "هارجاستوم" وإن الآخرين جاءوا بها إلى هذه الجزر.

لكن المؤرخين البريطانيون ادعوا أن لعبة كرة القدم هي من وحي أفكارهم وحدهم، واستدلوا على ذلك بواقعة تاريخية تمثلت في أنهم قتلوا القائد الدنمركي الذي احتل بالدهم، حيث قطعوا رأسه وأخذوا يدوسونه بأقدامهم كالكرة، وصار هذا بعد ذلك تقليدا قوميا على الثأر والانتقام، واستبدلوا مع الوقت الرأس البشرية بالكرة، واعتبروا هذا الحدث هو ميلاد ظهور اللعبة، وكان اكتشافها سنة (1050-1075) بعد الميلاد ولقبوها FOOTBALL.¹

وقد تم توقيف كرة القدم رسميا عام 1314م من طرف الملك "ادوارد الثاني" وكان هو والملوك يعتمدون في ذلك على نص مادة عسكرية، على أنها لعبة لا تصلح للتدريب العسكري ومن شأنها أن تعطل وتضعف التدريب. وفيما يخص انتشار وتلقين كرة القدم، يبين لنا بعض المؤرخين الكيفية التي تداولت بها لعبة كرة القدم وبمك نأن نوجزها فيما يلي:

كانت طبيعة الحياة عند الإنجليزيين تتطلب الأسفار في البحار للتجارة كون بريطانيا كانت دولة استعمارية، وكما كان معروف عن الانجليز أنهم حين يضعون أرجلهم على أي أرض يلهو شباب جنودهم بلعب كرة القدم، ولكثرة مستعمراتها نقلت لعبة كرة القدم إلى هذه المستعمرات، حيث أطلق عليه بعض الساسة اسم لعبة عجوز الاستعمار، وسرعان ما انتقلت عند الشباب الذين كانوا يتصلون بهم، وهم بدورهم نقلوها إلى شعبهم لأن الشباب معروفين بالتقليد، وهكذا تم نقل هذه اللعبة عن طريق شباب الإنجليز الذي أنشئ لها قوانين.

فكانت في ذلك الوقت في أبشع صورتها، بعيدة عن أهدافها، وبمرور الوقت تم وضع قوانين وتشريعات، وتم إنشاء لجنة إدارية وفنية لتنقلها إلى أوضاعها الصحيحة، والتي تحمي لاعبيها من شروها وشذوذ لاعبيها.

¹ KAMEL LEMOUIFOOTBALL UNIT DE REGHAIA ALGERIE 1989 P06.

وفي 26/10/1862م وضع الأستاذ "ترنج" والأستاذ "كامبرج" مشروع قانون للعبة كرة القدم الأول من نوعه، يمكن أن نعرضه في ما يلي:

المادة الأولى: تسجل للفريق إصابة عندما تجتاز الكرة مرمى الخصم، المكون من قائمين وعارضة، إلا إذا كانت الكرة قادمة من خارج الملعب.

المادة الثانية: لا يحق لأي لاعب استخدام يديه حتى حارس المرمى، ويستثنى في ذلك ضبط الكرة لوضعها أمام القدم باستخدام اليدين.

المادة الثالثة: لا يحق للاعب تسديد الكرة إلا إذا كان مواجهًا للمرمى.

المادة الرابعة: يحق للاعب تسديد الكرة إذا كانت معلقة في الهواء.

المادة الخامسة: يمنع الضرب والرفس ولعب الكرة بالكعب.¹

المادة السادسة: إذا خرجت الكرة من خط التماس، يجب على اللاعب الذي أخرجها من نقطة خروجها وإعادة لها في خط مستقيم إلى وسط الملعب.

المادة السابعة: إذا تجاوزت الكرة خط المرمى تعتبر إصابة للفريق، ويلعب الفريق الآخر الكرة بقذفها إلى وسط الملعب.

المادة الثامنة: تعتبر مخالفة عند ضرب اللاعب الذي يجوزه الكرة، وتلعب المخالفة من مكانها، ويتعد الخصم عن الكرة مسافة ستة ياردات.

المادة التاسعة: الكتف ممنوع ضد أي لاعب حينما تكون الكرة خلفه.

المادة العاشرة: لا يحق لأي لاعب أن يكون أمام الكرة بشكل مباشر، وعليه الابتعاد عن طريقها ويستثنى من ذلك حارس المرمى.

من خلال استقراءنا لنصوص هذا القانون نجد أنها مضحكة عند لاعبي الكرة في عصرنا، وهذا يعود إلى تطور قوانينها ومستواها الحاضر وفي عام 1882، وبعد ظهور القانون السابق بعشرين عاما أنشأت بريطانيا مجلسا تشريعا دوليا لكرة القدم باسم النترناسيونال بورد "Board INTERNATIONAL" شاركت فيه أربع اتحادات وهم على التوالي:

الاتحاد الإنجليزي والإسكنداني والإرلندي والبرازيلي، وبعد إنشاء الإتحاد الدولي للعبة كرة القدم سنة 1904م أي بعد إنشاء المجلس التشريعي ب:12 عاما تم الاعتراف بهذا المجلس وأصبح هو المرجع الشرعي الدولي، الذي تحال إليه

¹ جريدة الكرة: لحة تاريخية عن كرة القدم -14مراس 1998، ص16.

الاقتراحات والمشاكل لدراستها، وإصدار ما يراه فيها، ومن خلال هذه المناقشات التاريخية يتأكد لنا أنه ليس هناك نقطة تصلح للاتفاق عليها لنشر كرة القدم بطريقة معينة تؤخذ من التاريخ.¹

1-2- شعبة كرة القدم:

تعتبر رياضة كرة القدم من أهم الرياضات التي مارسها الأجيال منذ القدم، وهي تعتبر الرياضة الأولى من حيث الشعبية، وذلك نظرا لشدة الإقبال عليها وممارستها، سواء كان ذلك في إطار تنظيمي عن طريق النوادي أو الفرق، أو في إطار تلقائي كممارسة الشباب لها في الأحياء والشوارع أو الطرقات.

فهي اللعبة الشعبية الأكثر شيوعا من غيرها في العالم، وقل ما نجد بلدا لا يعرف عن أخبار كرة القدم أو على الأقل لا نجد بلدا من لم يسمع بها، وقد ذكر ذات مرة السيد "ريمه جول" الرئيس السابق للاتحاد الدولي لكرة القدم في مقولته المشهورة مازحا "إن الشمس لا تغرب مطلقا عن إمبراطوريتي" وذلك دلالة على انتشار لعبة كرة القدم في أنحاء العالم . وبالرغم من ظهور عدة العاب نالت الكثير من الإعجاب و التشجيع والشهرة ، إلا أنها لا ترتقي إلى المكانة التي هي عليها كرة القدم ، و لم يتأثر أبدا مركزها بل على العكس ،فإننا نجد أنها قد زادت و لا تزال اللعبة الشعبية الأكثر انتشارا من غيرها ،فقد كانت دول أمريكا الجنوبية خاصة منها الدول الثالثة:الأوروغواي-البارغواي-البرازيل في مسابقة كأس العالم من سنة 1930م، حيث كان انتشارها قوي و خطير بسبب الإقبال الكبير والتهور عند العديد منهم ، و ذلك لأن عزم و عزم و حب الشباب لها بلغ حد الجنون .

وكما صرح ذات مرة اللاعب الأرجنتيني النجم المشهور "ديغو مارادونا" في ندوة صحفية أقسم بشرفه على هذه اللعبة حيث قال: "إن لعبة كرة القدم ولدت في الشارع، وأبرز اللاعبين والنجوم لهذه الكرة هم تقريبا يمارسونها على أرضية الملاعب في الشارع، فموطنها الأولى هو الشارع"، ومن هذا المنطق فإن رياضة كرة القدم في اللعبة الشعبية والأكثر انتشار من غيرها.²

¹ نفس المرجع السابق، ص16.

² مختار سالم، كرة القدم لعبة الملايين، الطبعة الثانية بيروت لبنان.

1-3- كرة القدم في العالم وتطورها:

مرت كرة القدم بتطورات عديدة منذ القدم، إلى أن استطعنا أن نراها في هذه الصورة الجيدة، نتمتع بمشاهدة مبارياتها في الملاعب أو على شاشة التلفزيون، ونستمع إلى أخبارها، وإذا رجعنا إلى تاريخ كرة القدم وجدنا أنها في بدايتها كانت تتسم وتقوم على أسس من الفن أو الدراسة أو التهذيب مثلها في ذلك مثل أي لعبة رياضية.¹

إن تطور كرة القدم في العالم موضوع له حدود، والتطور أصبح كمنافسة بين القدرات الخمسة، أمريكا، أستراليا، أوروبا، إفريقيا، آسيا، في جميع المنافسات الرياضية عن المتنافسين (فردا أو جماعة) ينطلقون بخطوط متساوية، وأصبح مقياس التطور في كرة القدم هي منافسة كأس العالم التي تجمع القارات الخمسة، وكل تكهن يسبق هذه المنافسات هو في الواقع مجرد رهانات تشغل بها الرياضة، أو رغبة تجسدت بها كل التساؤلات، ولا بد أن هذه التساؤلات منطلقة من العاصفة أو من مقارنة معطيات سابقة.

وبدأ تطور كرة القدم منذ بدأت الكأس العالمية، وهي تظاهر تخفق لها القلوب نتجه لها العيون الرياضية والغير رياضية، لما لها من السحر وبريق بها نصف سكان هذا العالم أو أكثر، ولكن شتان بين الواقع والخيال، فجماهير كرة القدم لم يحدث وأن فكرت مرة وطرحت السؤال التالي: أي بلد هذا العالم سيفوز بكأس العالم ليثبت مدى تطوره في هذه الرياضة؟ السؤال الذي طرح على مر خمسين سنة مضت هو أي بلد من أمريكا أو أوروبا يفوز بكأس العالم، ولا تنتظروا شيء غير عادي، فنحن لا نشهد عن هذه الظاهرة، ولا نتسابق وراء بريق الإنفراد بشيء جديد، حتى ولو كان ذلك غاية يسعى لها كل باحث ناجح، وكل ما نستطيع فعله هو إعادة صياغة هذا السؤال بشكل آخر وهو كالتالي:

أي مدرسة أثبتت جدارتها منذ نشأة كأس العالم؟ وأهمها وأكثرها قناعة وبالتالي أكثر متعة؟²

قبل الفصل في بعض المعطيات التاريخية، وتلقيب أوراق المدرستين في منافسة كأس العالم، هناك حقيقة تتردد إلى ضرورة تثبيتها في مستهل أي حديث، عن فكرة كرة القدم، وتمثل هذه الحقيقة في كون ملكة الرياضات - كما تسمى - لبثت علما دقيقا، والحقائق فيها نسبية تختلف باختلاف ذوق المتبع تماما مثل اختلاف الحس الجماعي عند الإنسان، فقد يخسر فريق بنتيجة ثقيلة ولكنه ينال رضا الجميع، وهناك تكمن روعة كرة القدم.

وما تداول على ألسنة العامة وما كتبه المؤرخون أن كرة القدم أول ما وجد في أوروبا وبالتحديد في إنجلترا سنة 1850م، ويعود تاريخ تأسيس أول فريق لكرة القدم في العالم "ديفورست" الأرجنتيني إلى سنة 1865م وسمي "دييونس إيرس فس".

¹ مجلة العربي - العدد 441 ص 139 - سنة 2005، الكويت.

² HAMID GRINE CHAMPIO NNE DANS UN MIROIR.

ورغم أن الأفضلية التاريخية التي تتمتع بها أوروبا من طرف الأوساط الشعبية، أو من طرف الحكومات والأوساط السياسية، ربما تعود هذه لظروف اقتصادية واجتماعية صعبة مرت ومازالت تمر بها شعوب أمريكا اللاتينية على الخصوص.¹

لذلك كان التطور الذي حصل على ممارسة الكرة في القارتين متباين وبتفاوت، فالمدرسة الأمريكية اعتمدت على الجانب الاستعراضي العفوي الذي يعطي للاعب حرية تنفيذ الحركة الفنية، وتشغل مساحة واسعة من الملعب، والأسلوب السائد في هذه المدرسة يعتمد على المهارة الفردية أكثر ما يعتمد على الخطة والمراقبة المستمرة للخصم، كما أنه أسلوب يميل إلى الهجوم انطلاقاً من قاعدة "الهجوم هو الدفاع" وقد صرح الجوهرة السوداء "بولي" ذات مرة عندما دخل الملعب: "لا أدري لماذا أحس برغبة كبيرة في الرقص... كنت دائماً أعرض هذه الرغبة بالحركات السريعة في الهجوم الدائم وباختصار يمكن القول: أن الكرة الأمريكية هي متعة قبل أن تكون نتيجة رقمية".

وعلى العكس من هذا تميزت الكرة الأوروبية منذ القدم بأسلوبها التكتيكي الذي يخضع لحساب، يراعي فيه عدة معطيات عملية يتم على أساسها وضع خطة لطريقة اللعب، ومعنى هذا أن اللاعب يحاصر بمجموعة من التعليمات التي تصد له تحركاته، وتفرض عليه التقليد بمساحة معينة فوق الملعب.²

وفيها كانت الكرة في أمريكا اللاتينية تتطور بفعل توفر خدمات فنية لا تحتاج لصقل وتوجيه كبيرين، ووصلت الكرة في أوروبا إلى طريقة عملية هي ثمينة العوامل الشابة ومتابعتها منذ الصغر، وهو ما أعطاها أفضلية الاستمرار والاحتواء، أو على الأقل كسر أزمة الاعتراضات.

ولا تنتقل إلى سجل المدربين في كأس العالم دون أن تنتبه إلى تميز الكرة الأوروبية عن نظيرتها الأمريكية، من حيث تعدد الفرق التي تداولت على الزعامة عبر فترات ماضية (إنجلترا، المجر، إيطاليا، اتحاد تشيكوسلوفاكيا والاتحاد السوفياتي) بينما تعد البرازيل وبدرجة أقل الأوروغواي زعيما للكرة في أمريكا، من حيث حصيلة كل مدرسة في هذه المنافسة، ويبدو من وهلة الأولى أن الأمور تسير نحو التعادل، فقد فازت الكرة الأوروبية بكؤوس منها ثلاثة لإيطاليا وواحدة لإنجلترا، وكأسين لألمانيا، ولكن ألمانيا أضافت الكأس الثالثة لها سنة 1990م، وبذلك أصبح نفس الشيء بالنسبة للمدرسة الأمريكية حيث تحصلت البرازيل على ثلاثة كؤوس والأوروغواي على كأسين والأرجنتين على كأسين.

والتأمل في تاريخ العالم يقف ولا شك على ذلك الصراع الدائم بين المدرستين في خصوص تطورهما، ويجسم في يوم ما لصالح أمريكا وأوروبا، وفي انتظار ذلك هناك فرصة الولايات المتحدة، فهل ستستغلها أمريكا لتحزز تفوقا عدديا، أم

¹ نفس المرجع السابق.

² جريدة الجزائر المنتخب: العدد 308، تاريخ 10-04-1991م، الجزائر.

أنها ستفتح الطريق أمام أوروبا لتفوق على أمريكا بالكأس العالمية؟ ويمكننا القول أن النتائج لأوروبا نالت الإعجاب على أمريكا، ولن تنسى القارات: آسيا وإفريقيا اللتان تحتلان المرتبة بعد أمريكا وأوروبا خصوصا في مرحلة تطورها. حيث أن قارة آسيا أصبح لها ألف حساب من طرف الدول العظمى، بحيث أصبحت الفرق الصغيرة تخلق المفاجآت، وفي الوقت الحاضر لا فرق بين كبير وصغير في مقابلة كرة القدم ويعلم كل قوانينها وخباياها، مثل اليابان في قارة آسيا قبل سنوات، كانت رياضة كرة القدم مجهولة في اليابان، وبقيت تمارس سوى الرياضات التي خلفها الاستعمار الأمريكي، وخلال سوات قليلة نجح اليابانيون في تحقيق معجزة رياضية عندما تحولت كرة القدم (تسوتشو) باليابانية، إلى أشهر الرياضات وأكثرها شعبية.¹

بفضل الجهود الجبارة والتي بذلت من أجل نشوئها وتلميح مجالاتها، على صورة اقتصادية وتجارية في كأس العالم، إضافة إلى الأرباح الخرافية التي يمكن تحقيقها من وراء هذه الرياضة.

ومنذ ذلك اتجهت السلطات اليابانية إلى تشجيعها، ولتنظيم مونديال 2002م، وضعت خطة على استيراد أشهر النجوم العالمية المتقاعدين وبأسعار خيالية، قصد تأهيل الشباب الياباني على أيدي محققين ذوي خبرة علمية، ومن بين الأبطال العالميين المشهورين "زيكو" ومواطنه "راموس روي" الذي حصل على الجنسية اليابانية، أما اللاعب الأكثر شهرة عالميا "ديغو مارادونا" امتنع ورفض الطلب، وتم استيراد اللاعب الإفريقي "سينكر" والبرازيلي "ايراندي" وغيرهم.

أما على الصعيد الإعلامي، فقد دخلت وسائل الإعلان على الصعيد الإعلامي، فقد دخلت وسائل الإعلام من حيث تكريسها لصفحات اليومية، وشبكات التلفزيون التي خصصت لها ميزانية ضخمة لشراء حق بث المباريات اليابانية والدولية، والدليل على النجاح هو كأس الأمم التي حققها اليابان مؤخرا، ولا ننسى السعودية التي كرست مجهوداتها بمشاركة عالمية في مونديال.²

1-4- التطور التاريخي لكرة القدم وتقدمها:

مر تطور وتقدم هذه اللعبة عبر عدة سنوات يمكن أن نوجزها في ما يلي:

1845: وضعت جامعة كامبردج القواعد الثلاث عشر للعبة كرة القدم.

1855: أسس أول نادي لكرة القدم ببريطانيا "نادي شي فليد".

1863: أسس الاتحاد البريطاني لكرة القدم (أول اتحاد في العالم).

1870: يسمح لحارس المرمى باستخدام يديه لصد الكرة ومسكها.

1875: حدد ارتفاع عارضة المرمى.

¹ نفس المرجع السابق.

² جريدة عبد الجواد كرة القدم، الطبعة السادسة، 1984، ص12.

- 1880: وضعت قاعدة رمي التماس باليدين.¹
- 1882: عقد بلندن مؤتمر دولي ضم ممثلين من اتحادية بريطانيا، سكوتلندا، ايرلندا، ويلز، وتقرر في هذا المؤتمر إنشاء هيئة دولية مهامها الإشراف على تنفيذ قانون، وتعديل الوقت واعتراف الاتحاد الدولي بتأسيس هذه الهيئة.
- 1885: تقرر السماح بالاحتراف في كرة القدم.
- 1891: تقرر وضع الشبكة خلف المرمى كما تقرر مادة ضريبة الجزاء.
- 1904: تأسيس الاتحاد الدولي لكرة القدم.
- 1907: تأسيس الاتحاد البريطاني لكرة القدم.
- 1916: تقرير فرض ضريبة على دخل المباريات.
- 1925: وضعت مادة جديدة في القانون حددت حالات التسلسل.
- 1928: انفصلت بريطانيا عن الاتحاد الدولي لكرة القدم.
- 1930: فازت الأوروغواي بكأس العالم الأولى.
- 1931: وضعت عقوبة الخطأ في رمية التماس بنقل الحق للفريق الآخر وسمح لحارس المرمى أن يخطو بالكرة أربع خطوات بدلا من اثنين.
- 1934: فازت إيطاليا بكأس العالم الثانية.
- 1935: جرت محاولة تعيين حكمين للمباراة.
- 1938: فازت إيطاليا بكأس العالم الثانية.
- 1939: تقرر وضع أرقام على ظهور اللاعبين وتوقيف المباريات الدولية الرسمية لسبب الحرب.
- 1945: استأنفت المباريات الدولية الرسمية.
- 1946: عاد الاتحاد البريطاني إلى عائلة الاتحاد الدولي لكرة القدم.
- 1949: أقيمت أول دورة لكرة القدم بين دول البحر الأبيض المتوسط.
- 1953: تقرر إنشاء دورات عسكرية دولية لكرة القدم.
- 1956: الدورة العربية الأولى وكانت لعبة كرة القدم من أبرز ألعابها (الإسكندرية).²
- 1955: دورة البحر الأبيض المتوسط وإدراج كرة القدم فيها.
- 1957: الدورة العربية الثانية ونظمتها لبنان.

¹ حسن عبد الجواد كرة القدم، الطبعة السادسة، 1984، ص12.

² نفس المرجع السابق.

- 1959: دورة البحر الأبيض المتوسط نظمتها لبنان وكانت كرة القدم من أبرز ألعابها.
- 1963: أول دورة باسم (كأس العرب) نظمها الاتحاد اللبناني لكرة القدم.
- 1964: دورة "كأس العرب" الثانية في تونس.
- 1965: دورة "كأس العرب الثالثة في الكويت.
- 1966: دورة "كأس العرب" الرابعة في العراق.
- 1967: دورة البحر الأبيض المتوسط في تونس ومن ضمن ألعابها كرة القدم.
- 1970: دورة كأس العالم في المكسيك.
- 1974: دورة كأس العالم في ميونخ.
- 1975: دورة البحر الأبيض المتوسط في الجزائر.
- 1978: دورة كأس العالم في الأرجنتين.
- 1979: دورة كأس العالم في بوغسلافيا.
- 1980: الدورة الألمانية في موسكو.¹

1-5- كرة القدم في الجزائر وتطورها:

الجزائر واحدة من بلدان العالم التي اهتمت بكرة القدم منذ تواجد الاستعمار الفرنسي، فقبل اندلاع الكفاح المسلح كانت هناك عدة فرق لكرة القدم نذكر هنا: مولودية الجزائر وشباب قسنطينة والاتحاد الرياضي الإسلامي لوهران وانضمام عدد كبير من الفرق الأخرى.

كما أنها قد تكونت جمعيات رياضية وطنية حقيقية في لعبة كرة القدم متعددة الأبعاد السياسية، لم ترضى بها قوات الاستعمار، وبعدها ولد فريق "جبهة التحرير الوطني" في خضم الثورة المسلحة لسماع صوت الجزائر المكافح عبر العالم من خلال كرة القدم، وكانت تشكيلة هذا الفريق في أغلبها من لاعبين نشأوا وترعرعوا في ذلك الوقت تحت لواء جبهة التحرير الوطني، وفي ظرف أربع سنوات تحصل الفريق على عدة نتائج إيجابية²، وبدأت مسيرة فريق الوطني في تونس، ونجحت في رفع العلم، وتحفيظ النشيد الوطني، والتعريف بكفاح جبهة التحرير الوطني.

ومن خلال الرياضة ومن أجل الاستقلال فقد أصبح اليوم كفاحهم التحلق، وضمن هذا الكفاح للاعبين تنمية الرياضة الوطنية، وهذه الدلالة تعني الاستمرارية والوعي تجاه الرياضة والوطن بصفة عامة، كما أن استمرارية الرياضة الوطنية تدعم "الحلف"، هذا الحلف الذي يتكون من شبيبة واعية بتنمية الحركة الرياضية الوطنية، وكانت تستدعي عملا

¹ نفس المرجع السابق.

² العنابي موسى، حول ظاهرة انعكاس بطولة كأس العالم على اللاعبين والجمهور.

جديا وطويلا، مع ضرورة قيامها بالمهام المحددة لها التي تخدم أهداف جبهة التحرير الوطني، وحتى الفريق الذي مثلنا في اسبانيا ومكسيكو، هناك تاريخ كامل لكرة القدم الجزائرية حيث كانت صورة "مخلوئي" اللاعب السابق في فريق الجبهة حاضرة في ملاعب كأس العالم.

وفي تونس ظهر فريق جبهة التحرير الوطني على ملعب كرة القدم، حيث رُفِر العلم الوطني عاليا، وفي "أوفديو" شاركت الجزائر ولأول مرة إلى جانب أحسن المنتخبات كرة القدم في العالم، حيث رفع العلم الجزائري، هذا هو حال الكرة الجزائرية أثناء لتواجد الاستعماري.

أما بعد الاستقلال فكانت كرة القدم الجزائرية يتغلب عليها الطابع التتويجي الجميل، حيث أن مستوى الفني للمباريات كان مرتفعا، وهذا بوجود اللاعبين الذين كانوا يبذلون كل طاقاتهم لكسب المباريات، وكانت المقابلات تتميز بالطابع الهجومي، فيتمتع الجمهور الحاضر بالأسلوب الفني والأهداف الكثيرة، التي تجعله راض للغرض الذي جاء من أجله، لكت لا ننفي أن هناك محطات مرت بها الكرة الجزائرية تميزت بنقائص عدة ومتنوعة، بدأت بفترة الستينيات والسبعينيات وفي بداية التسعينيات حيث تميزت بانعدام أبسط شروط اللعبة.

بعد فترة الستينيات والسبعينيات تلتها مرحلة الإصلاح الرياضي من 1978 إلى 1985م، التي شهدت قفزة نوعية في مجال تطور لعبة كرة القدم ببلادنا، بفضل ما وفر لها من إمكانيات مادية، الشيء الذي أهلها لبلوغ درجة كبيرة من الازدهار.¹

وتكون قد احتلت لسنوات عرش الكرة الإفريقية والمنال الحي والدرة الحسنة لعدد من البلدان الإفريقية، بحيث تحسنت وضعية الفرق واللاعبين، وفتت الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتطور كرة القدم الجزائرية، والوصول بها للمستوى العالمي، وكان لهذا التغير والتنظيم الجديد للكرة الجزائرية، أن تتألق على المستوى الإفريقي لنيل الميدالية الذهبية في البطولة الإفريقية الثالثة للألعاب الإفريقية بالجزائر سنة 1978م، ثم المرتبة الثانية في كأس إفريقيا للأمم سنة 1980م، وكذلك الميدالية البرونزية في ألعاب البحر الأبيض المتوسط سنة 1979م بيوغسلافيا، ووصلت قممتها من التطور في كأس العالم بإسبانيا سنة 1982، حيث انتصرت على أحد عمالقة كرة القدم العالمية فريق ألمانيا الغربية، وكذلك المشاركة الفعالة في مكسيكو سنة 1986م، انهزم بصعوبة أمام البرازيل، الذي قال في الفريق الجزائري "أنه فريق قوي ويستحق كل التشجيع"، وقال كذلك: "لو كان عندنا حارس مثل دريد لفرنا بكأس العالم" وكذلك تحصلت الجزائر على كأس إفريقيا للأمم 17، التي أقيمت في الجزائر أمام عملاق الكرة الإفريقية نيجيريا وأمام فرق قوية مثل الكامرون وكوديفوار، وباعتبار كل هذه النتائج جعلت الجمهور الرياضي يتتبع الكرة الجزائرية بكل شوق في المنافسات الأولمبية أين تأهلت إلى الدور

¹ نفس المرجع السابق.

الثاني سنة 1980م، وقد لا تصدقوا إذا قلنا أن المنتخب الجزائري لم يهزم على أرضية ميدانه منذ 30 نوفمبر 1983م تاريخ مباراة الجزائر وسويسرا في ملعب 5 جويلية، التي انتهت للضيف السويسري (1-2)، ومنذ ذلك اليوم لم يهزم "الصقور" في أية مباراة منها 7 ضمن تصفيات كأس العالم (1980-1990)، وفي نهائيات كأس إفريقيا التي أقيمت بالجزائر عام 1990 وفي 4 مباريات كأس إفريقيا و3 مباريات ضمن تصفيات الألعاب الأولمبية، ومباراة واحدة في نهائي كأس الأفروآسيوية ضد المنتخب الإيراني، إلى جانب 20 مباراة ودية، ومقابل هذا جعل تطور كرة القدم الجزائرية يطفو فوق السطح الإفريقي والعالمي.¹

1-6- أزمة كرة القدم في الجزائر:

إن متتبع كرة القدم في الجزائر يلاحظ دو شك التطور التطور الكبير الذي حققته هذه الرياضة في كثير من نقاط العالم، وهذا التطور يشمل كل الجوانب التقنية والبدنية والتكتيكية وحتى النفسية.

وتعد الجزائر من بين المستفيدين من هذا التطور في مجال كرة القدم، والدليل على ذلك هي النتائج الجيدة التي حققتها الجزائر على المستوى الإفريقي والعالمي ابتداءً من نهاية السبعينيات، وحتى نهاية الثمانينات، حيث لاحظنا أن الجزائر في هذه الفترة كانت حاضرة في نهاية كأس إفريقيا للأمم، وتأهلها إلى نهائيات كأس العالم مرتين بإسبانيا سنة 1982م والمكسيك 1986م.

وبعد هذه الفترة لاحظنا تدهور المستوى التقني والتكتيكي لدى عناصر النخبة الوطنية، وبذلك غيابها عن المحافل الدولية واقتصارها على المشاركات السلبية على الصعيد الإفريقي، هذا الغياب مدى ضعف لمستوى البطولة الوطنية، وقد انعكس هذا الضعف على مستوى المباريات، فافتقدنا نكهة التنافس وحرارة لقاءات القمة، حتى أصبحت كأنها حصص تدريبية لا غير، وبالتالي تدني المستوى العام للكرة الجزائرية ودخولها في أزمة.

إذا فإن الكرة الجزائرية تعيش أزمة حقيقية عميقة، أثرت على سمعتها الجهوية والدولية، وهذا راجع إلى الأسباب

الجهوية التالية:

- * غياب العمل التكويني على مستوى فئات الناشئين.
- * غياب سياسة واضحة محددة للأهداف والوسائل على مستوى الجمعيات.
- * غياب آليات التقييم والمراقبة والتقييم السديد لعمل الأندية ونشاطاتها السنوية.
- * إهدار وتبذير أموال الدولة، وسوء استعمالها واستثمارها في الزمان والمكان المناسب.
- * هجرة اللاعبين إلى البلدان المجاورة.

¹ صحيفة صدى الملاعب العدد 26 بتاريخ 19/01/1993م بالجزائر.

* ظاهرة الاعتزال.¹

ذلك هي جملة من الأسباب والعوامل التي ساهمت إلى حد كبير في عدم تطور عملية تنظيم وتسيير الأندية الجزائرية، ومن ثم انفجار الوضع وانحطاط المردود الجماعي والفردى لدى اللاعبين خصوصا، بالإضافة إلى عوامل أخرى ساهمت في تعميق فجوة الأزمة.

فبوصف الرياضة عنصرا مهما في النشاط الاجتماعي، فإنها ذات علاقة فردية مع التطورات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، وحتى الثقافية السائدة في المجتمع، حيث نلاحظ أحوال الرياضة الجزائرية لا تطمئن ولا تبشر بالخير، فهناك -مثلا- خلل كبير في الإستراتيجية العامة والخاصة بالتنشئة الرياضية، علاوة على إهمال القاعدة الشبانية في إطار الرياضة المدرسية والجامعية.

كما يلاحظ غياب فادح للتنسيق بين مختلف التنظيمات المعنية بالرياضات، سواء تعلق الأمر بالوزارة، الاتحادية، الرابطة، أو النادي، وهناك أيضا تكريس للممارسات التهميش المقصود والإقصاء غير المبرر للإطارات الوطنية الكفائية، والتي تعتبر فخرا لنا كجزائريين، هذا كله راجع ربما لوجود أشخاص غير مؤهلين للإشراف على شؤون كرة القدم الجزائرية من جهة، وتلاعب أطراف انتهازية بالمصلحة الجماعية ارضاء لأنانيتهم الشخصية من جهة أخرى²، وبعد هذا كله نكون قد أعطينا لمحة تاريخية لتطور كرة القدم في العالم وفي الجزائر على حد سواء.

وكذلك من بين أهم الأسباب التي أدت إلى تدهور كرة القدم الجزائرية، هو سوء التسيير الإداري والعشوائي للأندية، وكذا غياب الكفاءة التسييرية لدى جل المسؤولين، هذا التسيير الذي اعتبرناه موضوع بحثنا وخصصنا له فصلا كاملا.

¹ Hamid grine : Almanach du Sport Algerien ANEP 1990 p61.

² نفس المرجع السابق.

2-2- مفهوم التسيير الإداري:

يعتبر مفهوم المؤسسة من أهم الركائز التي يتوقف عليها تطور المجتمع أو تخلفه، ذلك لأن نجاح المؤسسات يتوقف على فعالية نمط تسييرها.

ويعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراساتها، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية، سواء كانت رياضة أو إحصائية أو كانت تقنيات مستمدة من البحوث العلمية أو تقنيات مالية أو غيرها.

والتسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إنه باختصار تسطير للأهداف وتنسيق لجهود الأشخاص، هذا هو دور التسيير بشكل عام، ونشير إلى أن عمل المسير وكل العمليات التي يقوم بها تتم داخل بيئة أو هيكل أو منشأة، ويضم داخله أشخاص طبيعيين ومواد أولية، تتم من خلالها كل هذه العمليات، ولا يتم ذلك إلا بوجود التنظيم، الذي هو نتاج عملية التسيير.

فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط، فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، ولا بد أن تكشف عند وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط، كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاعل الصحي المتبادل.¹

والتسيير الإداري ينظم في المجال الرياضي، لذا فهي تعمل دائما لتنمية موارد جديدة تضعها باستمرار مواضع الاستغلال المثمر، فمن خلال تحديد أهداف المؤسسات وبرامج التخطيط الجيد لها، وتنظيمها تنظيما يتفق مع تحقيق الأهداف، والتنسيق بين الأفراد والتنظيمات المختلفة، والتوجيه الجيد مع وجود التقويم الشامل، فيستطيع الإداري أن يحقق الكثير من الأهداف المطلوبة، لذا أصبح هذا العلم ضرورة للعاملين في المجالات الرياضية.²

2-2-1- مراحل التسيير الإداري:

تعتبر النواحي الإدارية التنظيمية من العوامل الهامة لتحقيق أهداف المؤسسات والجمعيات الرياضية، وقد اتفقت الآراء على أن العمليات الإدارية تنقسم إلى:

أ- التخطيط ب- التنظيم ج- التوجيه د- الرقابة "المتابعة"

¹ محمد رفيق الطيب - مدخل التسيير ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص 65.

² سمير عبد الحميد علي. إدارة الهيئات الرياضية النظرية الحديثة وتطبيقها دار المعارف المنشأة الإسكندرية ص 20.

وأن تلك العمليات تشكل أجزاء أساسية للوظائف الإدارية، وبذلك تشمل كل عنصر من عناصرها، وتختلف الأهمية النسبية لكل منها في الزمان والمكان، فقد يركز الاهتمام على وظيفة التنظيم، أو ينتقل هذا الاهتمام إلى وظائف أخرى كالتهيئة أو الرقابة أو التوجيه في زمان أو آخر، ومن ثم نجد أن الآراء تختلف بخصوص تعميم الوظيفة الإدارية وخاصة في هذا العنصر، نظرا لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحيطة بها.

إن الهيئات الرياضية باعتبارها متنفس للأفراد، لا بد وأن تتوفر لها تهيئة مدروس من خلال تنظيم علمي فعال، مع التوجيه التربوي الدائم والتقويم المستمر من خلال قنوات الرقابة المختصة لمنع التلاعب والانحراف، وبذلك يمكن أن نساهم جميعا في تحقيق أهداف الهيئات الرياضية، ولا يمكن أن يحدث ذلك من خلال إدارة لها دراية تامة بالمبادئ العامة للإدارة مما يعود ذلك على الجمعية بالتقدم والنجاح.¹

أ- **التخطيط:** التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على أحسن وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

ويقول "فايول" إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ مما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.²

فالتخطيط إذن هو عمل افتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة للأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر، وخطط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

ويعد التخطيط من أهم الوظائف العملية والإدارية، وهي يأتي كأول خطوة يقوم بها أي شخص مسؤول عن مؤسسة أو تنظيم، وأي برنامج بدون تخطيط يجد صعوبة في القيام بباقي الوظائف الإدارية.

ولقد عرف التخطيط بأنه الوظيفة التي يتم من خلالها التوقع للمستقبل، مع وضع أسس العمل للإجراءات المستقبلية.³

¹ حسين شلوت وحسن معوض الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية دار الفكر العربي ص16.

² Voltmen Edward and others. The organization and administration of physical education (s the ed) prentice hall. Inc engle newjersey 1979. P20.

³ سمير محمد يوسف. إدارة المنظمات. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1980 ص236.

كما عرف بأنه العملية التي تتولى بها المنظمات تحديد أهدافها، ثم اختيار أفضل السبل لتحقيقها.¹
كما ذكر آخرون أن التخطيط هو وضع تصوير برنامج العمل الذي يمكن اختراعه لتحقيق هدف معين.²

ب- التنظيم:

تأتي وظيفة التنظيم بعد وظيفة التخطيط، وهي لا تقل عنها أهمية فهذه الوظيفة تحدد نظام العمل بالمؤسسة، ومن خلالها يستطيع العاملون معرفة مهام عملهم وعلاقاتهم بالآخرين والاختصاصات المنوطة لهم.
ويقوم التنظيم أيضا بمهمة التنسيق بين جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرغوب بها، كما يهدف إلى وضع الأفراد المناسبين في الوظائف الملائمة، ويعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.³
وعرفت وظيفة التنظيم بأنها عبارة على وضع نظام علاقات بين الأشخاص منسقة إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك.⁴

كما عرفت أيضا بأنها تحديد الهيكل والإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف.⁵
وقد عرف آخرون التنظيم بأنه أسلوب النشاط التنفيذي، من حيث تقسيم العمل وتوزيعه على وحدة النشاط، وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها، وكذلك طريقة الاتصالات، وسير الإجراءات التنفيذية.
التنظيم في المجال الرياضي لا يختلف عن التنظيم في المجالات الأخرى، فله أهمية عظمى من خلال تنظيم الأجهزة المختلفة المتعلقة بالأنشطة الرياضية.

كما أن تنظيم الأنشطة المختلفة التي تقام لها هذه الأجهزة، من الأمور الإدارية المهمة لتنظيم الأجهزة الرياضية المختلفة وبرامجها، مثل: الدورات، البطولات، المهرجانات، المؤتمرات والاجتماعات والجيش والشرطة والأندية واللجان الأولمبية، هذه كلها أنشطة مهمة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للتربية الرياضية.⁶

ج- التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الرئيسية الثالثة في العملية الإدارية، وترتبط ارتباطا وثيقا بالموظفين السابقين، وقد عرف التوجيه بأنه يهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة، من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ إسماعيل شرف الإدارة العامة. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ص20.

² مساعد هارون. الإدارة في المجال الرياضي الكويت الطبعة الأولى 985 ص21.

³ سعيد الهواري.. الإدارة وأصول الأسس العلمية مكتبة عين الشمس 1982 ص136.

⁴ زكي محمد هاشم. الإدارة العلمية وكالة المطبوعات الكويت الطبعة الثالثة 1980-1981 ص116.

⁵ إسماعيل شرف الإدارة العامة. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ص29..

⁶ زكي محمد هاشم. الإدارة العلمية وكالة المطبوعات الكويت الطبعة الثالثة 1980-1981 ص210.

التوجيه يتم أساسا من خلال دفع العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فإن أهداف هذه الوظيفة تتطلب من القائمين بها أن يتفهموا طبيعة السلوك البشري والحاجات الأساسية للإنسان، وشخصيات العاملين في المؤسسة، فمن خلال هذا الفهم يمكن للقيادات أن تقوم بتوجيه الأفراد بفاعلية.

تعد وظيفة التوجيه عملية تربوية تعليمية في المقام الأول، وليست عملية تصيد وكشف أخطاء.¹

د- التقييم:

تأتي منهجية التقييم كآخر الوظائف في العملية الإدارية، إلا أن هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أنها تبدأ مع نهاية وظيفة التوجيه، وأن العملية الإدارية تنتهي بها، بل هي وظيفة مستمرة مع جميع الوظائف الأخرى في العملية الإدارية. يستخدم معظم الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، والإدارة التربوية كلمتي التقييم والرقابة بنفس المفهوم والمعنى. لقد عرفت الرقابة بأنها الوسائل والأساليب التي توضع بقصد التأكد من تحقيق الأهداف.² كما عرفت بأنها النشاط الذي من خلاله يتم التأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع ما سبق تحديده في التخطيط.³

كما فسرت الرقابة الإدارية في الإدارة العامة، بأنها الوسيلة التي عن طريقها تتأكد الحكومة بنفسها من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان وسرعة.

والتقييم لا يعني محاولة اكتشاف أخطاء الموظفين أو تصديدها، بل يهدف إلى محاولة معالجة الأخطاء وانحرافات وتقييمها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

هذه العملية تبدأ مع التخطيط وتستمر أثناء التنظيم والتنفيذ والتوجيه والإشراف، للتأكد من أن العمل مستمر في الاتجاه الصحيح، وإصلاح أي انحراف عن طريق المخطط له، إلى حين التأكد من أن الأهداف قد تحققت، أو ذكر الأسباب الموضوعية لعدم تحقيقها، وتقديم الحلول لأسباب القصور والعجز، لذلك فهذه العملية مهمة ومستمرة وشاملة تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطة بكل نواحيها.

¹ سمير محمد يوسف إدارة المنظمات مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1980 ص 397.

² أحمد عبد الفتاح عبد الحليم مبادئ الإدارة والتنظيم 1974 ص 457.

³ عبد الكريم درويش وليلى تكلا. أصول الإدارة العامة مكتبة الأنجلو المصرية 1968 ص 451.

كما تقوم عملية التقويم بتقديم أفضل الوسائل لتجنب الأخطاء والصعوبات في المستقبل، ولا توضح هذه العملية نقاط الضعف فقط، بل تكشف أيضا عن نقاط القوة في البرامج والأفراد، وذلك يمكن الإدارة من معرفة الأفراد المتميزين ومكافأهم.¹

2-2-2- أهمية التسيير الإداري:

أصبحت الحركة الرياضية والشبانية في الكثير من الدول حركة شاملة تهتم بالشباب، وتحاول تحقيق الأهداف العامة للدولة من خلال تنظيمها المختلفة، ولقد أصبحت هذه المؤسسات الرياضية من أهم المؤسسات التي تهتم بها الدول، نظرا لأهمية الشباب في المجتمعات ولدور هذه المؤسسات في تربية الشباب وزرع الأهداف المطلوبة والمرغوب فيها، مما يؤدي إلى استثمار طويل المدى، والتي تظهر نتائجه على شباب هذه الدول في المستقبل، ولذلك زاد تركيز هذه الدول على المؤسسات المختلفة، وبالذات الرياضية منها، حيث تشكلت الأندية والاتحاديات واللجان وحتى الوزارات لتنظيم برامج رياضية وشبانية، والحركة الرياضية أصبحت حركة ضخمة وشاملة في الدول، يعمل بها الكثيرون وتشرف على عدد هائل من أفراد المجتمع، وتخدمها مؤسسات ومنظمات كبيرة ومعقدة تتطلب علما ودراية بالأسس والوظائف وسبل تحقيق أهدافها، وحيث أن التسيير الإداري هو محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال العمل المشترك للأفراد والمؤسسة، ولذلك فإن دراسة هذا العلم أصبح ضرورة للعاملين في المجال الرياضي من مدرسين وموجهين وموظفين ومشرفين ومدربين وإداريين وحكام، للقيام بالأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال إدراك ووعي لما يقوم به الشخص المسؤول، ويعرض التسيير الإداري في المجال الرياضي أهداف طموحة، فتجمع وتوفر كل ما تحتاج إليه من موارد مادية وإمكانات بشرية، وتسعى إلى توجيه الجهود ناحية التحقق الأمثل لهذه الأهداف، وفي سبيل ذلك تعمل على التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات والظروف المتوقعة، لذا فهي تهتم في المقام الأول بالتخطيط لأعمالها، وتضع معايير الطرق وإجراءات العمل أكثر تقدما وتطورا.²

2-2-3- المشرفون على التسيير الإداري:

إن ضخامة حجم التنظيم وتعدد المناصب الإدارية يتطلب توافر مهارات قيادية للرؤساء والإداريين، حتى يستطيعوا بث روح العمل وإبعاد الإهمال وعدم الاهتمام.

ويعد مسير المؤسسة أو مديرها "شخص أو أشخاص" العضو الأساسي في تنظيمها وإدارة نشاطها، فإذا كان هذا يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية وذو روح مبادرة، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا توفرت

¹ مساعد هارون. الإدارة في المجال الرياضي الكويت الطبعة الأولى 1985ص78.

² حسين شلوت وحسن معوض الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي ص53.

العناصر الأساسية الأخرى، وفي حالة نقص مستوى التكوين أو الكفاءة للمسير، يؤدي هذا إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلاً.

فالمسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ عرض مشترك، وعليه يعتبر المسير من الناحية الأصولية مسؤولاً على أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات.

يرى (إكليس - eckles) أن وظيفة المسير هي مقدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها.

ويرى (تيد - teed) أن المزيج من السمات التي تمكن الفرد من حيث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.¹

2-3- أهداف ونتائج التسيير الإداري:

2-3-1- أهداف التسيير الإداري:

يهدف التسيير الإداري بوضع معاونين على كافة المستويات في الإطار العام للمؤسسة، واشتراكهم في تحديد أهدافها، وبهذا إحساسهم بانتماء للمؤسسة والتزامهم نحو تحقيق أهدافها، فيرتقي أداؤهم ويتحسن إنجازهم، علاوة على ذلك يساعد في تحديد الأهداف، وكذلك قيام المسؤولين بإعادة الإدارة والتوجيه والإشراف على خبر الوجود، وأصبح ممكناً إدراك فعاليتها كوسيلة للتعليم الاجتماعي.²

2-3-2- المشرفون على التسيير الإداري:

إن ضخامة حجم التنظيم وتعدد المناصب الإدارية يتطلب توافر مهارات قيادية للرؤساء والإداريين، حتى يستطيعوا بث روح العمل وإبعاد الإهمال وعدم الاهتمام.

ويعد مسير المؤسسة أو مديرها "شخص أو أشخاص" العضو الأساسي في تنظيمها وإدارة نشاطها، فإذا كان هذا يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية وذو روح مبادرة، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى، وفي حالة نقص مستوى التكوين أو الكفاءة للمسير، يؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلاً.

¹ طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية الإدارة مصر 1994 ص34.

² مساعد هارون. الإدارة في المجال الرياضي الكويت الطبعة الأولى 1985 ص99.

فالمسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ عرض مشترك، وعليه يعتبر المسير من الناحية الأصولية مسؤولاً على أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات.

يرى (إكليس - eckles) أن وظيفة المسير هي مقدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها. ويرى (تيد - teed) أن المزيج من السمات التي تمكن الفرد من حيث الآخرين على إنجاز المهام والموكلة إليهم.¹

2-3- أهداف ونتائج التسيير الإداري:

2-3-1- أهداف التسيير الإداري:

يهدف التسيير الإداري بوضع معاونين على كافة المستويات في الإطار العام للمؤسسة، واشتراكهم في تحديد أهدافها، وبهذا إحساسهم بانتماء المؤسسة والتزامهم نحو تحقيق أهدافها، فيرتقي أداؤهم ويتحسن إنجازهم، علاوة على ذلك يساعد في تحديد الأهداف، وكذلك قيام المسؤولين بإعداد الإدارة والتوجيه والإشراف على خير الوجوه، وأصبح ممكناً إدراك فعاليتها كوسيلة للتعليم الجماعي.²

تتسع للقيم الإنسانية والرغبات البشرية واستعابها في انسجام تام مع الطاقات المادية والمالية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد أهداف المدير في خمسة مجالات بيانها كالاتي:

1- تساعد المدير على تقليص الفجوة بين الواقع الذي تعيشه مؤسساتهم، وما يتطلعون إليه في مجال الإنجاز والأهداف.

2- حشد كل الطاقات والإمكانات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة هي مجموع الأفراد العاملين بها.

3- ترشيد العمليات الإدارية التي تعنى في صورة مبسطة، والإشراف على الخطط الموضوعية وضمان إنجازها.

4- ممارسة الحد الأدنى من التوجيه.

5- إتاحة ظروف أفضل للتقييم، الذي يتطلب عادة قدرات كبيرة من المهارات، كما أنها تبين جهودهم في:

- تقييم الأداء.

- إيجاد الصلة الضرورية بين الأداء والأهداف.

- توضيح الأهداف.

¹ طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية الإدارة مصر 1994 ص34.

² مساعد هارون. الإدارة في المجال الرياضي الكويت الطبعة الأولى 1985 ص99.

- الإشراف على كُتب على ارتفاع مستوى أداء العاملين وقدرتهم.
- توثيق الصلة بين المدراء ومعاونيهم.
- إقامة معايير سليمة للرقى وتحديد المرتبات.
- تحفيز معاونيهم وتشجيعهم للمزيد من الإنتاج.
- ترشيد الأداء وربطه بالأهداف.
- إيجاد الموازنة المطلوبة بين مرونة برامج العمل، وما يطرح من ابتكارات وأفكار جديدة دون أن يمس ذلك فعالية الأداء وانضباطهم.
- التعرف على المشاكل التي تعوق الأداء، ووضع الخطط التي تزيل تلك العقبات.¹
- التعرف على معاونيهم ذوي المؤهلات والقدرات الإدارية، للاستفادة من ذلك في إدارة أجهزة إدارية للمستقبل.
- خلق جهاز وظيفي قادر على تحمل المزيد من الأعباء، ورفع قدراته تبعاً لازدياد أعبائه.
- زيادة فرص مساهمة الأفراد في إنجاز وتنمية قدراتهم وعلى تحمل المزيد من المسؤوليات.
- تنمية وتحسين التعامل بين الأفراد، وما يحدثه ذلك من آثار إيجابية في إزالة المشاكل وتخطي العقبات.
- إرسال أسس ثابتة تمكن العاملين من تقييم أدائهم بموضوعية، وتساعد المدير في تقييم الأداء.

2-3-2 نتائج التسيير الإداري:

- حقق التسيير الإداري نتائج هامة على كافة المستويات في الإطار العام للمؤسسة، وبهذا فالنتائج هي التي تبرز مدى مردودية المؤسسة من خلال تسييرها الإداري، فهي تكشف عن فعالية أو غير فعالية هذا التسيير، من خلال النتائج الجيدة والسيئة، ونستخلص أهم نتائج التسيير الإداري في ما يلي:
- تطوير مستوى الأداء، والرفع من مستوى الخدمات في إطار أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
 - إبراز مدى استيعاب الخدمات في إطار أهداف خطة التنمية الاقتصادية للدولة.
 - أبرزت مدى استيعاب العاملين للمتطلبات للعمل والأهداف الموضوعية.
 - إعطاء صورة متكاملة عن إمكانيات وقدرات كل فرد.
 - أتاحت أسس أكثر رسوخاً لتقييم الأداء وقياس النتائج.
 - إزالة كل أنواع العقبات التي تواجه هذه المؤسسات.

¹ نفس المرجع السابق ص 99.

- تنمية روح الفرق في العمل.¹

2-4- مراحل التسيير الإداري في الجزائر:

لقد مر نظام التسيير في الجزائر بعدة مراحل أهملتها مختلف الظروف الاقتصادية والسياسية التي عاشتها الجزائر منذ استقلالنا إلى يومنا هذا، وتنوعت أنماط التسيير التي وجدت في ذلك الوقت.

فقد ترك الرحيل الجماعي للأوروبيين من الجزائر أزمة حادة، ناجمة عن الصعوبة المزدوجة والمتمثلة في:

- شغور معظم المؤسسات الزراعية والصناعية والخدمية، دون أن تترك أصحابها ممن يتكفلون بها.
- وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات والأشخاص القادرة على إدارة المؤسسات نظرا لحداثة الاستقلال.

أما هذا الواقع وكرد فعل لحماية البلاد، فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارة هذه المؤسسات لأنه لم يكن هناك أي مجال للاختيار أو أي تردد ممكن.

ومن خلال ذلك يمكننا تقسيم تطور نظام التسيير في الجزائر إلى المراحل التالية:

- 1- **مرحلة التسيير الذاتي:** وهو التنظيم الذي أعقب الاستقلال مباشرة وامتداد إلى حوالي سنة 1966 المؤسسة المسيرة ذاتها.
- 2- **مرحلة التسيير البيروقراطي:** حيث تقلص حجم المشاركة العالمية إلى درجة كبيرة "المؤسسة أو المشروع العام" (entreprise publique).
- 3- **مرحلة التسيير الاشتراكي:** تبدأ من سنة 1971 في محاولة البحث وإنجاز الديمقراطية في مجال العمل "المؤسسة الاشتراكية" (entreprise socialiste).²

¹ نفس المرجع السابق ص100.

² محمد الصغير بلعي، تنظيم القطاع العام في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية 1992 الجزائر ص10.

2-4-1- استقلالية التسيير كنمط جيد:

بعد ما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات، أين لجأت الدولة الجزائرية إلى منهج استقلالية التسيير، والذي تدعمه بقانون 1988 الذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية.

يقوم هذا التنظيم الجديد للمؤسسات على مبدأ استقلالية، باعتباره الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد. يعود هذا المبدأ في مصدره إلى المواثيق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986، والذي ينص في مبادئه العامة على تنظيم الاقتصاد الوطني وضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية العمومية، قصد تحسين فعاليتها، سواء على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الفاصلة، خاصة عن طريق احترام المعايير الإنتاجية، وعن طريق أفضل في قواعد التسيير.

لقد انتهج المشرع الجزائري مبدأ الاستقلالية في التسيير للمؤسسات، لما لاقتهم مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل وقد جاء هذا النظام الجديد لينعش ويعود ويعطي انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات، والذي كان مآله الفشل والإفلاس لا محال من جراء التسيير السابق (التسيير الاشتراكي).

الحقيقة أن مختلف النصوص الأساسية ما فتأت تلحم على المبدأ هذا، وخاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980 والمتعلق أساسا بالقضايا الاقتصادية، إذ ينص في لائحة التسيير والتنظيم إلى إصلاح الوسائل وإعادة تنظيم ممتلكات الدولة، إثراء نظم التخطيط، وإلى مركزية وديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المسؤوليات، واستقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي والاجتماعي.¹

2-4-2- واقع التسيير الإداري في الجزائر:

أبدى التسيير الإداري في الجزائر بوادر فشله وذلك بانتهاج التسيير الاشتراكي وأسبابه كانت كاملة في طرق تطبيقه ومواد تنظيمه.

لهذا فقد جاء النمط الجديد لتسيير المؤسسات العمومية، واستقلالية التسيير، وإصلاح المؤسسات العمومية والاقتصادية، ولدفع إلى الخروج من دوامة الأزمة التي كانت تحيط بها، ويمكن حصر أسباب انتهاج هذا النمط الجديد إلى:

1- فشل النمط الاشتراكي (مركزية التسيير).

2- محاولة إيجاد نوع من المنافسة التجارية.

¹ نفس المرجع السابق ص10.

3- إن الدولة لم تراعي مبدأ الخسارة أو الربح، كون هذه المؤسسات تؤدي خدمات اجتماعية أكثر ما هي مؤسسات تجارية، مصيرها محدود بمبدأ خسارتها أو ربحها، ويمكننا أن نقدم بعض الأهداف المتوخات من جراء انتهاج هذا النمط الجديد:

أ. التخفيف في الضائقة المالية التي تعاني منها معظم المؤسسات العمومية الجزائرية.

ب. الدولة الجزائرية لجأت إلى هذا النمط من التسيير قصد تحديد مسؤولياتها تجاه هذه المؤسسات، وما يترتب عنها من أعباء إدارتها والأعباء المالية.

ج. تحقيق الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من مردود الإنتاج.

2-4-3- التسيير الإداري للجمعيات الرياضية بالاستقلالية في التسيير:

تماشيا مع مبادئ الحرية المنصوص عليها في الدستور، وخاصة تلك المتعلقة بالجمعيات، صدر كل من المرسوم التنفيذي المتعلق بالرابطات، تاركين مسألة تنظيم وتسيير الجمعيات الرياضية إلى قوانينها الأساسية وتنظيمها الداخلية، الشيء الذي قد يعود بالسلب على السير الحسن لهذه الهيئات، بحيث تبقى القواعد المنظمة للتعاملية غير واضحة أو بالأحرى متوازنة.

ومن جهة الرجوع إلى قانون (91-31) كأحد المطالب العادلة للحركة الرياضية، غالبا ما تكون مناسبة للتعبير عن نطاق حرية الجمعيات.¹

رغم أن هذه المبادئ الأساسية لا تخضع لأية ضوابط، إلا أنها ليست بمنأى عن التجاوزات القانونية والتنظيمية المفروضة في ذلك، فإن إلزامية إجراء ما لا يوازيه دوما مقبول، خاصة في مسائل استدعاء هياكل الجمعيات، أو من حيث تقديم التقارير السنوية، فالموقف الحذر أو الغامض للإدارة المكلفة بالرياضة تجاه هذه المسائل المالية والمحاسبية يجب عليها التحلي بالحكمة والنظرة الصائبة، وعلى ممثلي الجمعيات فيما يخص تسيير المساعدات المالية العمومية والشبه العمومية، وهو أمر بطبيعة الحال صعب بالنظر إلى المبالغ المالية الهامة التي توضع تحت تصرف الجمعيات.

الجدير بالملاحظة وهو ما يسقط مسؤولية الحركة الجمعوية، إن عملية مرور الاتحاديات إلى عالم الاستقلالية لم تتبع بإجراءات متوازنة للدعم والتأطير، والتي تسمح بالتكفل الحقيقي لهذه القضايا الحساسة والهامة.

ومن زاوية أخرى تسجل صعوبة التحكم والانسجام في العلاقة التكاملية بين الهيئة التقنية والهيئة المنتخبة للجمعيات الرياضية، حيث يسود التواتر والاستقرار، وهذا راجع إلى النظرة الخاطئة لكل طرف عن الآخر كخصم طبيعي له، ورغم صدور القانون الأساسي الخاص بالأسلاك النوعية التابعة للإدارة المكلفة بالرياضة، فإن هذه الإشكالية لم تحسم بعد.

¹ محمد الصغير بعلي. تنظيم القطاع العام في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية 1992 الجزائر ص 17.

بناء على ما سبق فإن غياب هيكل نموذجي أو إطار عام موجه يعطي الحرية التامة للجمعيات الرياضية في اختيار التنظيم الداخلي الملائم، وإتاحة فرص البروز وإعطاء فعالية.¹

¹ نفس المرجع السابق ص18.

خلاصة:

قد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير الإداري مبينين أهميته ومجالاته، ثم انتقلنا إلى المراحل التي يمر بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كل هاته المراحل يجب على المسير أن يحسنها، نظرا لما تكتسبه من أهمية لذلك تطرقنا إلى أهمية التسيير الإداري، فالمسير هو مشرف على هذا التسيير، وقد تحدثنا عليه من خلال المشرفين على التسيير الإداري، وبعد كل هذا أوضحنا أهدافه ونتائجه.

وختمنا هذا الفصل بإعطاء لمحة تاريخية عن التسيير الإداري في الجزائر من خلال الأساليب المتبعة في هذا المجال وواقعه الحالي والوضعية التي آل إليها.

تمهيد:

لقد توسع مفهوم مصطلح التمويل عبر عدة أدوار يلعبها في ميدان تنظيمه، فمن المساعدة الفعلية المادية إلى إيجاد طرق الاستثمار الإيجابي، وبذلك فقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب ومن أهم مصطلحاته: "GOOSENS" و "RAULF".

التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين طرفين:

الطرف الأول يدعى الممول، يقدم المال أو قروض معتبرة للطرف الثاني، أما الممول فيقوم بخدمات تمثل إمكانيات الاتصال أو المقابل لذي يطلبه الممول والناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

3- التمويل في النادي الرياضي:

3-1- البعد الاقتصادي لكرة القدم:

ارتبط ظهور كرة القدم الحديثة كلعبة شعبية في إنجلترا بالثورة الصناعية، حيث أصبحت من العلامات التي ترمز إلى العمل، وقد استثمرت عدة مؤسسات صناعية وتجارية كبرى في هذه اللعبة، لتستفيد صورتها من القيم التي تمثلها كرة القدم (الحيوية، التحمل، النهوض، التفوق...)، كما وظفتها كعنصر للسلم الاجتماعي والاندماج. وانتقلت الكرة على مر السنين من مجرد لعبة محبوبة ورياضة شعبية إلى نشاط اقتصادي بكل معنى الكلمة، وقد ساهم في هذا التحول أنظمة الاحتراف والاحتضان، وتسويق المباريات، وتحول الأندية من جمعيات إلى شركات بدأت تقتحم بورصات القيم، ولم تعدد المناسبات الكروية الكبرى وكنهائيات كأس العالم مجرد مناسبات لتسويق المنتج فحسب، بل وصبحت كذلك فرصا لاقتحام أسواق جديدة، واستطاعت "الفيفا" أن تظم تحت لوائها 207 عضوا، أي أكثر من عدد أعضاء منظمة الأمم المتحدة. أن تظم تحت لوائها 207 عضوا، أي أكثر من عدد أعضاء منظمة الأمم المتحدة.¹

3-2- التسيير المالي في كرة القدم الجزائرية:

3-2-1- التسيير المالي في كرة القدم:

لقد عرف التسيير المالي في ميدان كرة القدم الجزائرية عدة أوجه فمن التسيير العشوائي والذي ميز الفترة الأولى (1956م- 1975م) المتمثل أساسا في اعتماد النوادي على اشتراكات الأنصار، وكذا مداخيل الملاعب ومداخيل النوادي الرياضية (Les cercles) إلى التمييز العمومي، حيث عرفت المرحلة الثانية (1976م- 1982م) ضم النوادي الرياضية إلى المؤسسات العمومية الكبرى، حيث كانت نفقات النوادي ناجمة عن إعانات الشركات والأسهم بالإضافة إلى الميزانية المحددة والمقدمة من طرف وزارة الشباب والرياضة (MJS) وفي المرحلة الثالثة (1989م- 1998م)، وفي ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وتخلي المؤسسات العمومية الكبرى عن تمويل النوادي الرياضية، أصبح تمويل النوادي على عاتق الصندوق الوطني للتنمية الرياضية والشبيبة، وكذا تدخل بعض الخواص، حيث عرفت بعض النوادي² الوطنية مصطلحا جديدا في دائرة التمويل (Sponsoring) أي دخول عملية الإشهار كوسيلة لسد احتياجات ونفقات النوادي الرياضية.³

¹ مجلة العربي - العدد 44 ص 135 - سنة 2005 الكويت.

² القانون الداخلي للاتحادية المادة (20) - الجزائر.

³ نفس المرجع السابق.

3-2-2- التسيير على مستوى وزارة الشباب والرياضة:

إن وجود وزارة الشباب والرياضة لتأكيد كبير على حرص الدولة على تنمية القطاع الرياضي، والتكفل بشريحة الرياضيين، لهذا فهي بمثابة الوسيط الذي تقوم بواسطته الدولة بهذه المهمة.

ويتمحور دور وزارة الشباب والرياضة بتنظيم التظاهرات منها والدولية مع الفدرالية المعنية بالأمر، كما تعمل على حل الخلافات والنزاعات الحادة التي تقع داخل الفدرالية الجزائرية لكرة القدم، كما حدث في جوان 1996م عندما أقصي الفريق الوطني في تصفيات كأس العالم 1998م.

كما أن هذه الوزارة تقوم برعاية الجمعيات الرياضية سواء كانت بلدية أو ولائية أو وطنية، وإعطاء دفع متواصل للرياضة، بالإضافة إلى هذه المهام التنظيمية والإدارية تقوم الوزارة بالتسيير المالي الموجه للرياضة، فهي التي تحول مختلف الفدراليات الموجودة والمتعددة لديها.¹

إن هذا التسيير يتم حسب بعض المعايير الموضوعية، مع وجود معايير أخرى هي ذاتية، وتمثل المعايير الموضوعية في عدد الممارسين للرياضة، أما على مستوى القطر الوطني هناك جدول للمنافسات الدولية والوطنية المسطرة للسنة الرياضية المقبلة، وهناك معايير للنتائج المحققة سابقا رغم أن هذا الأخير لا يؤخذ بعين الاعتبار، أما المعيار الذاتي هو تفضيل بعض الرياضات على بعضها الآخر.

3-2-3- التسيير الداخلي للاتحادية الجزائرية

• إن أي اتحادية رياضية تود الحصول على دعم مالي عمومي، وجب عليها أن تلتزم بالشروط التالية:²

- 1- مراقبة مالية: أن تخضع الاتحادية لمراقبة مالية من طرف الوزارة.
- 2- ورقة اعتماد الاتحادية: أن تكون معتمدة لدى الوزارة.
- 3- عقد البرامج: يضم البرنامج الذي تسطره الاتحادية.
- 4- الحصيلة المعنوية والمالية للسنة الماضية: يدرس مجموع النتائج المحصل عليها وكذلك النفقات التي صرفت من طرف الفدرالية.

• عندما تستجيب الاتحادية لهذه الشروط تتقدم للوزارة بطلب يتضمن دراسة للحاجيات المالية للسنة الرياضية المقبلة والتي تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على الحاجيات المالية اللازمة للتسيير الداخلي للاتحادية.

¹ المذكورة الرياضية المركز الوطني للإعلام والتوثيق سابقا الجزائر سنة 1977 ص9.

² قانون 04-10 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

القسم الثاني: يحتوي على حاجيات الرياضة التي ترعاها الاتحادية المعنية.

وبعد ذلك تتسلم وزارة الشبيبة والرياضة الملف وتعمل على دراسته، وبمجرد الانتهاء من دراسة الملفات المقدمة، ترسل إلى وزارة المالية، التي بدورها تقوم بدراسة الملفات وإجراء مراقبة دقيقة لكل ما تحتويه الملفات، ثم تعطي الموافقة على دفع هذه القيمة المالية المطلوبة من طرف وزارة الشباب والرياضة، مع الإشارة إلى أن هذا الغلاف المالي لا يسلم نقدا ولكن عبارة عن صكوك بنكية، وبعد توزيع هذه القيمة المالية على كل القطاعات التي تنتمي إلى الوزارات.

توجه هذه الأخيرة تمويلها لكل تجمع رياضي منها الاتحادية التي تبعث بأحد أعضائها لاستلام صك بنكي يحتوي على القيمة المالية التي طلبتها الاتحادية، لكن يجب الإشارة أنه في أغلب الأحيان لا تعطي القيمة المالية بأكملها، بل تكون ناقصة، هذا استجابة للدراسة التي قام بها مكتب المحاسبة بوزارة الشبيبة والرياضة، مع وجود إمكانية دفع مبالغ إضافية أثناء السنة الرياضية، إذا وجدت ضرورة لذلك، وعلى غرار كل الرياضات تعنى كرة القدم برعاية وزارة الشبيبة والرياضة (هذه الرعاية التي يراها البعض أنها مبالغ فيها، بالمقارنة مع النتائج الضئيلة المحققة في الميدان)، وهذا طبقا لقانون (10-04)، تضمن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التي تساهم في تمويل الأنشطة التالية:¹

- تعلم التربية الرياضية والبدنية.
- رياضة النخبة وذات المستوى العالي.
- رياضة المنافسة.
- تحديد النفقات وتحسين مستوى الرياضيين ومستخدمي التأطير.
- تمويل المنشآت الرياضية واستثمارها وظيفيا.
- تحقيق مخططات وبرامج البحث في الميدان العلمي والتكنولوجي الرياضي، فالوزارة تعمل على تمويل الفرق الرياضية في الوطن، والمتمثلة في أندية القسم الوطني الأول، وكذلك الفرق الوطنية بمختلف أصنافها.²

فهذا التمويل مخصص للعمليات التالية:

- 1- **التسيير:** هو ضمان سير العمليات الإدارية الداخلية لكل نادي.
- 2- **التكوين:** هو عملية تهيئة الأجيال الصاعدة وتكوين خزان من اللاعبين.
- 3- **التطوير:** يعني رفع مستوى كرة القدم من حيث الأداء والنتائج.

¹ نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع السابق.

4- تمويل المشروعات: بم أن هذه الفرق تمثل النخبة فهي حتما ستشارك في مختلف التظاهرات الدولية لترفع من سمعتها وسمعة البلاد مثلا: السنة الرياضية (1996م - 1997م) تحصلت أندية القسم الوطني الأول على مليون دينار جزائري من ميزانية الدولة، ومليون دينار جزائري آخر من ميزانية الصندوق الوطني لكل فريق، توزع على أربعة مهام سابقة الذكر، مع الإشارة إلى أن هناك أموال إضافية تدفع للفرق التي تشارك في المقابلات الدولية، وهذا حسب الدور الذي توقفت فيه، فمثلا إذا فاز الفريق بالكأس الإفريقية للأندية الحائزة على الكؤوس يتحصل على ما قيمته 1 مليار و800 مليون سنتيم جزائري.¹

كما تقوم الوزارة بإعداد ما يسمى بمخطط التمويل بالعملة الصعبة، وهو ما يخص النفقات المختلفة التي تقوم بها الفرق الوطنية خارج الوطن، هذه النفقات المتمثلة أساسا في الخدمات الفندقية، ورواتب اللاعبين والمدربين، وأثناء هذه الأيام تدفع قيمة تذاكر السفر في حالة ركوب طائرة لخطوط جوية أجنبية.

إن هذه القيمة المالية لا تكون بالقيمة المالية الصافية، وتسلم على شكل صك بنكي بالدينار الجزائري عن طريق مسؤول من النادي أو الفريق الوطني، والذي بدوره يقدم الصك إلى البنك الخارجي الذي يتكفل بعملية تحويله إلى عملة معينة لدفع النفقات.

فمثلا خلال السنة الرياضية (1996 - 1997م)، قدمت وزارة الشبيبة والرياضة ما قيمته 121.050.000 دج للفرق الوطنية أما بالنسبة للأندية فإنها قدمت 3.350.000 دج كما قدمت قيمة 212.000 دج لدفع ثمن المشاركة للهيئة الدولية بالنسبة للفدرالية الجزائرية لكرة القدم.

بالإضافة إلى هذه المساعدات للفرق فإن وزارة الشباب والرياضة تقوم بتمويل الرابطات الجهوية البالغ عددها ستة (06) لتضمن تسييرها، فما لاحظناه على مستوى التسيير المالي داخل الوزارة بالنسبة لما يخص كرة القدم، إن هذا التمويل لا يتماشى مع فكرة المراقبة، فالوزارة لا تقوم بأي مراقبة على تسيير هذه الأموال المحصل عليها من طرف الخزينة العمومية، وحتى إن أرادت ذلك لا يمكنها القيام بها، لأن الأندية تصرح بكل النفقات التي تقوم بها، ك شراء اللاعبين أو استخدام المدربين ورواتبهم، فكل الأرقام الموجودة تقريبية ولا تعتبر بأي حال من الأحوال عن حقيقة الأمر، ويبقى موضوع المال غير خاضع لمقياس الشفافية، كما أن السلطات العمومية تشجع نظاما غير عادل، فمثلا قانون التجارة يحدد موقف المالية، إذ لا يمكن تجاوزه بأي نشاط يقوم به أي قطاع، لكن بالنسبة لكرة القدم فكل شيء مباح إذ ليس لها حد، كلما طلبت الأندية أو الفرق الوطنية مبالغ مالية تحصل عليها، ولأن السلطات العمومية تواصل تنظيم رياضة كرة

¹ المذكرة الرياضية للمركز الوطني للإعلام والتوثيق (سابقا) سنة 1977 الجزائر الصفحة 09.

القدم بقوة إلا أنها لا تعود بفائدة مالية، وحتى على مستوى النتائج بالنسبة للوزارة، وهذا كله على حساب الرياضات أخرى تحقق نتائج جيدة وحتى ألقاب عالمية.¹

3-2-3- التسيير المالي على مستوى الاتحادية الجزائرية:

تعتبر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم إحدى الاتحاديات التابعة لوزارة الشبيبة والرياضة، ويتمثل دورها أساسا في تسيير كرة القدم بالجزائر، من حيث إعداد جدول البطولات، وتنظيم منافسات كأس الجمهورية بالنسبة للأندية، وتقوم بتحضير الفرق الوطنية المختلفة، وتعالج القضايا التي تحصل بين الفرق، كالطعن في نتائج المقابلات وقضايا التأديب المتعلقة باللاعبين، أما من الناحية المالية وهو الجانب الذي يهمننا.

تعتبر الاتحادية معبرا للأموال التي تقدمها السلطات العمومية المتمثلة في الوزارة المعنية، التي لها حق التصرف في هذا الأموال، سواء فيما يخص تسييرها الداخلي من الناحية المادية والإدارية، وتقوم الاتحادية في البداية في إجراء تقديرات مالية مختلفة للنفقات التي تتطلبها السنة الرياضية الموالية، ثم يقدم الطلب لوزارة الشباب والرياضة، التي تدرس من جهتها الطلب لترى ما مدى إمكانية التلبية، ولا ننسى أن هناك اتحاديات أخرى تقدم نفس الطلب، وإذا تم قبول الطلب بصفة كاملة أو جزئية توجه الوزارة القيمة المالية التي توزعها على الشكل الآتي:

1- نسبة توجه للتسيير الداخلي للاتحادية.

نسبة تقدم للفرق الوطنية.

نسبة تقدم على شكل اشتراكات لكل من الاتحادية الدولية لكرة القدم، الكنفدرالية الإفريقية لكرة القدم، ولتوضيح هذا التقسيم نأخذ كمثال التقسيم المالي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم خلال الموسم (1995م- 1996م)، حيث قدرت وزارة الشباب والرياضة الميزانية التي وزعت على ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: 1 مليار و600 مليون دج.

المرحلة الثانية: قدمت 6 ملايين دج.

المرحلة الثالثة: تمثلت في إضافة 3 ملايين و 500 دج.²

¹ القانون الداخلي للاتحادية المادة 34 ص10- الجزائر.

² القانون الداخلي للاتحادية المادة 19 ص12- الجزائر.

3-2-4- التسيير الداخلي للاتحادية:

يوزع غلاف مالي على مختلف المهام التي تقوم بها الاتحادية من الناحية الإدارية والاحتياجات المادية، والتي تتمثل في ما يلي:

استهلاك المواد والمعدات: والتي تمثل حاجيات ومعدات الفرق الوطنية، من كرات وألبسة رياضية، وتشمل كذلك دفع فواتير الماء والغاز والكهرباء والهاتف المستغلة من طرف مقر الفيدرالية، إذ بلغت القيمة المالية المخصصة لهذا 50.488.773 دج.

العتاد: يتمثل في الحاجات المكتبية كالورق، الأقلام، الكراسي، المكاتب، وكذلك إصلاح القاعات التي توجد بها المكاتب وشراء برامج الإعلام الآلي، إذ أن الأموال المخصصة لذلك قدرت ب 167.173.830 دج.

● **الخدمات:** هي عبارة عن تغطية نشاطات الفيدرالي من إيواء المشتركين، وتنظيم وتحضير الفرق الوطنية، عن طريق إقامة معسكرات تدريبية، وكل ما يتطلبه من إيواء ونقل اللاعبين، والذي قدرت قيمته المالية ب: 6.399.599.581 دج.

● **رواتب العاملين:** بلغت 32.119.520.002 دج.

● **النفقات المتنوعة:** تتمثل في اشتراكات التأمين، الخدمات البنكية، والتعاملات السابقة، والتي بلغت قيمتها ب: 287.125.599 دج.

● **الصكوك الغير مدفوعة:** وهي المتعلقة بالديون التي تركت ولم تسدد أثناء الموسم الكروي السابق، والتي بلغت قيمتها: 494.338.937 دج.

فالشيء الملاحظ هو أن حصة الأسد من النفقات الموجهة للخدمات قدرت ب: 399.599.581 دج، والمتمثلة في مختلف نشاطات مكتب الاتحادية لتحضير الفرق الوطنية، هذا الارتفاع يمكن تفسيره على ضوء سببين:¹

السبب الأول: هو ارتفاع قيمة الخدمات الفندقية، من إيواء وتغذية بالنسبة للفرق الوطنية، والتي تجبر كراء هذه الفنادق، أمام غياب المراكز الرياضية، التي يمكن أن تقدم لها كل الخدمات اللازمة.

السبب الثاني: والذي يتمثل في الاستغلال الغير عقلائي للأموال من طرف المشاركين، فأثناء انتخابات الجمعيات والمكتب الفدرالي، والتي تقوم الفدرالية بدفع كل التكاليف أثناء إقامتهم بالعاصمة، فمثلا هناك من المشاركين من يبقى 15 يوم بالفندق بدلا من قضاء ثلاثة أيام اللازمة والكافية لحضور أشغال المكتب، إضافة إلى أن هناك من المشاركين من

¹ نفس المرجع السابق.

يتقبل مع أفراد أسرته بدافع قضاء عطلة مدفوعة الأجر، كل هذه التجاوزات وغيرها تكلف الفيدرالية أموال طائلة تقوم بدفعها إلى الفندق فقط.

وقد طرحت هذه المشكلة بشدة أثناء تقديم الحصيلة المالية الخاصة بالفيدرالية في الجمعية العامة التي انعقدت في جانفي 1997.¹

3-3-1- الأموال المخصصة للأندية:

تجدر الإشارة هنا أن وزارة الشباب والرياضة، تقدم مساعدات مالية إلى أندية القسم الوطني الأول كل موسم، والتي تمثل نخبة الكرة المستديرة الجزائرية، والخزان الذي يمول الفريق الوطني لأكابر، فقد بلغت قيمة المساعدات المقدمة لها ب: 1 مليون دج لكل فريق من القسم الوطني الأول.

3-3-2- الأموال المخصصة للفرق الوطنية:

تأخذ السلطات العمومية على عاتقها تمويل الفرق الوطنية، لأنها تمثل أعلى مستوى للكرة الجزائرية، التي تقوم بتمثيل الجزائر في المحافل الدولية، إذ يبلغ عدد مستويات هذه الفرق أربعة وهي: فريق الأكابر، الآمال، الأواسط، فريق الأشبال، وقد بلغت القيمة المالية المخصصة لها ب: 2 مليون دج، والتي تغطي رواتب اللاعبين وكذا الإطارات الفنية، وبما أن النشاط الذي تقوم به الفرق هو نشاط دولي، فهناك مبالغ إضافية لتغطية المصاريف المتعلقة بشراء تذاكر السفر والخدمات الفندقية خارج الوطن، فقد بلغت قيمة هذه الأموال 14 مليون دج للموسم الرياضي (1995م-1996م)، والذي عرف مشاركة الفريق الوطني أكابر في الكأس الإفريقية للأمم المقامة في جنوب إفريقيا.

تعتبر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم من أعضاء الاتحادية العالمية لكرة القدم، والكنفدرالية الإفريقية لكرة القدم، إذ يجب على الاتحادية الجزائرية دفع الاشتراكات للمحافظة على وجودها، وهو ما يسمح للكرة الجزائرية بالمشاركة في التظاهرات الكروية العالمية، وقد بلغت هذه الاشتراكات 500 فرانك فرنسي بالنسبة للاتحادية العالمية لكرة القدم.

وقيمة: 600 دولار أمريكي بالنسبة للكنفدرالية الإفريقية لكرة القدم، وهذا ما قيمته 212.000 دينار جزائري.²

¹ نفس المرجع السابق.

² Youcef, A "Les milliards des recrutements" articles paru dans le journal "compétition" Semaine de 7 au 13 décembre 1996 p16.

كما يجب الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى التحويل المباشر الذي تحصل عليه الاتحادية من طرف وزارة الشباب والرياضة، فإن لهل مصادر أخرى للتمويل وهذا ما يسمح لها بتغطية النقص في الميزانية المقدمة، إذ بلغ مجموع هذه المداحيل للسنة الرياضية (1995م- 1996م) ما قيمته: 14.442.461.598 دج، لكن القيمة الفعلية المتحصل عليها هي: 1.445.337.821 دج للفرق على شكل صكوك بنكية مقدمة، لكن لا يمكن استعمالها لأن الحساب الجاري فارغ أو عبارة عن عهدود.¹

3-3-3- التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية:

• التسيير المالي على مستوى القسم الأول:

إن أندية القسم الوطني الأول تمثل نخبة كرة القدم ببلاطنا، وهذا لأنها تتماشى مع ما جاء في القانون (10-04)، تمثل رياضة النخبة ذات المستوى العالي التي تحضر للمشاركة في المناسبات المتخصصة والهادفة إلى تحقيق أداء حسب المقاييس التقنية الوطنية والدولية.

تتمحور رياضة النخبة ذات المستوى العالي حول عدة مستويات مختلفة، من حيث قوتها، ومن حيث الأداء المحقق كذلك، الناتج عن التكفل بالمواهب الرياضية قصد التحسين في الأداء ضمن هياكل متخصصة في المنتديات، والفرق الوطنية لبروزها على المستوى العالي الذي يخول لهم صفة رياضي بمستوى عالي.

وهكذا تعتبر هذه الأندية في الهياكل التنظيمية التي تسمح بتربية الممارسات الرياضية، وهي تعتبر أندية رياضية محترفة، لأنها تجارية على غرار الأندية الرياضية الهاوية التي تعمل على تطوير اختصاص دون هدف مريح هذه الصفة أي الاحتراف بينها القانون السابق، والذي يؤسس مهامه على النشاط الرياضي الدائم، بواسطة حصص متنوعة طبيعية يوفرها أشخاص طبيعيين، يكون هدفهم تحقيق نتائج رياضية مقابل أجر، ويخضع تأسيس النوادي الرياضية إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلق بالشركات التجارية.

فأندية القسم الوطني الأول تحصل على تمويل من طرف وزارة الشبيبة والرياضة، مروراً بالفدرالية الجزائرية لكرة القدم، التي تسمح لها بمزاولة نشاطها الإداري والرياضي على حد سواء، وطبقاً للقانون (10-04) الذي ينص على أنه يمكن

¹ نفس المرجع السابق.

للنوادي الرياضية المحترفة الاستفادة من مساهمة ومساعدة الدولة والجماعات المحلية، على أساس دفتر الشروط المحدد من طرف الوزير المكلف بالرياضة وبالاتصال مع الوزراء المعنيين.¹

إن التمثيل كما نرى هو على شكل مساعدة ، وليس على شكل قروض، هذا ما لا يسمح لوزارة الشبيبة والرياضة بالحصول على قروض من الأرباح التي تخصص لأندية القسم الأول، لكن الأرباح تبقى دائما للنادي "أي داخلي" فإذا طلبن هذه الأندية إضافة فإنها تحصل عليها من المنافسة نتيجة العجز المالي إذا كان النادي يشارك في الكؤوس أو بطولات دولية.

لكن هناك مصادر أخرى تعتمد عليها النوادي لتغطية النقص المالي الموجود، والمتمثل في أغلب الأحيان في مداخيل الملاعب، حقوق البث التلفزيوني والإذاعي، ومداخيل المنتجات التي لها علاقة بالنادي كالأقمصة الرياضية مثلا، ومصاريف تحويل اللاعبين، وسبونسورينغ (sponsoring) هذا الأمر لم يكن موجودا سابقا أي قبل سنة 1989م. وعند انسحاب الشركات الحكومية من مساعدتها للفرق بصفة جزئية أو كلية، أدى هذا إلى السماح للقطاع الخاص بالدخول بالمئات، كما هو معمول به في بلدان كثيرة، وقد عزز هذا الاتجاه في القانون (10-04) حيث نص على أنه يمكن للمتعاملين الخواص التدخل فيما يخص التمويل للفرق الرياضية، ورعاية ممارسات التربية البدنية الرياضية.²

¹ قانون 10-04 والمتعلق بالتربية البدنية.

² نفس المرجع السابق.

1-1- منهج البحث:

كلمة منهج من نهج أي سلك طريقا معيناً، وبالتالي كلمة منهج تعني الطريق، وتعني باللغة الإنجليزية "Méthode"، والتي ترجع إلى أصل يوناني يعني البحث أو النظر أو المعرفة التي تؤدي، إلى الغرض المطلوب.¹

ويمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من الفوائد والأسس، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة. ومن خلال الإشكالية المطروحة في هذا البحث، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة للإجابة على التساؤلات المطروحة حول "تأثير التسيير الإداري والتمويل في الأندية الرياضية".

والمنهج الوصفي عبارة عن منهج شامل للظواهر الموجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين، ووقت محدد، بحيث يقوم الباحث بكشف ووصف الأوضاع القائمة، من خلال البيانات الميدانية التي يتم جمعها²، وقد استخدمنا في ذلك استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية لبعض المسيرين واللاعبين.

وبذلك فالمنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم، من أجل الوصول إلى غرض محدد أو مشكلة اجتماعية معينة.³

1-2- عينة البحث:

تعتبر العينة في البحوث الوصفية أساس عمل الباحث، وهي مأخوذة من مجتمع أصلي وتكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً، وفي بحثنا هذا تكونت عينة البحث: من (05) إداريين و(10) لاعبين من كل نادي، التي كان عددها (02) أي بمجموع (10) إدارياً و(20) لاعبا، لتقييم دور التسيير الإداري والتمويل ومدى فعاليته في النوادي التالية:

✓ (SCPT): نادي رياضي القريب ترمالت؛

✓ (CSA): النادي الرياضي الهاوي.

1-3- مجالات البحث:**1-3-1- المجال الزمني:**

بعد الموافقة على موضوع البحث من طرف الأستاذ المشرف في شهر ديسمبر 2016، والقيام باختبار العينة في أواخر شهر مارس 2017.

¹ محمد زيان عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص48.

² محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية بالإسكندرية، 1986، ص181.

³ عمار بجوش ومحمد الذنبيان، مناهج البحث العلمي وطرق وإعداد البحوث، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995، ص129.

تم توزيع الاستبيانات الخاصة بالمسيرين (الإداريين) واللاعبين إبتداءً من 2017/04/03، والذي من خلاله تم تحديد المحاور الرئيسية لموضوع البحث، وتبسيط وشرح العبارات الصعبة حتى تكون مفهومة من طرف الجميع، وبعدها تم جمع الاستمارات يوم 2017/04/18.

1-3-2- المجال المكاني:

لقد أجريت الدراسة على مستوى الملعب الأولي بتزملت، والذي تم خلاله إجراء مقابلات شخصية مع أغلب الإداريين وكل اللاعبين سواء تعلق الأمر بالخليين منهم أو الضيوف، إلى جانب الاتصال الهاتفي ببعض الآخر من المسيرين، وذلك بمساعدة طاقم القسم الرياضي.

1-4- مهام البحث:

- القيام بتحليل طبيعة الإشكالية للإمام بالظاهرة، وبالتالي التوصل لأغلب الفروض العملية الخاصة بالبحث.
- الاستعانة بدراسات وبحوث لها صلة مع موضوع البحث.
- وضع استمارات البحث وفق الأهداف والفرضيات، مع الأخذ بعين الاعتبار الشروط العملية والمنهجية.
- اختيار التقنيات المناسبة لمعالجة موضوع البحث.
- التوصل إلى استنتاجات تسمح لنا بالإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة.
- تحليل النتائج بطريقة إحصائية منهجية، وذلك بتحديد أفضل الطرق الإحصائية الملائمة.

1-5- وسائل البحث وأدواته:

قصد الوصول إلى حلول لإشكالية البحث المطروحة، وللتحقق من صحة أو عدم صحة فرضيات البحث، وجب علينا إتباع أنجع الطرق، وذلك من خلال الدراسة والتفحص وهذا باستخدام الأدوات التالية:

1-5-1- الدراسة النظرية:

والتي يصطلح في تسميتها بالمعطيات "البيليوغرافية" حيث تتمثل بالاستعانة بمصادر ومراجع من: كتب، مذكرات، مجلات، جرائد رسمية، نصوص ومراسيم قانونية، والتي يبدوا محتواها حول موضوع التسيير الإداري والتمويل في المجال الرياضي، ومختلف العناصر المشابهة التي تخدم هذا البحث، سواء كانت مصادر عربية أو أجنبية أو دراسات ذات صلة.

1-5-2- الاستبيان:

أداة عملية تعتبر من وسائل الاستقطاب وجمع المعلومات الأكثر فعالية لخدمة البحث، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها لخدمة فروض الدراسة وأهداف البحث.¹

¹ خالد حامد، كيف تكتب بحثا جامعا، دار بحانة، الجزائر، بدون سنة، ص86.

وقد تم تصميم الاستبيان وتحديد عناصره استناداً إلى آراء وتوجيهات موضوع البحث وإشكاليته وفروضه وكل العناصر المرتبطة به، ويتشكل الاستبيان حسب عينة البحث من 20 سؤال موزعة على النحو التالي:

• 10 أسئلة تم طرحها على اللاعبين.

• 10 أسئلة تم طرحها على المسؤولين.

1-5-3- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، عند دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، وهي عبارة عن حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ولقد كان الهدف الأساسي من هذه المقابلة هو التصرف بصورة دقيقة مع آراء المسيرين واللاعبين حول دور التسيير الإداري والتمويل في الأندية، بعدها يتم توجيه الأسئلة للمسيرين واللاعبين، التي تخدم وتتفق مع أهداف البحث وفرضياته ومحاوره الأساسية.

1-6- الدراسة الإحصائية:

إن هدف الدراسة الإحصائية هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة، تساعدنا على التحليل والتفسير والحكم، والمعادلة الإحصائية المستعملة هي:

النسبة المئوية = عدد الأجوبة / 100 x مجموع العينة.

1-7- صعوبات البحث:

إن القيام بعمل أو بحث ما مهمته تتطلب اتخاذ عدة إجراءات لتجنب أو للتخفيف من الصعوبات، التي قد تعرقل الباحث خلال مراحل إنجازها المختلفة، وإذا كانت مسؤولية البحوث والدراسات أن تقرب الصعوبات التي لقينها في الميدان، فإن القول ينطبق على هذا البحث، لقد واجهنا صعوبات عدة خلال إنجاز هذا البحث من أهم هذه الصعوبات هو عدم وجود أي دراسة سابقة في هذا الموضوع، خاصة فيما يتعلق بالتسيير الرياضي أو التسيير الإداري الرياضي، وقلة المراجع الخاصة بالتمويل الرياضي، وكذلك من الصعوبات التي واجهتها هي صعوبة مقابلة لاعبي ومسيري الفرق، وزيادة على ذلك ندرة المراجع إن لم نقل انعدامها، فيما يتعلق بالتسيير في الميدان الرياضي، كذلك صعوبة تبسيط العبارات الواردة في الاستبيان، من أجل السماح للمسيرين واللاعبين بالإجابة عليها بكل موضوعية.

2-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمسيرين:

السؤال الأول 01:

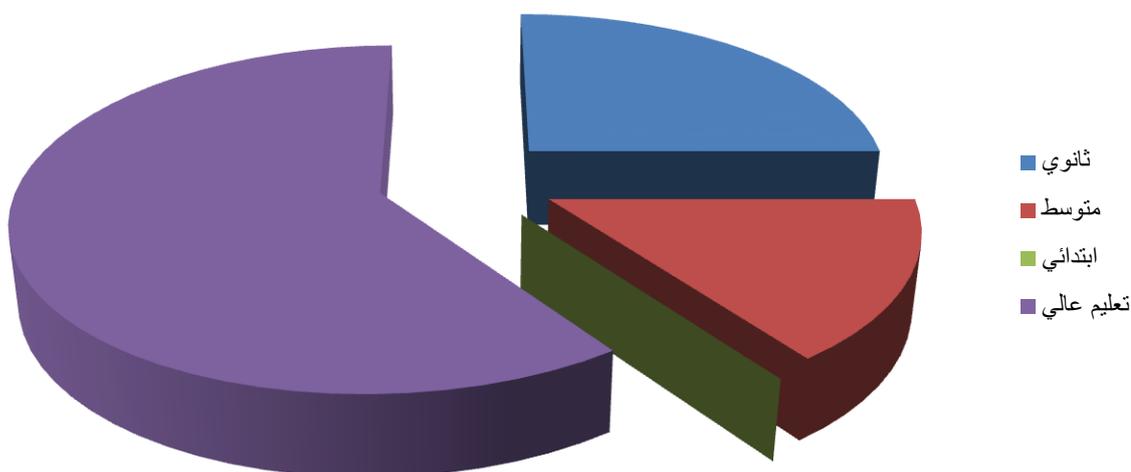
ما هي درجة مستواكم العلمي؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة المستوى التعليمي لكل فرد مسير.

جدول رقم (01):

الإجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	%00
متوسط	03	%30
ثانوي	05	%50
تعليم عالي	02	%20
المجموع	10	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال الأول



عرض وتحليل النتائج: يبين لن الجدول رقم 01 أن المستوى التعليمي للمسيرين تراوح بين 30% مستوى متوسط و50% مستوى ثانوي، و20% تعليم عالي.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه يوجد نقص في مسيري يملكون شهادات عليا وهذا يؤثر سلبا في عملية تسيير النادي.

السؤال الثاني:

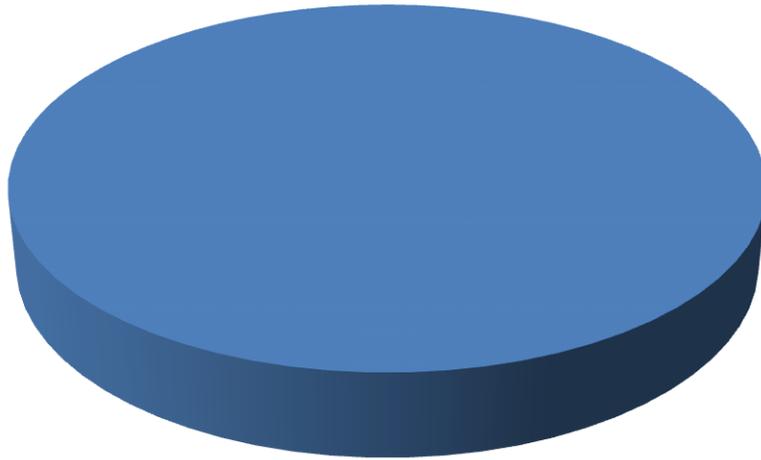
هل يوجد تطور على مستوى التنظيم الإداري؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة درجة التطور على مستوى التنظيم الإداري للفرق.

جدول رقم (02):

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	%100
لا	00	%00
المجموع	10	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال الثاني



عرض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم 02 أنه يوجد تطور ملحوظ على مستوى التنظيم.

الاستنتاج:

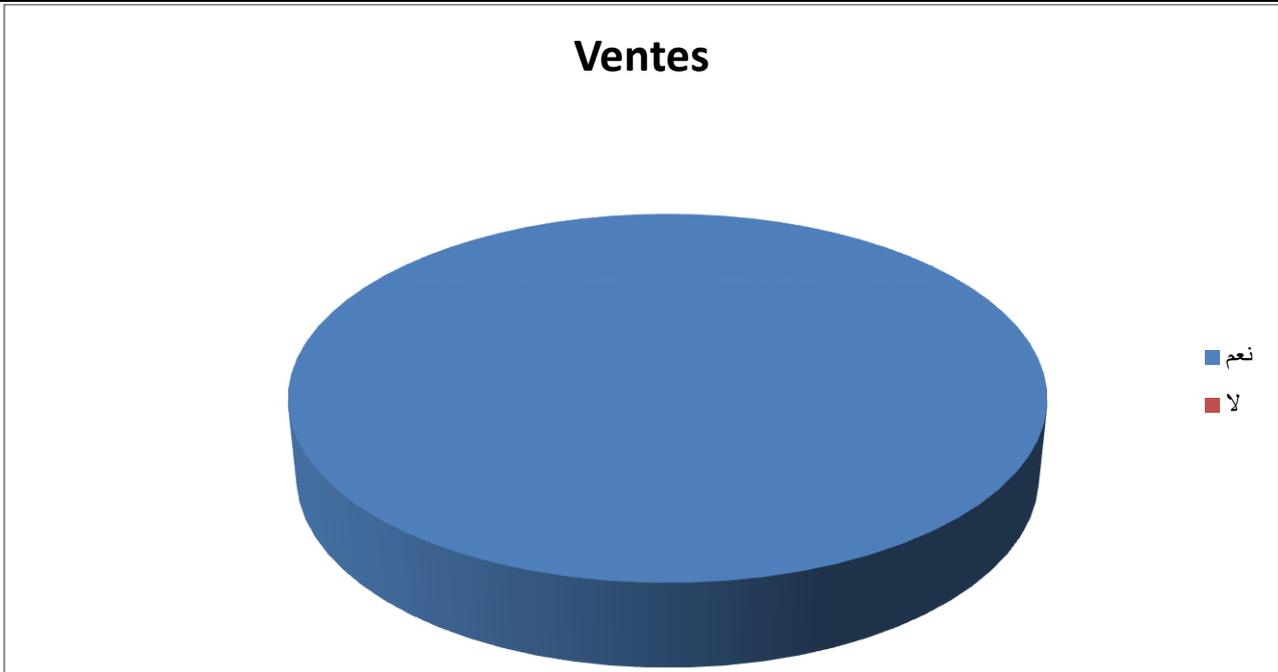
ومنه نستنتج أن عملية التنظيم الإداري تشهد عملية عصرنة في الوقت الحالي.

السؤال الثالث:

هل يتم التقيد بالقوانين المشروعة والخاصة بالتنظيم على مستواكم؟
الهدف من طرح السؤال: معرفة مدى تقييد والتزام المسيرين بالقوانين.

جدول رقم (03):

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	100%
لا	00	00%
المجموع	10	100%



عروض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم (03) أنه يوجد تقييد بالقوانين من طرف المسيرين

الاستنتاج:

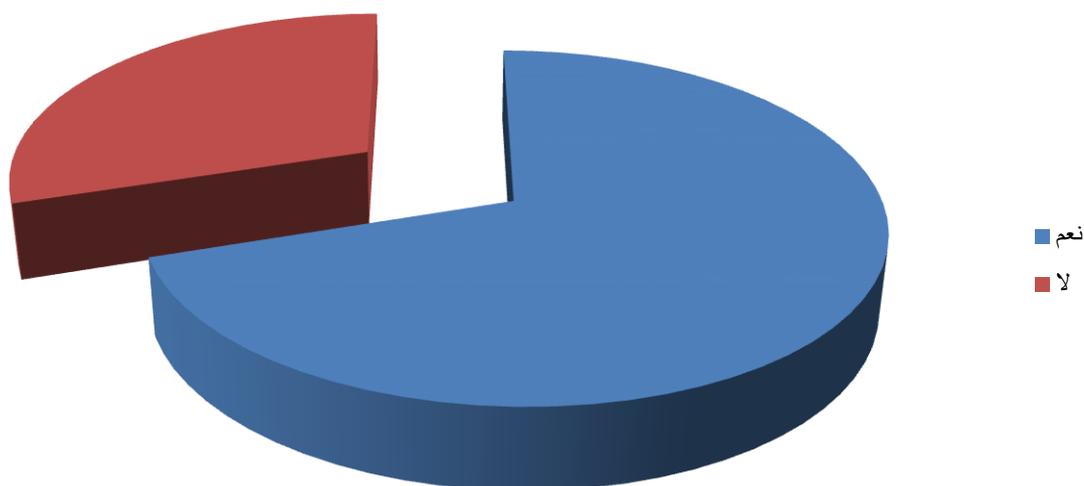
ومنه نستنتج أن التشريعات الصادرة عن السلطات الوصية يتم العمل بها من طرف المسيرين.

السؤال الرابع: هل يمكن إيجاد الخبرات والكفاءات اللازمة والمؤهلة للتسيير الجيد للنادي؟
الهدف من طرح السؤال: معرفة من الممكن إيجاد الكفاءات اللازمة لقيادة النادي.

جدول رقم (04):

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	07	%70
لا	03	%30
المجموع	10	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال الرابع



عرض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم (04) أن نسبة 70% من الإجابات رأت أنه من الممكن إيجاد الكفاءات اللازمة لتسيير النادي بينما نسبة 30% رأت العكس.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أنه يمكن إيجاد الخبرات والكفاءات المؤهلة لتسيير النادي.

السؤال الخامس:

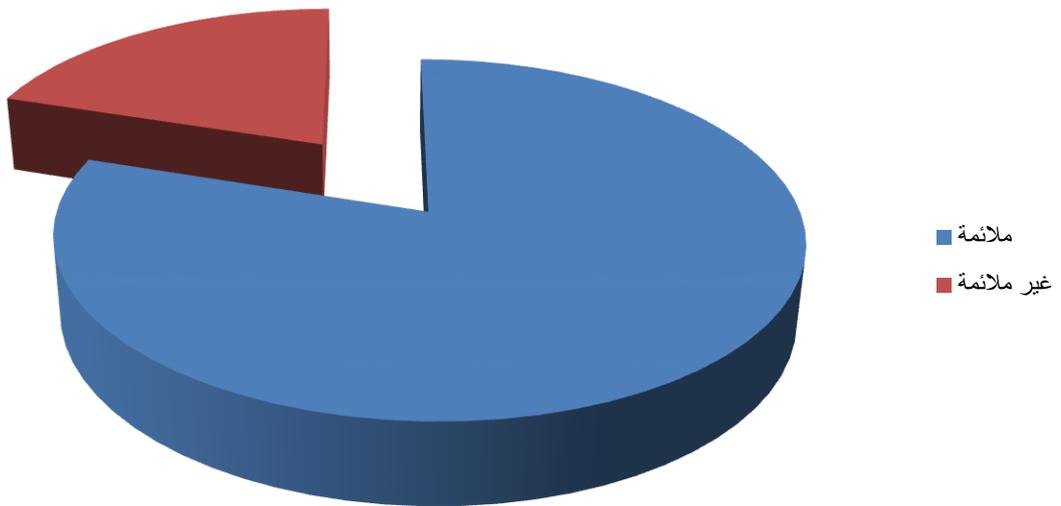
كيف ترون عملية التنظيم المعمول بها في ناديكم؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة مدى فعالية التنظيم داخل النادي.

جدول رقم (05):

الإجابة	التكرار	النسبة %
ملائمة	8	80%
غير ملائمة	2	20%
المجموع	10	100%

دائرة نسبية لإجابات السؤال الخامس



عرض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم (05) مدى ملائمة عملية التنظيم المنتهجة داخل النادي بنسبة 80% من الإجابات بينما نسبة 20% ترى عكس ذلك.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن المسيرين راضون عن عملية التنظيم المنتهجة داخل النادي.

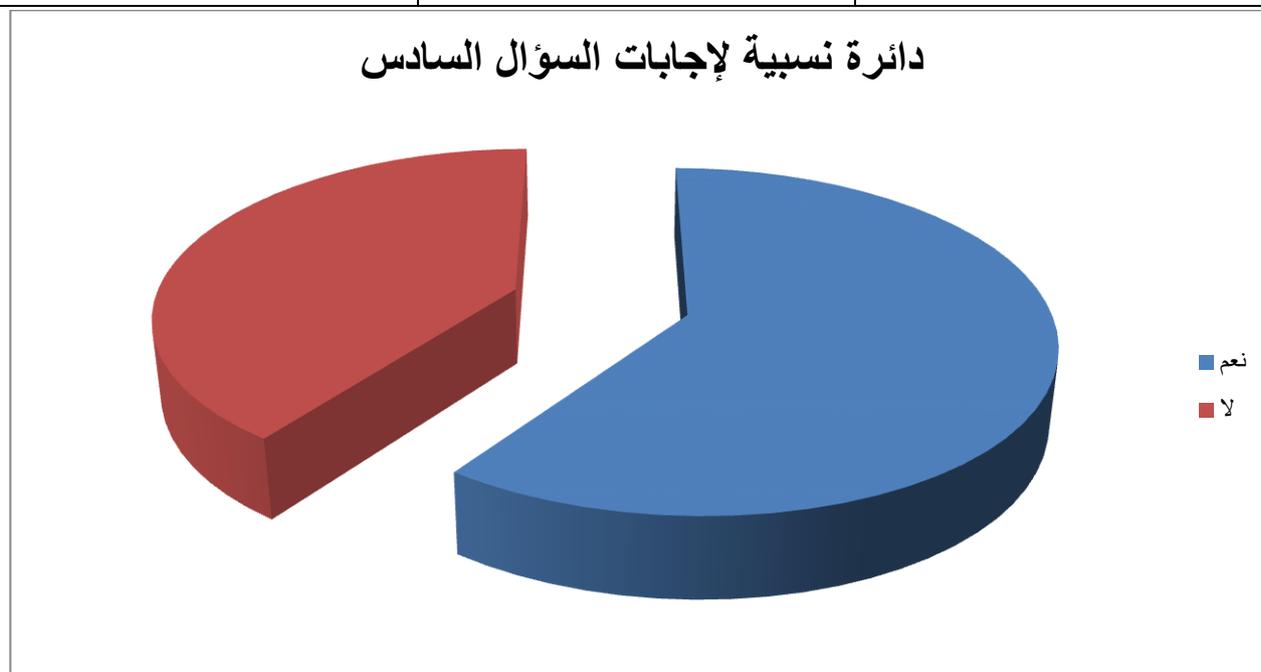
السؤال السادس:

هل يمكن تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المسطرة؟

الهدف من طرح السؤال: تبين مدى إمكانية تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة.

جدول رقم (08):

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%



عرض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم (06) من نسبة 60% ترى أنه يمكن تحقيق نتائج عن طريق الإمكانيات المتوفرة بينما 40%

ترى عكس ذلك.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أنه من الممكن تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة.

السؤال السابع:

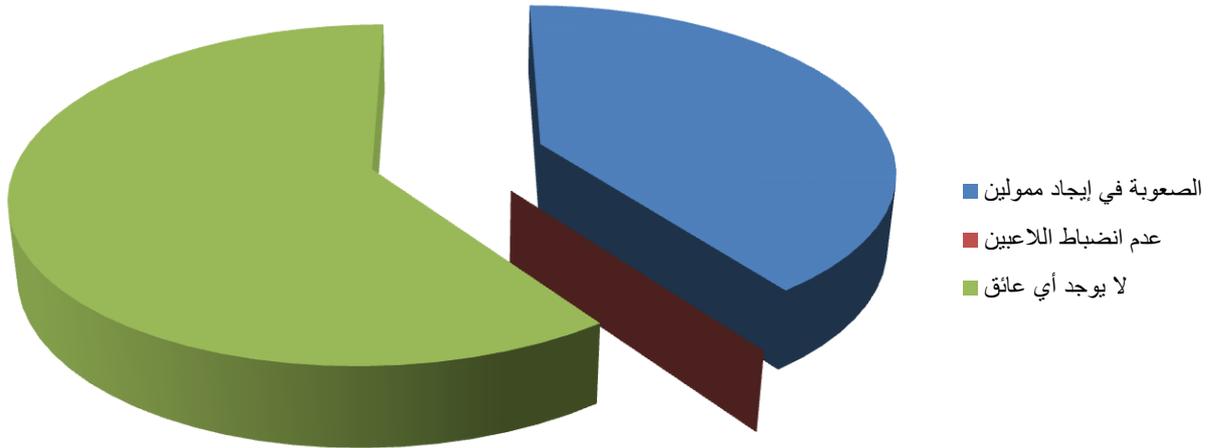
ما نوع العوائق الإدارية داخل النادي؟

الهدف من هذا السؤال: معرفة بعض وأهم المشاكل والعوائق الإدارية للنادي.

جدول رقم (07):

الإجابة	التكرار	النسبة
الصعوبة في إيجاد ممولين.	04	40%
عدم انضباط اللاعبين.	00	00%
لا يوجد أي عائق.	06	60%
المجموع	10	100%

دائرة نسبية لإجابات السؤال السابع



عرض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم (07) أن نسبة 40% من المشيرين أن العائق السائد هو الصعوبة في إيجاد ممولين بينما نسبة

60% تؤكد عدم وجود أي عائق.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج أن هناك أغلبية من المشيرين ترى عدم وجود أي عائق وهذا نادرا ما يكون.

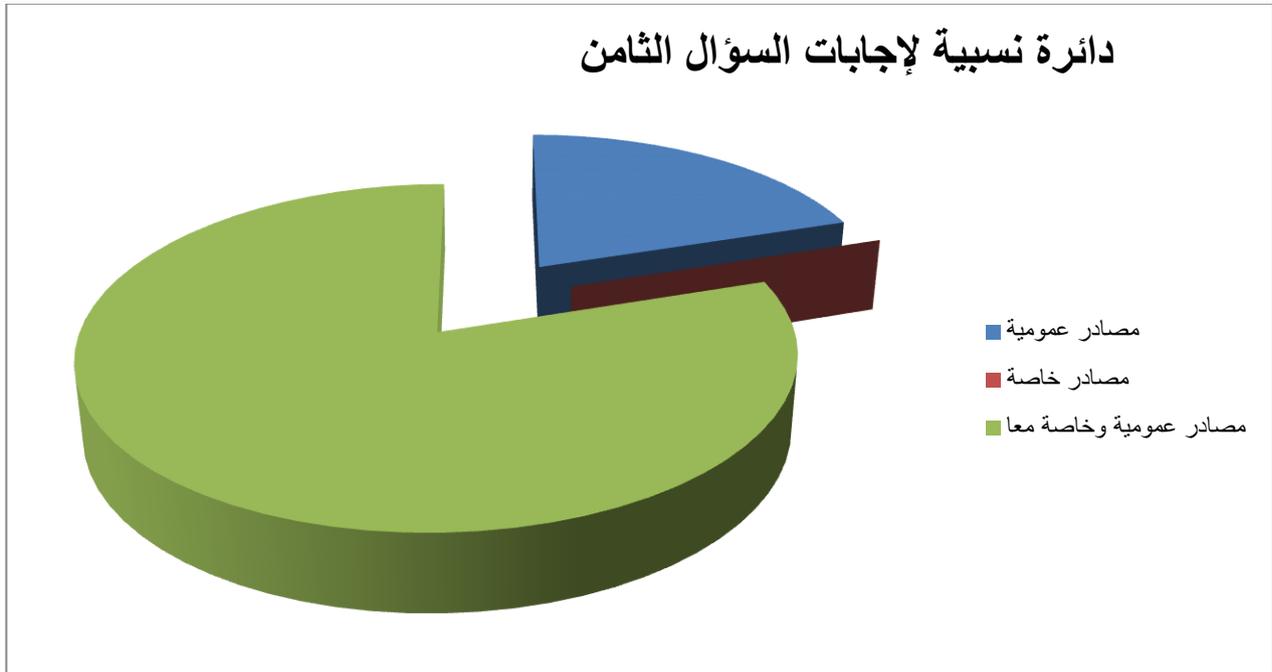
السؤال الثامن:

فيما تتمثل مصادر تمويل النادي؟

الهدف من السؤال: معرفة أصناف التمويل داخل النادي.

جدول رقم (08):

الإجابة	التكرار	النسبة
مصادر عمومية.	02	20%
مصادر خاصة.	00	00%
مصادر عمومية وخاصة معا.	08	80%
المجموع	10	100%



عرض وتحليل النتائج:

يوضح لنا الجدول رقم (08) أنه يوجد نسبة 20% من الإجابات ترى أن التمويل يكون من طرف مصادر

عمومية بينما نسبة 80% ترى أن التمويل يكون من طرف مصادر عمومية وخاصة.

الاستنتاج:

من خلال النتائج نستنتج أن النوادي تمول من طرف جهات عمومية وأخرى خاصة.

السؤال التاسع:

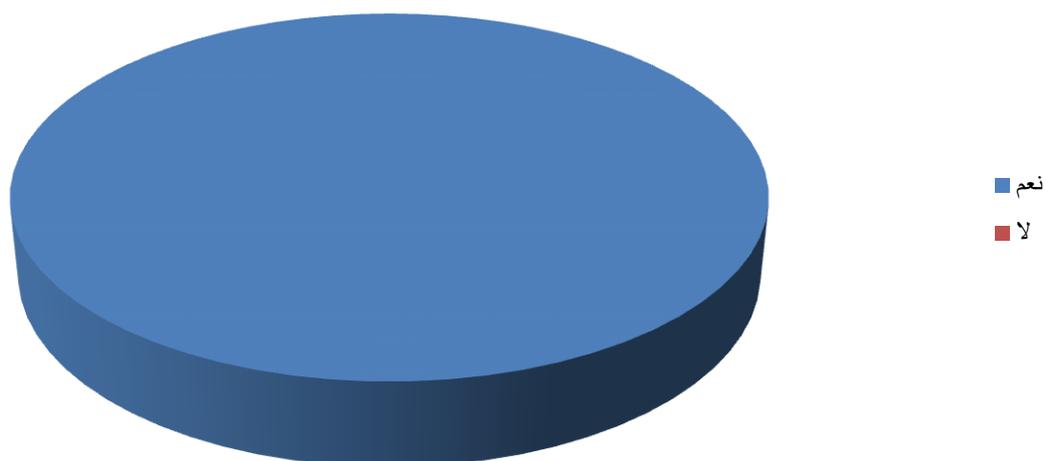
هل ينعكس التأخير في تمويل النادي على النتائج؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة أثر التأخير في التمويل على نتائج الفريق.

جدول رقم (09):

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	100%
لا	00	00%
المجموع	10	100%

دائرة نسبية لإجابات السؤال التاسع



عرض وتحليل النتائج:

يوضح لنا الجدول رقم (09) مدى تأثير وانعكاس التأخير في التمويل على نتائج الفرق.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن التأخير في تمويل أي فريق ينعكس على مردودية هذا الأخير سلبا وهذا راجع لعدم حصول

اللاعبين والمدربين على مستحقاتهم.

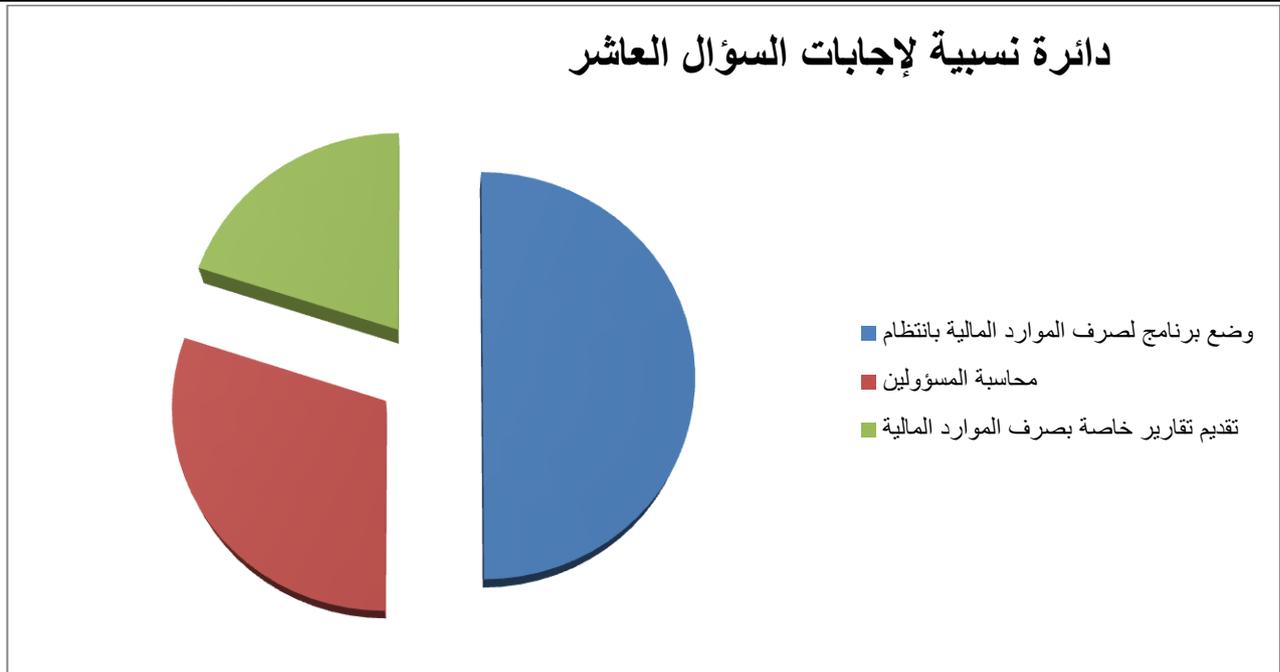
السؤال العاشر:

ما هي الطرق الكفيلة بضمان المتابعة الصارمة لصرف الموارد المالية؟

الهدف من السؤال: معرفة رأي المشرفين في كيفية التسيير الحسن للموارد المالية والحد من تبذيرها.

جدول رقم (10):

الإجابة	التكرار	النسبة %
وضع برنامج لصرف الموارد المالية بانتظام.	05	50%
محاسبة المسؤولين	03	30%
تقديم تقارير خاصة بصرف الموارد المالية.	02	20%
المجموع	10	100%



عرض وتحليل النتائج:

يبين لنا الجدول رقم (10) نوعية الآراء المختلفة لضمان صرف الموارد المالية وكما اختلفت النسب من إجابة إلى

أخرى.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن كل الاقتراحات المقدمة كفيلة بضمان المتابعة الصارمة لصرف الموارد المالية.

2-2- عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاص باللاعبين:

السؤال الأول:

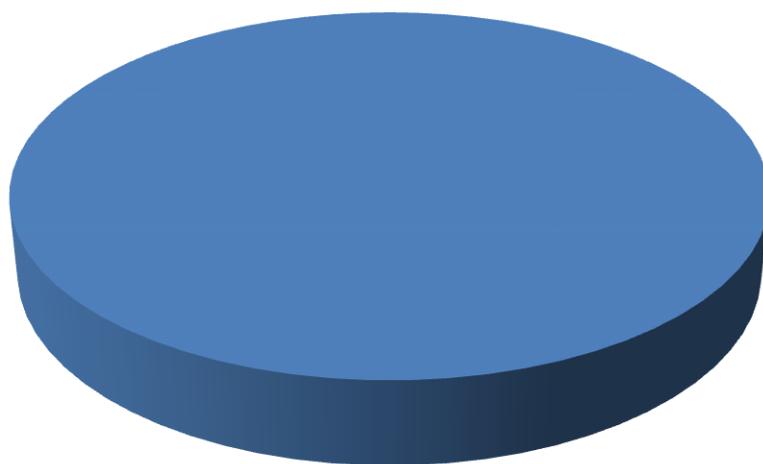
هل ترتبط بالفريق علاقة إدارية محددة؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة طبيعة العلاقات الإدارية لكل لاعب مع فريقه.

جدول رقم (01):

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال الأول



عرض وتحليل النتائج:

من خلال النتائج الموضحة على الجدول رقم (01) يتبين لنا أن كل اللاعبين تربطهم علاقة إدارية محددة بالفريق

وذلك بنسبة 100% من الإجابات.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن العلاقة الإدارية للاعبين بالفريق محددة وفقاً لما تنص عليه القوانين المعمول بها في هذا المجال.

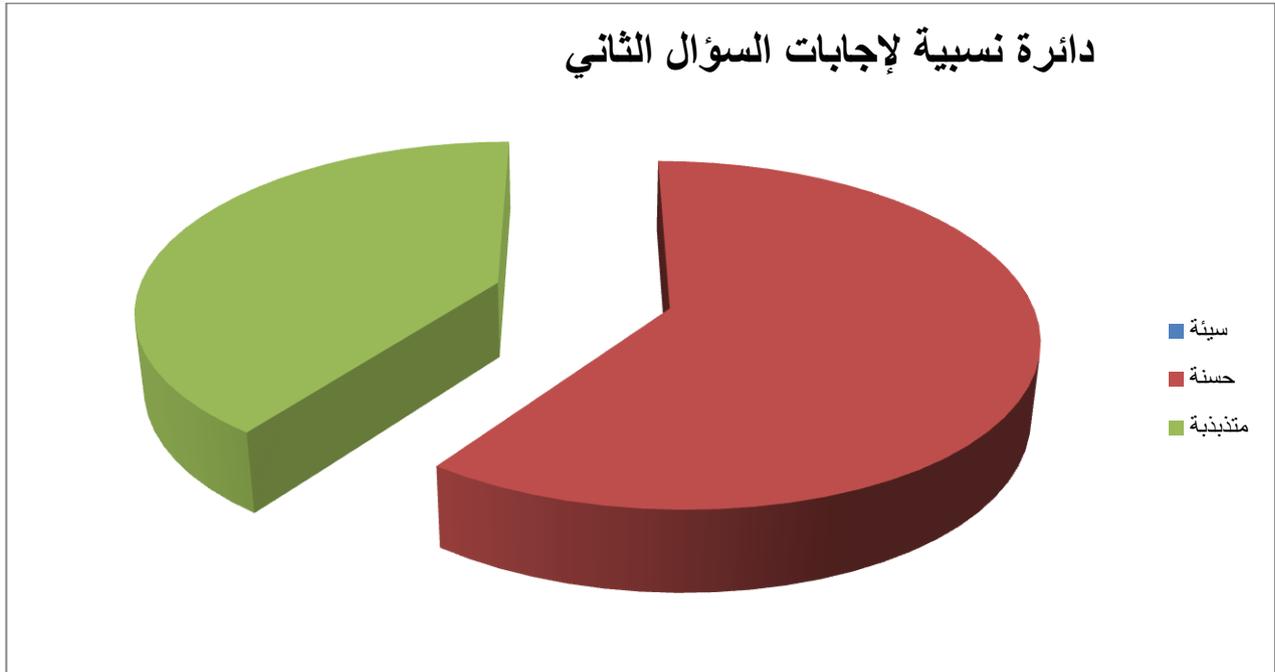
السؤال الثاني:

كيف هي علاقتكم مع المديرين؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة طبيعة الجو السائد بين الطاقم الفني واللاعبين.

جدول رقم (02):

الإجابة	التكرار	النسبة
سيئة	00	%00
حسنة	12	%60
متذبذبة	8	%40
المجموع	00	%100



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن هناك نسبة 60% من الإجابات ترى أن العلاقة حسنة بين اللاعبين والمديرين، أما نسبة 40% الأخرى من الإجابات ترى أن هناك تذبذبا على مستوى هذه العلاقة.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن العلاقة السائدة داخل الفرق بين اللاعبين والمدربين يمكن القول عنها أنها شبه ملائمة بالنظر إلى طبيعة الظروف المتاحة.

السؤال الثالث:

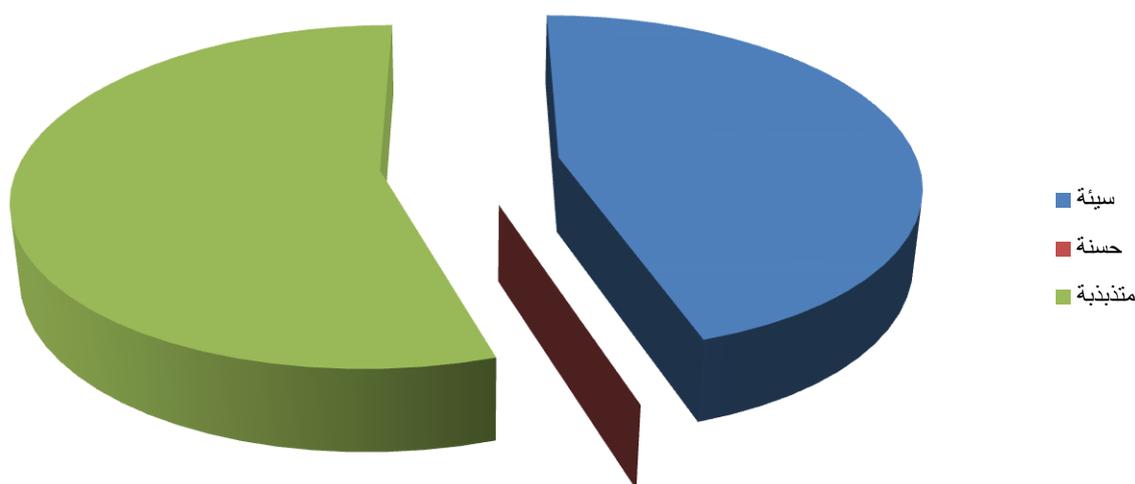
كيف هي علاقتكم مع المسيرين؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة الجو السائد بين اللاعبين ومسيري الفريق.

جدول رقم (03):

الإجابة	التكرار	النسبة
سيئة	09	45%
حسنة	00	00%
متذبذبة	11	55%
المجموع	20	100%

دائرة نسبية لإجابات السؤال الثالث



عرض وتحليل النتائج:

من خلال النتائج الموضحة على الجدول رقم (03) نرى أن نسبة 45% من الإجابات ترى أن علاقة اللاعبين بالمسيرين حسنة، بينما نسبة 55% الأخرى ترى أن هناك تذبذبا في هذه العلاقة.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن طبيعة العلاقة بين اللاعبين والمسيرين هي غير ملائمة بالنظر إلى الإجابات المتحصل عليها.

السؤال الرابع:

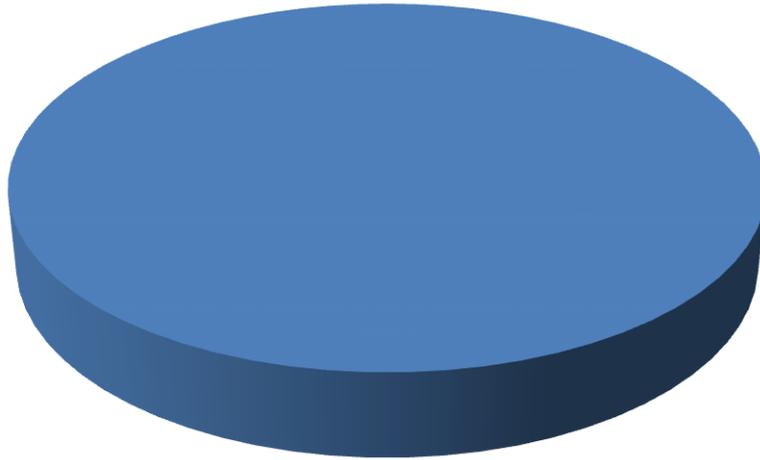
هل توفر الإدارة العادلة اللازمة للفريق؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة ما إن كان يوجد توفير لوسائل العمل العادية للفريق.

جدول رقم (04):

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال الرابع



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) أن الإدارة توفر كل الإمكانيات اللازمة لعمل الفريق بنسبة %100.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن الفرق تحتوي على جميع ما يلزم من الوسائل التي تسمح بعمل هذه الأخيرة بشكل ملائم.

السؤال الخامس:

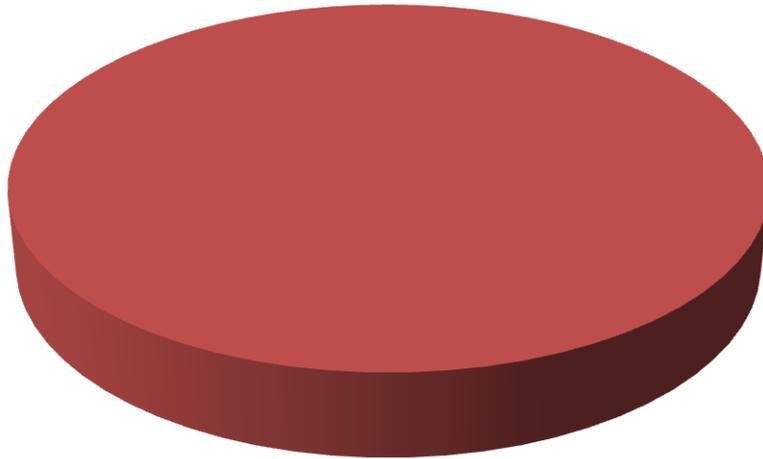
هل يتم الحصول على العلاوات في وقتها المحدد؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إن كان هناك تنظيم على مستوى تسليم العلاوات في وقتها المحدد.

جدول رقم (05):

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	00	%00
لا	20	%100
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال الخامس



عرض وتحليل النتائج:

من خلال النتائج الموضحة على الجدول رقم (05) نلاحظ أنه لا يوجد أي تنظيم على مستوى تسليم العلاوات

في وقتها المحدد.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أنه لا يتم حصول الفرق على علاوتها في وقتها المحدد.

السؤال السادس:

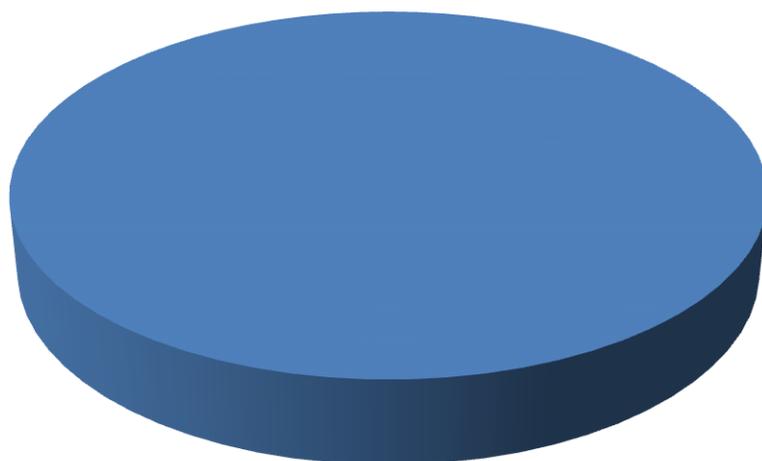
كيف ترون ظروف التسيير داخل ناديكم؟

الهدف من السؤال: معرفة أجواء التسيير داخل الفرق من قبل الطاقم الإداري.

جدول رقم (06):

الإجابة	التكرار	النسبة
ملائمة	20	%100
غير ملائمة	00	%00
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال السادس



عرض وتحليل النتائج:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) نلاحظ أن كل ظروف التسيير داخل النوادي ملائمة بنسبة

100%.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج مدى ملائمة عملية التسيير بها في الفرق.

السؤال السابع:

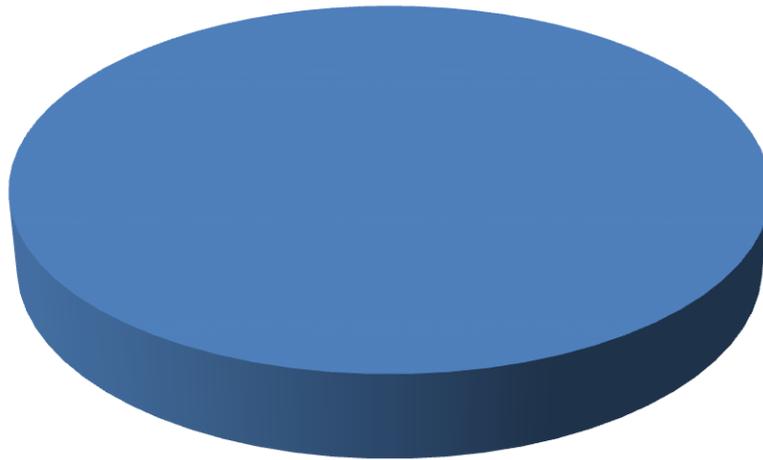
هل هناك عقد قانوني يربط اللاعبين بالفريق؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة ما إن كان يوجد عقد قانوني بين اللاعبين والفريق.

جدول رقم (07):

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال السابع



عرض وتحليل النتائج:

من خلال النتائج الموضحة على الجدول رقم (07) يتبين لنا أن كل اللاعبين يرتبطون بعقد قانوني مع فرقهم.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أنه يرتبط كل لاعب قانوني مع فريقه وفقا لما تنص عليه القوانين.

السؤال الثامن:

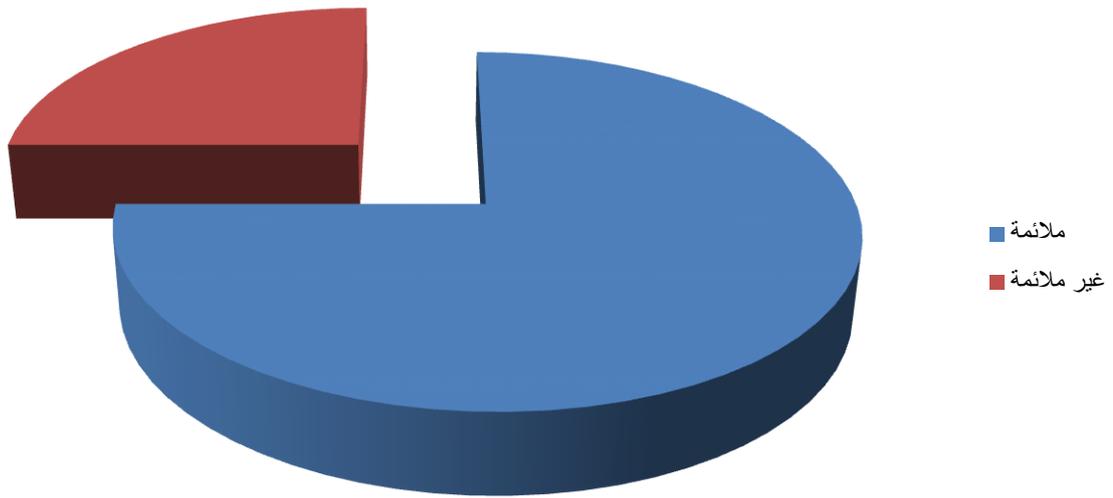
كيف ترون النظام الداخلي للفرق الخاص بحقوق اللاعبين؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة مدى فعالية النظام الداخلي المخصص لتوفير حاجيات اللاعبين.

جدول رقم (08):

الإجابة	التكرار	النسبة
ملائمة	15	75%
غير ملائمة	5	25%
المجموع	20	100%

دائرة نسبين لإجابات السؤال الثامن



عرض وتحليل النتائج:

يوضح لنا الجدول رقم (08) مدى فعالية النظام الداخلي للفريق الخاص بحقوق اللاعبين وذلك بنسبة 75%.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن هناك أغلبية ترى مدى ملائمة النظام الداخلي للفرق الحافظ لحقوقهم.

السؤال التاسع:

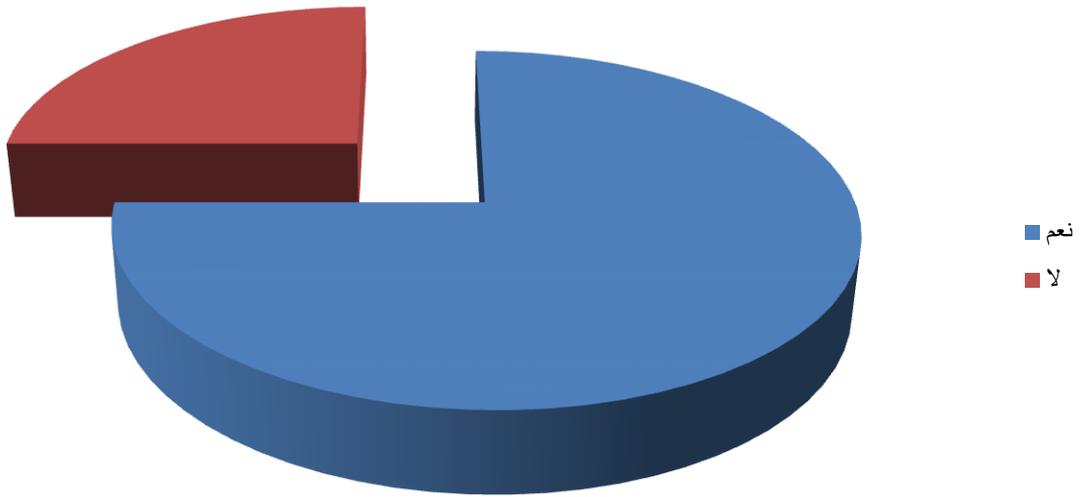
هل هناك احترام للقانون الداخلي من طرف الهيئة المشرفة؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة مدى تطبيق القوانين من قبل أعضاء الفريق الإداري.

جدول رقم (09):

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	5	%25
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال التاسع



عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة على الجدول مدى الاحترام للقانون الداخلي من طرف الهيئة المشرفة بنسبة

%75.

الاستنتاج:

زمنه يمكن القول أن هناك احترام للنظام القانوني الداخلي من طرف الهيئة المشرفة.

السؤال العاشر:

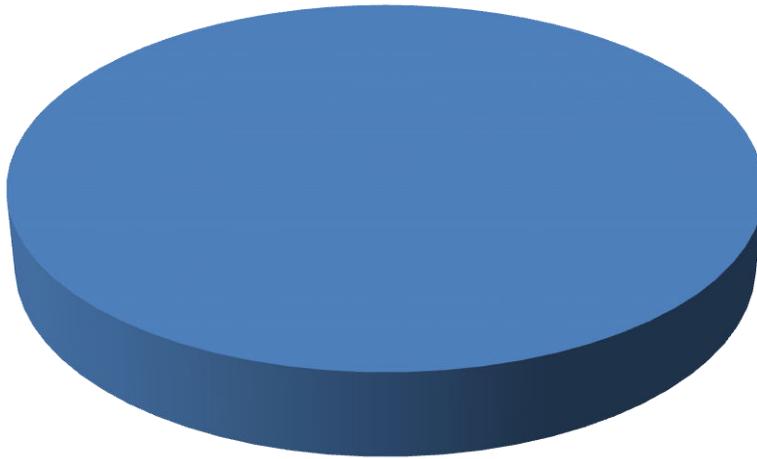
ما هي العوائق الإدارية التي تتلقونها؟

الهدف من طرح السؤال: معرفة نوعية العراقيل التي تواجه اللاعبين.

جدول رقم (10):

الإجابة	التكرار	النسبة
الإطالة في تسديد الأجور	20	%100
استخراج الوثائق الإدارية	00	%00
تسوية وضعية التأمين	00	%00
لا يوجد أي عائق	00	%00
المجموع	20	%100

دائرة نسبية لإجابات السؤال العاشر



عرض وتحليل النتائج:

من خلال النتائج المبينة على الجدول رقم (10) نلاحظ أن العائق السائد في الفرق هو الإطالة في تسديد الأجور

وذلك بنسبة 100%.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن هناك تلاعب من طرف المشرفين في تسديد أجور اللاعبين وهذا الأمر لا يشجع عمل اللاعبين.

2-3- النتائج:

2-3-1- النتائج الخاصة بالمسيرين:

ما يمكن استنتاجه انطلاقاً من المعطيات التي وردت في الجداول الإحصائية، والتي تم طرحها على مسيري بعض الأندية عن مدى نجاعتها وفعاليتها في التسيير والتنظيم الإداري في ظل وجود قانون داخلي، وهذا ما تفسره النتائج التي تعتبر إيجابية من خلال النسب المتحصل عليها، خاصة وأن النادي يعتمد في تمويله على مصادر عمومية وخاصة، وهذا ما يساعد في تحقيق كل الأهداف المسطرة، وهذا رادع لنقص الإمكانيات المادية، والتي أعرب الجميع على أن الحل الأنسب والأفضل في صرف تلك الأقلية في الموارد المالية هو المحاسبة والمراقبة معاً.

إذ أن تحقيق الأهداف المسطرة يتم عن طريق جدول سياسات كفيلة بتوفير المستلزمات الأساسية لتحقيقها.

2-3-2 النتائج الخاصة باللاعبين:

من خلال عرض الاستبيان على اللاعبين وجلب النتائج وتحليلها، تبين لنا أن جل اللاعبين قد أدلوا تقريبا بما جاء على لسان المسيرين، وهذا ما لمسناه من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها، ويرجع ذلك إلى العلاقة الطيبة التي تجمع اللاعبين بالمسيرين من خلال التسيير والتنظيم المتبع لسير النادي، لكن ما لاحظناه كذلك من تذبذب العلاقة بعض الأوقات وهو المشكل الأساسي الذي يعاني منه اللاعبين، والذي يكمن في تماطل الإدارة في تسديد الأجور، وكذا منحة الشطر الثاني من الإمضاء المتفق عليها، بالإضافة إلى تأخر وصول العلاوات في وقتها، في حين نجد أن العلاقة جد حسنة بين اللاعبين والمدربين، وكذا ما بين اللاعبين والأنصار الذين يقفون بجانب فرقهم في جميع الأحوال.

3-1- الاستنتاجات:

من خلال دراسة نتائج الاستبيانات الخاصة باللاعبين والمسيرين استنتجنا ما يلي:

- وجود علاقة إدارية قانونية تربط اللاعبين بفريقهم.
- توفير الإمكانيات اللازمة لعمل الفريق من طرف الإدارة.
- وجود علاقة حسنة بين اللاعبين والمسيرين.
- وجود الخبرات اللازمة والمؤهلة لتسيير النوادي مستقبلا.
- وجود احترام القانون الداخلي من طرف الهيئات المشرفة.
- ملائمة ظروف التسيير داخل النوادي بالنسبة للاعبين والمدربين.
- غياب التنظيم في ما يخص تسليم العلاوات والأجور.
- غياب التنظيم على مستوى برامج تمويل الفرق.
- تدهور نتائج الفرق مرتبط بالجانب المالي.
- غياب الرقابة والمتابعة الصارمة لطريقة صرف الموارد المالية داخل الفريق.

3-2- مقابلة النتائج بالفرضيات:

- الفرضية الأول: "سوء التسيير المنتهجة من طرف الهيئات الوصية على النوادي"، وخلال دراستنا للموضوع وقيامنا بالدراسة التطبيقية، تبين لنا عدم صحة هذه الفرضية، وهذا من خلال الجدول رقم (06) الخاص باستمارة اللاعبين، والذي يبين لنا مدى ملائمة سياسة التسيير المنتهجة من طرف المسيرين، وذلك بنسبة 100%، وذلك تماشياً مع المبادئ المنصوص عليها في الدستور المتعلق بالجمعيات، والمرسوم التنفيذي المتعلق بالاتجاهات والرباطات.¹
- الفرضية الثانية: "سياسة التسيير الغير واضحة والغير الدقيقة من طرف المشرفين أدت إلى ضعف كرة القدم في بلادنا على مستوى الأندية"، ومن خلال دراستنا للموضوع وقيامنا بالدراسة التطبيقية، تبين لنا عدم صحة هذه الفرضية، وذلك من خلال الجدول رقم (09) الخاص باستمارة اللاعبين، والذي يبين لنا مدى تطبيق واحترام القوانين من طرف المشرفين وذلك بنسبة 75%، كذلك الجدول رقم (03) الخاص باستمارة المسيرين، الذي يبين لنا مدى تقييد المشرفين بالقوانين المشروعة، وذلك بنسبة 100%، وانتهاج الدولة لنمط جديد للتسيير والاستقلالية والإصلاح.²

¹ محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص10.

² نفس المرجع السابق.

الفرضية الثالثة: "عشوائية استغلال الموارد المالية والبشرية طيلة الموسم الرياضي"، من خلال دراستنا للموضوع وقيامنا بالدراسة التطبيقية، تبين لنا صحة هذه الفرضية، وهذا من خلال الجدول رقم (10) الخاص باستمارة اللاعبين، والذي يبين لنا نوعية المشاكل المالية على مستوى الأندية، والمتمثلة خاصة في الإطالة في تسديد الأجور وذلك بنسبة 100%، وكذلك من خلال الجدول رقم (09) الخاص باستمارة المسيرين، الذي يبين التذبذب الحاصل على مستوى التمويل بنسبة 100%، كذلك من بين أهم الأشياء التي تبين مدى عشوائية استغلال الموارد المالية غياب المراكز الرياضية التي تقدم الخدمات اللازمة للنوادي أثناء تنقلها، مما يؤدي بها إلى الاستعانة بالخدمات الفندقية الباهظة الثمن، وكذلك الاستغلال الغير عقلاني للأموال أثناء القيام بانتخابات الجمعيات والمكتب الفدرالي.¹

¹ القانون الداخلي للاتحادية المادة 19، ص12، الجزائر.

3-3- التوصيات:

من خلال الدراسات الميدانية والاستبيان الذي قمنا به، والذي وجهناه للمسؤولين المشرفين واللاعبين، فيما يخص التسيير الإداري والتمويل، الذي مكنا من الإطلاع على مدى تأثير التسيير الإداري، وطريقة التمويل المعمول بها في بعض أندية القسم الوطني الأول، لذلك ارتأينا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لعل وعسى يعمل بها مستقبلا للنهوض بكرة القدم في بلادنا، ما يمكن أن نؤكد عليه دراستنا المتواضعة هذه هي بعض النقاط التي إذ أخذت في الحسبان فستلعب بعون الله دورا هاما في النهوض بالرياضة في بلادنا، والخروج بها من الأزمة ومن بين الاقتراحات ما يلي:

- 1- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب على مستوى الوظائف في النادي.
- 2- الاهتمام بالمدارس التكوينية على المدى الطويل.
- 3- توفير تكوين للمسيرين والمؤطرين وما يتطلبه تسيير النادي.
- 4- يجب على المسيرين أن يقوموا بدورهم بمساعدة المدربين لإعطائهم الوقت الكافي ومنحهم كل الإمكانيات اللازمة لكي يكونوا مؤهلين لقيادة الأندية.
- 5- إعادة بناء العلاقة بين المسؤولين ورؤساء الفرق والمدربين واللاعبين، عن طريق إبراز الحقوق والواجبات ووجود الشفافية التامة.
- 6- الأخذ بجدية التكوين القاعدي حسب المقاييس العالمية مع متابعة تكوين الفئات الصغرى.
- 7- توفير التكوين للمسيرين والمؤطرين حسب ما تتطلبه الإدارة الحديثة.
- 8- ضرورة التسيير العقلاني للأموال، التي يتم جلبها بشتى الطرق القانونية.
- 9- الاعتماد على الخبراء في التسيير الإداري.

خاتمة:

انطلقت هذا الدراسة من إشكالية مفادها يدور حول تأثير التسيير الإداري والتمويل في النوادي الرياضية، إذا لا يخفى أن مثل هذه الموضوعات التي تخص أمور الإدارة والتسيير تبقى صعوبات من الجانب التطبيقي، وهذا راجع إلى التحفظ الذي يبديه المشرفون والقائمون على شؤون أي نادي.

وبالرغم من كل الصعوبات التي واجهناها خلال المراحل التي قمنا بها تمكنا بإذن الله من إتمام الجانب التطبيقي، كما نتقدم بجزيل الشكر لنوادي: (SCPT): نادي رياضي القريب تزمالت؛ (CSA): النادي الرياضي الهاوي. التي كان لها الفضل في مساعدتنا لإتمام الجانب التطبيقي لهذا البحث، بالإضافة إلى تلك الجهود التي قمنا بها للحصول على بعض المراجع الملمة ببحثنا، كما لم ينخل بعض الزملاء بآرائهم وخبرتهم الميدانية التي أفادونا بها.

ومن خلال الدراسة والبحث والتحليل لجميع ما تضمنته المذكرة من فصول وعناوين، أضف إلى ذلك نتائج الدراسة الميدانية والاطلاع على مجريات التسيير في بعض نوادي القسم الوطني الأول، التي أوضحت لنا جليا أن هناك علاقة مباشرة بين الأداء الجيد الذي يبديه اللاعبون في أي نادي والتفاهم والانسجام بين أفراد النادي والقائمين على شؤونه من مسيرين ومؤطرين، وبين التنظيم لحسن والفعال والتسيير الإداري الرياضي الذي تسيير عليه النوادي بالرغم من النقص الذي تعاني منه النوادي بصفة خاصة في التمويل، حيث نرى أن الأندية العالمية وصلت إلى نتائج مشرفة ومستوى عالي، من خلال وجود تكامل فعال بين التسيير الإداري والتنظيم الرياضي في حد ذاته، وبين القائمين على تجميد هذا التكامل من مؤطرين ومسيرين ذو يأتي هذا إلا بعد الاهتمام بتكوين مسيرين ومؤطرين لديهم خبرات ميدانية وكفاءات عالية في مجال التسيير والتنظيم الإداري للأندية الرياضية، واستنادا إلى كل هذه المعطيات نخرج بنتيجة مفادها أن أسس نجاح أي نادي ذوي كفاءات عالية ومتخصصة، لتضمن السير الحسن للنادي وبالتالي الوصول بالنادي إلى مصاف الأندية العالمية.

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم مبادئ الإدارة والتنظيم 1974.
- 2- إسماعيل شرف، الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
- 3- خالد حامد، كيف تكتب بحثا جامعيًا، دار ريجانة الجزائر (بدون سنة).
- 4- مختار سالم، كرة القدم لعبة الملايين، مكتبة المعارف، بيروت الطبعة الثانية.
- 5- العنابي موسى، حول ظاهرة انعكاس بطولة كأس العالم على اللاعبين والجمهور.
- 6- حسن عبد الجواد كرة القدم، الطبعة السادسة، 1884.
- 8- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية بالإسكندرية، 1986.
- 9- عمار بجوش ومحمد الذنبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995.
- 10- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 11- سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقها، دار المعارف الإسكندرية.
- 12- حسين شلتوت وحسن معوض، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي.
- 13- سمير محمد يوسف إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1980.
- 14- مساعد هارون، الإدارة في المجال الرياضي الكويت الطبعة الأولى، 1985.
- 15- سيد هواربي، الإدارة وأصول الأسس العلمية مكتبة شمس، 1982.
- 16- زكي محمد هشتم، الإدارة العلمية وكالة المطبوعات الكويت الطبعة الثالثة، 1980-1981.
- 17- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأجلومصرية، 1968.
- 18- طريف شوقي السلوك القيادي وفعالية الإدارة مصر، 1994.
- 19- محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، الجزائر.

النصوص التشريعية والتنظيمية:

1- قانون رقم 04-10 مؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 هـ (الموافق ل14 أوت سنة 2004)، المتعلق بالترقية البدنية والرياضية.

2- القانون الداخلي للاتحادية المادة: (19-20-34) الجزائر.
الجرائد والمذكرات:

1- جريدة المنتخب الجزائر: العدد 308 تاريخ 10/04/1991م، الجزائر.

2- المذكرة الرياضية للمركز الوطني للإعلام والتوثيق (سابقا) سنة 1977 الجزائر.

3- صحيفة صدى الملاعب العدد 26 بتاريخ 19/01/1993م بالجزائر.

4- جريدة الكرة "لمحة تاريخية عن كرة القدم في العالم" في 14/03/1998.

5- مجلة العربي - العدد 441 - سنة 2005 الكويت.

المراجع باللغات الأجنبية:

- 1- Kamel Lemoui, Football unit de reghaia algerie 1989.
- 2- Hamid Grine championne dans un miroir.
- 3- Hamid Grine : almanach du sport algerien anep 1990.
- 4- Voltmen Edwad and Others. The organization and administration of physicaleducation prentice hall. Ine engle wood newgersey 1979.
- 5- Youcef, a "les milliards des recrutements" in journal "competition" semaine de 7 au 13 decembre 1996.

استمارة خاصة بالمسيرين

- 1- ما هي درجة مستواكم العلمي؟
- *ابتدائي
- *متوسط
- *ثانوي
- *تعليم عالي
- 2- هل يوجد تطور على مستوى التنظيم؟
- *نعم
- *لا
- 3- هل يتم التقييد بالقوانين المشروعة والخاصة بالتنظيم على مستواكم؟
- *نعم
- *لا
- 4- هل يمكن إيجاد الخبرات والكفاءات اللازمة والمؤهلة للتسيير الجيد للنادي؟
- *نعم
- *لا
- 5- كيف ترون عملية التنظيم المعمول بها في ناديكم؟
- *ملائمة
- *غير ملائمة
- 6- هل يمكن تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المسطرة؟
- *نعم
- *لا
- 7- ما نوع العوائق التي تتلقونها داخل النادي؟
- *صعوبة إيجاد مولين
- *عدم الانضباط من طرف اللاعبين
- *لا يوجد أي عائق.
- 8- ما هي مصادر تمويل النادي؟
- *مصادر عمومية
- *مصادر خاصة
- *مصادر عمومية وخاصة معا
- 9- هل ينعكس التأخير في تمويل النادي على نتائجه؟
- *نعم
- *لا
- 10- ما هي الطرق الكفيلة بضمان المتابعة الصارمة لصرف الموارد المالية؟
- *وضع برنامج محدد لصرف الموارد المالية بانتظام
- *محاسبة المسؤولين
- *تقديم تقارير بصرف الموارد المالية

استمارة خاصة باللاعبين

- 1- هل تربطك بالفريق علاقة إدارية محددة؟
- *نعم
- *لا
- 2- كيف هي علاقتكم بالمدرين؟
- *حسنة
- *سيئة
- *متذبذبة
- 3- كيف هي علاقتكم مع المسيرين؟
- *حسنة
- *سيئة
- *متذبذبة
- 4- هل توفر الإدارة الإمكانيات العادية اللازمة للفريق؟
- *نعم
- *لا
- 5- هل يتم الحصول على العلاوات في وقتها المحدد؟
- *نعم
- *لا
- 6- كيف ترون ظروف التسيير داخل ناديكم؟
- *ملائمة
- *غير ملائمة
- 7- هل هناك عقد قانوني يربط اللاعبين بالفريق؟
- *نعم
- *لا
- 8- كيف ترون النظام الداخلي للفريق الخاص بحقوق اللاعبين؟
- *ملائمة
- *غير ملائمة
- 9- هل هناك احترام للقانون الداخلي من طرف الهيئة المشرفة؟
- *نعم
- *لا
- 10- ما هي العوائق الإدارية التي تتلقونها؟
- *الإطالة في تسديد الأجور
- *استخراج الوثائق الإدارية
- *تسوية وضعية التأمين
- *لا يوجد أي عائق