



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند أولحاج  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية البويرة



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في  
التربية البدنية و الرياضية

تحت عنوان:

## طرق التمويل المالي للنادية الرياضية وتأثيره على نتائجها

دراسة ميدانية على مستوى اندية قسم الهواة لكرة القدم ولاية البويرة

المشرف :

الأستاذ الدكتور

شريف مسعود

من إعداد الطلاب :

حنيش محمد

مسيلي خالد

بوشريقن حمزة

السنة الجامعية : 2017 / 2018

## كلمة شكر

نحمد اله ونشكره على توفيقنا في اتمام هذا العمل المتواضع  
ونتمنى ال نكون لبنة في طرح البحث العلمي .

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف "شريف مسعود" لما ابداه من  
اخلاصه تفاهم في سبيل انجاز هذا العمل .

دون ان ننسى كل من ساهم من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل من اساتذة طالب  
والأصدقاء ونخص بالذكر الاستاذ شريف كما نشكر كل مشرفي معهد التربية  
البدنية والرياضة والعاملين به .

الى كل هؤلاء نقول شكرا لكم

## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك الا تعبدوا اياه وبالوالدين احسانا "

الى اجمل وردة في الكون التي ستبقى برحيقها الذي يمنحني القوة للعيش وحب

الحياة

الى منبع الحب والحنان . . امي ثم امي ثم امي الغالية اطال اله في عمرها الى قدوتي في  
الحياة والسراج الذي علمني حب العمل ابي العزيز اطال الله في عمره

الى اخوتي فاتح و محمد وحسام

الى اخواتي الهام وهديل

الى كل من يحمل لقب "مسيلي" والى كل الأصدقاء والزملاء

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

مسيلي خالد

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

للهم مصلي على سيدنا محمد افضل صلاة وازكى التسليم وعلى اله وصحبه ومن اقتفى اثره  
الى يوم الدين

الحمد لله يليق بجلاله اشكره على

نعمة عليا بنور العلم

الى من يتوالد الطيب من ثغرها

الى من ينبع الحنان من صدرها

الى من علماني معنى الحياة بنصائحها

الى من افتكا السعادة من بين ضلوعها وافرشاها لي بيديها

الى من اوصاني بهيما سبحانه وتعالى وقال فيهما

"وبالوالدين احسانا"

امي وابي اطل الله في عمرهما

الى يوسف وسمية والعائلة الكريمة

الى جميع اصدقائي واحبابي

الى اساتذتي الكرام من نشأة الى الجامعة

الى من نسيهم قلبي اهدي لهم هذا الجهد

شكرا شكرا شكرا

حنيش محمد

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه  
الميامين ومن تبعه بالإحسان الى يوم الدين

إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي - أمي الحنونة  
إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي - أبي الصبور

إلى من لم تنسى أبدا تذكيرنا بطلب العلم

" إقرأوا - إقرأوا - إقرأوا "

إلى الإخوتي الأعزاء

إلى أصدقاء العمر ياسين و العبد الحق

أرجو أن يكون بحثنا هذا خالصة لوجه الله وأن تكون فيه الفائدة أن يغفر لنا زلاتنا  
ويكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام

بوشريقن حمزة

الصفحة	العناوين
01	مقدمة.....
03	1- الإشكالية .....
04	2- الفرضيات.....
04	3- أهداف البحث.....
05	4- الدراسات السابقة .....
06	5- شرح المصطلحات .....
	<b>الفصل الأول: التمويل ومصادره</b>
09	-تمهيد.....
10	1- مفاهيم الأساسية للتمويل.....
11	1-1- مفهوم التمويل.....
11	1-2- تعريف التمويل.....
11	1-2-1- نظرية التمويل .....
11	2-2- الأهداف الأساسية لنظرية التمويل.....
12	2-2-1- احتياجات التمويل.....
13	2-2-2- موارد التمويل.....
13	2-2-3- أهمية التمويل.....
13	2-2-4- أهداف التمويل.....
14	2-2-5- لمحة عن السيولة والربح .....
14	3- اختيار طريقة التمويل.....
14	3-1- سياسات التمويل.....
16	3-2- التمويل في المنافسات الرياضية.....
17	3-3- تصنيف الأعمال الرياضية.....
17	3-3-1- الإيراد المباشرة.....

18	3-3-2-الإيراد غير المباشر.....
18	3-3-3-الإيراد المدعم.....
18	3-3-4-مختلف التعريف الهامة للتسيير المالي.....
19	4-التمويل الرياضي في الجزائر.....
22	4-1-الرياضة والاقتصاد.....
23	4-1-1-السبونسورينغ الرياضي.....
24	4-1-2-مختلف التعارف للسبونسورينغ.....
24	4-1-3-أشكال السبونسورينغ.....
25	5-التسويق وظيفة من وظائف الإدارة.....
25	5-1-مختلف تعريف تسويق.....
26	5-2-مفهوم التسويق.....
26	5-3-التسويق في مجال الرياضي.....
28	5-4-عناصر التسويق.....
29	5-5-خطة التسويق الرياضي.....
29	5-6-إتجاهات الفكرية لتسويق الرياضي.....
29	5-7-مجالات التسويق الرياضي.....
32	-خاتمة.....
<b>الفصل الثاني: هيكله النوادي والمنشآت الرياضية</b>	
34	-تمهيد.....
35	1-الأندية الرياضية.....
35	1-1-مفهومها.....
35	1-2-تعريفها.....
35	1-2-1-إطار القانوني الأندية.....
35	1-2-2-أنواع الأندية الرياضية.....
35	1-2-3-مجلس إدارة الأندية.....

36	.....-4-2-1 أهداف الأندية.....
37	.....-5-2-1 اختصاص مجلس إدارة الأندية.....
38	.....-3-1 هياكل المنظمة والمسيرة للنادي.....
38	.....-1-4-1 موارد المالية للنادي.....
39	.....-2-4-1 متطلبات النادي الرياضي.....
39	.....-5-1 لمحة تاريخية عن المنشآت .....
39	.....-1-5-1 المنشآت الرياضية في العصر الحديث.....
40	.....-2-5-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم.....
40	.....-3-5-1 المدن الرياضية .....
41	.....-4-5-1 المنشآت الرياضية وكثافة السكان.....
41	.....-6-1 أسس تخطيط المنشآت الرياضية .....
45	.....-1-6-1 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية.....
47	.....-2-6-1 مفهوم الإمكانيات.....
47	.....-3-6-1 رئيس لجنة المنشآت والملاعب.....
48	.....-خاتمة.....
<b>الفصل الثالث: المرود الرياضي والاحتراف</b>	
50	.....تمهيد.....
51	.....-1 مفهوم الرياضة .....
52	.....-1-1 تعريف الرياضة.....
52	.....-1-1-1 أهداف الرياضة.....
55	.....-2-1 النشاطات البدنية في الجزائر.....
56	.....-3-1 أهداف النشاط البدني في الجزائر.....
58	.....-2 أنواع النشاط البدني الرياضي.....
59	.....-3 تاريخ كرة القدم .....
60	.....-1-4 تاريخ كرة القدم في الجزائر.....

61	..... عناصر إعداد وبناء فريق كرة القدم 4-2
62	..... منظمات الاحتراف 5-
63	..... الاحتراف الرياضي 5-1
65	..... تعريف الاحتراف الرياضي 5-1-1
65	..... مساوى الاحتراف الرياضي 5-1-3
66	..... عقد انتقال اللاعب 5-1-4
67	..... عناصر الاحتراف الرياضي 5-1-5
67	..... الإعلام والدعاية في ظل نظام الاحتراف 5-2
68	..... الاحتراف في الجزائر 5-3
69	..... خاتمة
71	<b>الباب الثاني: الجانب التطبيقي</b>
	<b>الفصل الرابع طرق و وسائل البحث</b>
74	..... المنهج المتبع 1 -
74	..... الدراسة الاستطلاعية 2 -
75	..... متغيرات البحث 3 -
75	..... أدوات البحث 4 -
76	..... مجتمع البحث 5 -
77	..... مجالات البحث 6 -
78	..... المعالجة الإحصائية 7 -
78	..... صعوبات البحث 8 -
	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الاستبيان</b>
80	..... عرض وتحليل نتائج الاستبيان -
	<b>الفصل السادس: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات</b>
100	..... تحليل النتائج على ضوء الفرضيات -
102	..... الاستنتاج العام -

## فهرس المحتويات

103	..... الاقتراحات -
104	..... خاتمة -
	..... المراجع -
	..... الملاحق -

نظرا للتطور السريع الذي شهدته عديد من المجالات الحياة، سواء كانت العملية منها أو المعرفية خاصة تلك المتعلقة بالمجال الرياضي وذلك لما له أهمية بالغة التمويل بين الأفراد المحركين بهذا المجال، مما يساعدهم على التكيف ومسايرة العصر في تطور الفكري والعلمي والرياضي خاصة .

للرياضة أهمية بالغة في حياة الفرد، ومنه المجتمع والشعوب والأمم، وتظهر هذه الأهمية جالية في إقامة العلاقات و تقارب المجتمعات، هذا من جهة وسلامة الأجساد من جهة أخرى. فلهذا الغرض عملت الدول في شتى أنحاء العالم على توفير الوسائل والإمكانيات المساعدة على تطوير الرياضة بصفة عامة و تطوير كرة القدم بصفة خاصة نظرا لشعبيتها و مردوديتها .

والجزائر من بين الدول التي اهتمت بالرياضة، وخاصة كرة القدم، بعدما كانت الكرة الجزائرية ليست لها مكانة، فقد عاشت تخلف ملحوظ مقارنة بفرق الدول الأخرى، وذلك لنقص الإمكانيات المادية لكن سهرت الدولة الجزائرية على تدعيم الأندية وتوفير الإمكانيات والمنشآت اللازمة للفرق. مما لاشك فيه أن ذلك بعد أن تحققت أن تمويل الأندية وتوفيرها الإمكانيات والتجهيزات اللازمة أساس نجاحها و تطورها.

ولهذا تناولنا في بحثنا التمويل المالي للأندية الرياضية و أهم مصادره .

والذي يوجب لنا من دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على مقدمة كانت عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع وشملت على خطة سير البحث .

ثم الإطار العام لدراسة و الذي يمثل في عرض إشكالية البحث ، الفرضيات ، أهمية الدراسة والهدف منها ومصطلحات البحث و الدراسات السابقة .

وعلى الجانبين: الجانب النظري وشمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى التمويل ومصادره .

الفصل الثاني: تطرقنا فيه هيكله النوادي والمنشآت الرياضية .

الفصل الثالث: تطرقنا فيه المردود الرياضي والاحتراف .

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين فصل الرابع والفصل الخامس :

شمل الإطّار المنهجي للدراسة وذلك باستعمال أدوات البحث، ومكان إجراءها، وتطرقنا فيهما إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها بالعودة إلى الإطّار النظري للبحث .

و في خاتمة البحث طرحنا رؤيتنا في نتائج البحث من خلال دراسة فرضيات البحث ومناقشتها بموضوعية وأمانة علمية، مستخلصين في الأخير اقتراحات وتوصيات مناسبة .

## الفصل التمهيدي

### الإشكالية :

ان جل الأندية الرياضية تحتاج الى توفير إمكانيات مادية كبيرة و منشآت لازمة حتى يتمكن النادي من ممارسة نشاطاته في أحسن ظروف وذلك بتمويله.

لذلك فإن تمويل الأندية يلعب دورا هاما في تحقيق إنجازات أو مردوديات معتبرة حتى نقص الإمكانيات يؤثر على مستويات اللاعبين وتدهور النادي.

إلا أن تدهور النتائج المتعلقة بالنادي الرياضي الناشط في الدور الهواي يعود الى عدة أسباب ادت الى هذا التدني والانغماس منها الأمور المتعلقة بالجانب البشري من طاقم اداري وطبي وتقني

وأمر أخرى متعلقة بالمحيط وثقافة الممارسة الرياضية للمجتمع من حيث حب الفريق والانخراط ضمن لجان المشجعين المتعطفين مع الفريق

وكون هذا المشجع المتعاطف ومن خلال اشتراكاته السنوية او الأسبوعية تدعم الفريق بالجانب المالي وقد يكون هذا المشجع ذو ثروة مالية حيث يساهم بقضاء جزء من احتياجات الفريق كالشراء لفريق البسة وبعض الاحتياجات الأخرى

ونعود الى مربط الفرس في دراستنا هذه الا وهو التمويل المالي للفريق الهاوية وطرق استقطابها فيحمل هذا التمويل تشطرين أساسيين

-أمور متعلقة بالجانب الإداري الذي تكلمنا عليها مسبقا

- وأمر متعلقة بالميزانية المخصصة لهذا الفريق ومدى مساهمة المنطقة بصفة عامة لهذا التمويل

فالجانب الأول (الجانب الإداري ) ونقصد به مجموع النشاطات وثقافة الطاقم الإداري وفي البحث عن مصادر التمويل الرئيسية التي تنعكس على ازدهار وتطور الفريق الرياضي

اما الشق الثاني المتعلق بميزانية الدولة المخصصة لتمويل الفريق الرياضي ومصادر المتنوعة ونذكر على سبيل الذكر المجالس الشعبية البلدية و مديريات الشباب والرياضة الولائية والسبونسورينغ الذي يلعب دورا هاما في تنفس الفريق

وفي ضل هذه المعطيات والمعلومات ماهي مصادر وطرق التمويل التي يعتمد عليها الفريق الرياضي الهاوي ؟

هل هي كافية وتلبي احتياجات الفريق مما ينعكس اجابا على نتائج الفريق؟

## الفصل التمهيدي

**الفرضيات :**

**الفرضية العامة :**

ان عدم استغلال الجيد لتمويل المالي الأندية الرياضية يؤدي الى نقص في التجهيزات الرياضية ونقص في المردود او بعبارة أخرى تلاشي كليا لنادي وتدهوره .  
**الفرضية الجزئية الأولى :**

مصادر وطرق التمويل تلبي متطلبات الأندية الرياضية الهوية

**الفرضية الجزئية الثانية :**

هناك مكانة للتمويل الداخلي للنادي الرياضي مما ينعكس اجابا على نتائج الفرق

**الفرضية الجزئية الثالثة :**

يؤثر نقص تمويل الأندية بالمنشآت والتجهيزات الرياضية على مردوديتها

**أهداف البحث :** باعتبار عامل التمويل من أكثر العوامل إثارة و أهميته في ميدان الرياضة فالأندية تسعى بشكل مستمر إلى إيجاد أموال تغطي حاجياتها

فمن خلال بحثنا هذا نحاول تحقيق :

-إيجاد تخطيطات و سياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية ،و تحسين طرق التسيير الأموال للإدارة المالية لهذه الأندية و تطوير أساليب الإدارة الرياضية

-إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي و المردود الرياضي

-إيجاد فرصة لتوظيف الأموال و الإمكانيات اللازمة للرفع من مستوى الرياضة

### الدراسات السابقة :

إن موضوع بحثنا يتمحور حول ،التمويل المالي للأندية و تأثيره على مردوديتها و الدراسة السابقة تعني البدء من المنطقة التي انتهى فيها باحث آخر و فيها يخص هذا الموضوع فإن لم يحض بالدراسات الكثيرة في معهدنا ما عدا بعض المذكرات في الماجستير أولها اعتمدنا على مذكرة ماجستير من إعداد الطالبة بن عكي نادية تحت عنوان "سياسة التمويل و الانعكاسات على المردود الرياضي" والتي كان هدفها معرفة مدى تأثير سياسة التمويل المالي على النوادي الرياضية الجزائرية كما تطلعنا على دراسة أخرى كانت تتمحور حول دور و أهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم و تمويل الأندية الرياضية (فرق كرة القدم ) سنة 2004 و التي كانت من إعداد الطالب جعفر بوعروي وقد توصل إلى أن المؤسسات الجزائرية مازالت تعاني من عدة مشاكل و من ديون كثيرة كما تطلعنا أيضا على دراسة الاحتراف في الجزائر -حالة كرة القدم -وكانت من إعداد يعقوبي آمال 2005/2004 وكان الهدف من الدراسة هو إلقاء الضوء على وضعية أندية كرة القدم للقسم الممتاز و مدى توافقها مع شروط الحد الأدنى و قد استنتجت أن التوجيه غير المضبوط للرياضة و التسيير للأندية لم يأخذ الوقت الكافي للاستعداد للدخول في عالم الرياضة الاحترافية.

-تحديد مصطلحات البحث :

**المنشآت الرياضية:** يمكن المدد بهذه التعريفات لتوضيح المفهوم الاصطلاحي للمنشآت الرياضية :

- ✓ هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين .
- ✓ هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة و المستوى العالي و التربية البدنية و الرياضية و لتنظيمات الرياضية للمعاقين والمختلين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

**التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن مؤسسات أو مجتمعات مفتوحة للجمهور معدة خصيصا لممارسات الرياضية ولها ادارة لتسييرها وفق برنامج معين من اجل بلوغ الهدف.

**الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية جميع المواد لتحقيق أهداف محددة .

**الإدارة الرياضية** هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات .

**فريدريك تايلور:**فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ،رؤيتك اي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا.

**التعريف الإجرائي:** هي ذلك الهيكل الإداري الذي يقوم بتنظيم وتوجيه أي خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية .

**تمهيد:**

نظرا للعلاقة الطردية الموجودة بين تطور الأندية الرياضية والوسائل والامكانيات المتوفرة يمكننا اعتبار التمويل، المحرك الأساسي في متابعة الأندية لنشاطها. خاصة ولسوء الحظ أن المشكلات المادية مازالت تلعب دورها. وهي بالطبع من أهم الصعوبات التي تتلقاها الأندية الرياضية.

فمن خلال أساليب التمويل الذاتي، وبعض مجالات صناعة الرياضة التي يمكن أن توظف من خلال الهيئات الرياضية باختلاف تنظيماتها فمنها برامج تصلح للجنة الأولمبية، الاتحاديات الرياضية، الأندية، كليات التربية الرياضية و الأكاديمية العلمية .

فهذه المجالات يمكن أن تحدث سوقا رياضيا الذي بدوره يساهم أولا في دعم تلك الأندية بعائد مادي يمكنها من استمرار مسيرتها بتحقيق أهدافها وكذلك المساهمة في دفع المستوى الرياضي للاعب والمستوى العام للرياضة إلى النحو الأممي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

**1- مفاهيم أساسية للتمويل :**

اهتم الباحثين والمفكرين في النظرية الاقتصادية بفروع علم الاقتصاد لكن لم يهتموا كثيرا بالتمويل رغم كونه أحد فروع علم الاقتصاد فنشأ إحساس بضرورة وضع المبادئ الكلية اللازمة لنظرية التمويل.

يقصد بالتمويل الحاجة إلى الأموال أو الحاجة الاقتصادية إلى السلع والخدمات التي تؤدي إلى إشباع الحاجة.

**1-1- مفهوم التمويل: تعني كلمة التمويل مجموع وسائل الاقتراض والعمليات التي**

تستطيع المؤسسة من خلالها تلبية حاجياتها من رؤوس أموال لدفع أو تطوير مشروع ما، حيث يتضمن التمويل جميع القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لجعل استخدام الأموال استخداما اقتصاديا بما في ذلك الاستخدامات البديلة ودراسة تكلفة المصادر المتاحة والنظر إلى القضايا المالية على أنها غير منفصلة عن الأعمال الأخرى كالإنتاج و التسويق (1) .

**1-2- تعريف التمويل: للتمويل عدة تعاريف منها:****1-2-1-1- التعريف الأول: التمويل هي تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة التي تختص**

بعمليات التخطيط للأموال، والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة والتي تشمل المستثمرين، العمال، المديرين، المجتمع و المستهلكين (2)

**1-2-2-1- التعريف الثاني:**

التمويل هو مجموعة الأعمال و التصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع

1 -محمد الناشر، التخطيط المالي و النقدي الإدارة المالية، حلب، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، 1998، ص 34.

2-محمد عثمان إسماعيل حميد، التمويل و الإدارة المالية في منظمات الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995.

## 2-1- نظرية التمويل :

على الرغم من أن التمويل أحد فروع علم الاقتصاد، فقد بقيت دراسته حتى عهد قريب خارج نطاق هذا العلم .

حيث أن دراسة الاقتصاد قد تطورت تطوراً كبيراً، وحفلت بالكثير من أساليب التحليل الاقتصادي الجزئي والكلي، **economic analysis micro ,and macro** فإن دراسة التمويل لم تشهد تطوراً مماثلاً إلى أن أدرك الباحثون أنه لا بد من وضع المبادئ اللازمة لنظرية التمويل، لا سيما بعد أن لاحظوا ثراء النظرية الاقتصادية **economic theory** وما أسفرت عنه الدراسات التحليلية في هذا العلم من نتائج تمثلت في مجموعة مبادئ أصبح من السهل تطويعها وبلورتها في نظرية التمويل، ولهذا يمكننا القول أن التحليل الاقتصادي قد ساهم في وضع الإطار العام لنظرية التمويل وساعد على تكامل هذه النظرية.

## 2-2- الأهداف الأساسية لنظرية التمويل:

ترتبط الوظيفة التمويلية بأهداف المؤسسة عامة، بالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجياتها العامة التي تتفرع إلى إستراتيجيات فرعية، منها الاستراتيجية المالية والسياسات التي يتم تحديدها كموجهات لتلك الاستراتيجية ويمكن أن نذكر باختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة:

دراسة الحاجة المالية المرتبطة بالنشاط طبقاً للخطط الاستراتيجية والعلمية، وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط.

دراسة الامكانيات المتوفرة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية، أي أقلها تكلفة وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل و العوامل المؤثرة فيها من خلال السوق النقدية و السوق المالية .

اختيار أحسن طرق للتمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية<sup>(1)</sup>.

إن الأهداف المالية الشاملة للمشروع يتم تحقيقها عن طريق مبدأ المردودية المالية التي تسمح لنا باختيار وانتقاء المشاريع الناجحة بهذا يصبح التمويل عاملا هادفا. وتصبح الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف الأخرى، فالاستخدام العقلاني للأموال يعني الموازنة بين الاستخدامات المتوقعة وبين تكلفة المصادر البديلة المحتملة.

## 2-2-1- احتياجات التمويل:

تتمثل احتياجات التمويل بالنسبة للأعوان الاقتصاديين فيما يلي:

### أ- المؤسسات :

تحتاج المؤسسة في نشأتها وتطورها إلى موارد مالية و إلى رؤوس أموال لتجهيزاتها و تسييرها.

تقوم المؤسسة ببيع انتاجها وليس من الضروري أن يكون توازن بين المداخل و المصاريف في كل عملية، فأحيانا نلاحظ مجموع المداخل يفوق مجموع المصاريف ما يؤدي إلى تزويد الخزينة وقد يحدث العكس احيانا فتتدهور الخزينة فنلاحظ أن المؤسسة تعجز عن دفع ديونها عند آجال الاستحقاق فتلجأ المؤسسة إلى طلب دعم خارجي أو الافتراض

### ب- الأفراد :

يتلقى الفرد في بعض الأحيان صعوبات على أساس الفرق بين مستوى الدخل و مستوى النفقات التي يواجهها وذلك حين اضطراره إلى بعض النفقات الاستثنائية والطارئة التي تتطلب مدخولا استثنائيا فيلجأ الفرد إلى الافتراض ويتم تحمل هذه النفقة بتوزيعها خلال الزمن و تغطيتها تدريجيا عن طريق الدخل، وهذا بعد التأكد من إمكانية الادخار من الدخل و منه التسديد.

1 -ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، ط 1998، ص 264.

### ج-الدولة :

تحتاج الدولة إلى تمويل خارجي لتغطية عجز الميزانية العامة للدولة وتدعيم الجماعات المحلية للقيام بالتجهيز العمومي وتمويل المشاريع الاستثمارية.

#### 2-2-2-موارد التمويل:

إن وجود نظام مالي، يرجع أساسا إلى إمكان المؤسسات على استثمار رؤوس أموال أكبر من ادخارها، في حين أن العائلات تستهلك أقل مما تملك خلال فترة معينة .

هذا التكامل في الحاجات والقدرات يشرح نشأة أسواق رؤوس الأموال التي تسمح بتلاقي المقرضين بالمقترضين الماليين والتي تعمل على تعديل الاستثمارات حسب الادخارات (1) .

#### 2-2-3-أهمية التمويل:

للتمويل أهمية بالغة في تحديد سياسة البلاد التنموية. كونه العضو المحرك للمشاريع الاستثمارية.

تحتاج جميع المشاريع الاستثمارية إلى التمويل بصفة عامة وتحتاج إليه السياسة التنموية للبلاد بصفة خاصة حيث يترتب عليه توفير مناصب شغل جديدة وتحسين الوضعية المعيشية لأفراد المجتمع ومنه بلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وتجدر الإشارة إلى أن دور التمويل يكون أكثر فعالية في البلدان التي لا تعاني عدم الاستقرار في جميع المجالات.

#### 2-2-4-أهداف التمويل:

تتجلى أهدافه أساسا في بعض النقاط منها :

1-يساهم في تطوير النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة .

---

1-عبد الله شوقي حسين، التمويل و الإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1983، ص 29.

- 2-يساعد التمويل في تسوية التوازن المالي و الخارجي للمؤسسة
- 3-تبرز أهميته في توجيه السياسة الاقتصادية للبلاد.
- 4-يساهم في تفعيل ميكانزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة رأس المال.

## 2-2-5-لمحة عن السيولة الربحية:

إن من أهم واجبات المدير أن يوازن بين السيولة **liquidity and profitability** وأن يحافظ على هذا التوازن باستمرار والحقيقة فإن هذا الواجب ينطوي على صعوبة بالغة لأن توفير السيولة قد يناقض هدف الربحية، ولهذا فإن المدير المالي يجد نفسه أمام معادلة صعبة الحل في بعض الأحيان فإذا كان هدف الربحية يستلزم استثمار الموارد المالية استثماراً يكاد يكون كاملاً، فإن مواجهة مخاطر السير المالي، وخاصة السير الفني يتطلب الاحتفاظ بمقدار من هذه الموارد في شكل سائل نقدي لمواجهة المخاطر وهنا تبرز صعوبة تتجلى في السيولة، وفي تحديد مقدار الرصيد الذي يتوجب الاحتفاظ به لمواجهة الالتزامات، ولاشك أن هذا الرصيد النقدي الذي يحتفظ به كاحتياطي، فإنه يمثل رصيماً لا يستثمر في أعمال المشروع، و بالتالي لا يحقق عائداً مما يؤثر في الربحية ولهذا فإنه على الرغم من أن السيولة والربحية هدفان فإنهما متناقضان أيضاً<sup>(1)</sup>.

## 3-اختيار طريقة التمويل :

للمؤسسة اختيار لتمويلها: التمويل الداخلي والتمويل الخارجي وفي إطار التمويل الخارجي لها الاختيار أيضاً بين الديون والأموال الخاصة، فالمؤسسة تستطيع اللجوء إلى الشبكة المصرفية، والمؤسسات المالية أو الأسواق المالية.

## 3-1-سياسات التمويل :

1-محمد الناشد، التخطيط المالي و النقدي الإدارة المالية، حلب، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، 1998، ص 51.

إذا قارنا شقي الميزانية لأحد النوادي فنجد أن التكاليف أكثر من المداخل حيث أن الأندية لها نفقات مالية معتبرة على الفنادق مثلا، تحويل اللاعبين وكراء الملاعب وغيرها من النفقات.

مما جعل الأندية تعاني من العجز من ممارسة أنشطتها فتجد نفسها أمام اختيارين للتمويل.

اختيار بين الداخلي (الذاتي) الذي يتمثل في عائدات تذاكير الدخول للمبارات وعائدات تحويل اللاعبين... الخ. والتمويل الخارجي الذي يتمثل في الدخول إلى السوق المالية وذلك عن طريق إصدار الأسهم والسندات أو إلى الشبكة المصرفية أو إلى السبونسوريتغ، التسويق الرياضي والخصخصة.

### 3-1-1- التمويل الذاتي:

إن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها من خلال نشاطها<sup>(1)</sup> إلا أن مصادر التمويل الذاتي للرياضة أو النادي عديدة منها:

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية .
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية
- الإعانات والتبرعات والهبات
- عائد انتقال اللاعبين
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية<sup>(2)</sup> .

1-ناصر دادى عدون ،تقنية مراقبة التسيير ،الجزائر ،دار المحمدية العامة ،ط 2000 ،ص 83

2-سمير عبد الحميد علي ،إدارة الهيئات الرياضية ،الاسكندرية ،منشأة المعارف ،1999 ،ص 104

وكل ما سبق ذكره هو أسلوب من أساليب تنمية الموارد الذاتية بعيدا عن مجالات صناعة الرياضة .

### 3-1-2- التمويل الخارجي:

في الحين الذي يصبح فيه التمويل الداخلي غير كاف بالنسبة للمؤسسات لمواجهة حاجياتها يصبح التمويل الخارجي حتميا بالنسبة لها<sup>(3)</sup>.

وتجد المؤسسة نفسها أمام حلين:

الاستناد مصدر تمويل مدة حياته محدودة تلجأ إليه المؤسسة بحيث لا تعطي المؤسسة عادة للأطراف الممولة حق التدخل في تسيير المؤسسة أو اللجوء إلى الأموال الخاصة- توزيع رأس المال- وهذا من شأنه زيادة الكفاءات من جهة، وإعادة النظر في هيكله اتخاذ القرارات في المؤسسة من جهة أخرى .

ونلاحظ نفس الشيء بالنسبة للأندية الرياضية الاحترافية حيث أن مواجهة حاجياتها لا تمده فقط طرق التمويل التقليدية (عائدات الدخول إلى المباريات، الإعلان على ملابس و أدوات الرياضيين، حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني... الخ ) بل تعدى ذلك وفي كل البلدان إلى سياسة التمويل الخارجي من أجل جذب مستثمرين خواص عن طريق الدخول إلى السوق المالية، سوق البورصة وإصدار الأسهم أو الشبكة المصرفية والتي تعتبر وسائل فعالة في تطوير النوادي خاصة ذات المردود الرياضي الجيد، كوسائل لدعمها فهي تعتبر بالنسبة لها جوهر عملية الاحتراف.

### 3-2- التمويل في المنافسات الرياضية:

للتمويل مصادر متعددة و التي تأخذ أشكالا مختلفة :الحكومية منها وغير الحكومية .

1 -منير إبراهيم هندي ،الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل ،الاسكندرية ،منشأة المعارف ،1998، ص 4

سبق وأن قلنا أن التمويل الرياضي ومصادره المختلفة يعتبر جوهر عملية الاحتراف وإلى جانب تطبيقات علم الاقتصاد في المجال الرياضي لاعتباره أحد الوسائل الرئيسية للتمويل خاصة في كرة القدم، التي أصبحت يعتمد عليها في كثير من الأندية الأوروبية والأمريكية في دعم ميزانياتها وتغطية تكاليف أنشطتها، حيث أن التطبيقات التي تدخل في تمويل المنافسات الرياضية، الإنتاج الرياضي، الخصخصة و السبونسورينغ الرياضي. حيث تستخدمها الأندية كوسائل لدعمها لاعتبارها جوهر عملية الاحتراف.

فالرياضة وبفضل الاحتراف الرياضي تتحول إلى صناعة، ومنه يمكن القول أن الاحتراف الرياضي يخدم الأندية القادرة فقط دون بقية الأندية .

فالقائمون على شؤون كرة القدم العالمية آمنوا بأهمية جوانب اللعبة المختلفة وقدموا كل الجهد والفكر لتدعيم ومساندة كل جانب مؤمنين بأن الارتقاء بمستوى كل جانب إنما هو إضافة وعلامة بارزة على الطريق للارتقاء بمستوى اللعبة ككل.

### 3-3- تصنيف أعمال الرياضة:

كيف أن العمل ينتج دخلا أو إيرادا، وهي الطريقة الأكثر اعتمادا عليها لتصنيف أعمال الرياضة.

فوجد ثلاثة أنواع في هذا الشأن

### 3-3-1- الإيراد المباشر:

تعتمد بعض المنظمات والهيئات والمؤسسات الرياضية في دخلها على الأحداث الرياضية الخاصة بها، وهذا ما يسمى بالإيراد المباشر.

وجد العديد من المنظمات الكبيرة في أمريكا تعتمد على هذا النوع من الدخل منها :

كرة القدم القومية، منظمة الكرة الرئيسية، منظمة الهوكي القومية، منظمة كرة القدم القومي، الجمعية الأطلنطية القومية ...، كذلك بالنسبة لكل الفرق الرياضية التي تتبع هذه الهيئات، وأيضا في جميع المؤتمرات التي تنظمها هذه الهيئات .

والمعيار هنا هو أن الفريق أو الهيئة الرياضية، تتبع التذاكر أو تتبع حق الحدث الرياضي لأي جهة من الجهات وفي جميع الأحوال فإن الدخل الوارد من هذه الإجراءات يدخل تحت الإيرادات المباشرة، ويجب ملاحظة أن بعض الوحدات الصغيرة لا تعتبر ذات إيراد مباشر لأنها لا تستخدم هذه المعايير، ونظرا لأن بعض الهيئات الرياضية تقع تحت ضغط قلة الإيرادات فإن الإيراد الكبير الذي ينتج عن الإعلان المطلق يعتبر من أكثر طرق زيادة الدخل المباشر لهذه الهيئات.

### 3-3-2-الإيراد المدعم:

بعض الأعمال المرتبطة بالرياضة مثل الدخل الوارد من شركات التأمين ويكون كل ذلك مرتبط بالحدث الرياضي نفسه ويسمى ذلك إيرادا مدعما ويربط بوجود الحدث الرياضي.

لذلك فإن نجاح الإيراد المباشر يؤثر على التدعيم التابع وهو الإيراد المدعم، ففي عام 1995 م بلغ حجم مبيعات التجارة المرخصة 3.15 بليون دولار، قامت بها الشركات التي نجحت في تدعيم دورات رياضية كبيرة وأحداث رياضية شهيرة، ومن أمثلة هذه الشركات (دالاس كادبوري) (لوس أنجلس دون جزر) (شيكاغو بالن) هذه الشركات قد قامت بدعم دخل آلاف من الأعمال الأصغر المتعلقة بالرياضة .

### 3-3-3-الإيراد غير المباشر:

هذا هو الأسلوب الثالث لإنتاج دخل، ويطلق عليه الدعم الغير مباشر، وجميع الهيئات والمؤسسات التي تتواءم مع الدخل المباشر (النوع الأول) أو الدخل المدعم (النوع الثاني) تستخدم و تقع تحت طائلة هذا النوع، وهذه الأعمال لا تعتمد بشكل مباشر على العمل ولكن على شعبية الفريق الرياضي واللاعبين، وهذه الأعمال تشمل على مبيعات الرياضة، والأجهزة

الرياضية وهؤلاء هم الذين ينتجون الإيراد لأحداث الرياضة و بالنسبة لهذه الأعمال فإن الحضور لا يعد هاما كما في أعمال إيرادات الدعم، ولكن الأهم هو شعبية الفريق.

الكثير من اللاعبين يتقاضون أجورا عالية في تعاملاتهم مع بعض الشركات التي حققت نجاحا متميزا من خلال هؤلاء اللاعبين المشهورين.

### 3-3-4- المحاسبات المالية :

إن من أهم الصعوبات التي تتلقاها الهيئات سوء التسيير المالي أو تغلب النفقات على المداخيل وهذا ما توضحه العديد من تقارير المنظمات، المؤسسات والهيئات الرياضية، فمثلا بعض الأندية تشير إلى أنها تواجه ضائقة مالية أو بعض الهيئات تلوح إلى أن المصروفات تفوق الإيرادات، وتشكو بعض المنظمات أن الإعانات الحكومية غير كافية، ومصادر التمويل الذاتي محدودة، ويقول الخبراء أن الأمر ستطلب إدارة جيدة تعمل على تقليل الإنفاق و ترشيده و زيادة الموارد.

### 3-3-5- مختلف التعاريف الهامة للتسيير المالي:

**التعريف الأول:** يعرف التسيير المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة لأجل الحصول منها على المعلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية وفي الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية ) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل (1).

**التعريف الثاني:** يعتبر التسيير المالي أهم المجالات المعرفة التي تنير الطريق أمام كل طائفة من الطوائف المستخدمة للقوائم المالية المهتمة بالمنشآت الخاصة و العامة، و كل من يعنيه المال العام أو الخاص و ترشيد استخدامه ،حيث أن للتسيير المالي من الوسائل

1- عبد الحليم كراجة، الإدارة و التحليل المالي (أسس مفاهيم تطبيقات)، عمان، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2004، ص 141.

و الأدوات و الطاقات مايمكنه من الإسهام الفعال في ترشيد القرارات و السياسات و الخطط إضافة إلى تقييم المنشآت تقييما شاملا أو جزئيا<sup>(1)</sup>.

#### 4- التمويل في الجزائر :

نصت المادة رقم 69 من القانون 03-98 و المادة 09-95 من القانون الجزائري على أن الدولة هي التي تتضمن تمويل النشاطات البدنية و الرياضية و ذلك عن طريق الجماعات المحلية ، المؤسسات ، المنشآت و الهيئات العمومية ، إلى أن جاء مشروع جديد و بعد المصادقة عليه في البرلمان وهو قانون 10-04 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق لـ 14 أوت سنة 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية فألغي قانون 09-95 و يحمل هذا القانون الأهداف و القواعد العامة التي تسيّر التربية البدنية الرياضية و كذا وسائل ترقيتها و جاء بمواد جديدة يتحدث فيها عن التمويل و مصادره حسب المواد التالية:

**المادة 72:** تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة التالية:

- تعليم التربية البدنية الرياضية
- المنافسة الرياضية و رياضة النخبة و المستوى العالي.
- تكوين الرياضيين و مستخدمي التأطير.
- عمليات الوقاية و الحماية الطبية الرياضية .
- إنجاز منشآت رياضية و تقويمها وظيفيا.
- تطبيق مخططات و برامج البحث في ميدان علوم الرياضة و تكنولوجياتها
- الرياضة للجميع.
- الممارسات الرياضية الاحترافية و شبه الاحترافية.
- مكافحة تعاطي المنشطات
- لتمثيل الدولي

2-صادق الحسيني ،التحليل المالي و المحاسبي ،الأردن ،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ،1998 ،ص 73.

**المادة 73:**

يتم تمويل الأنشطة المنصوص عليها في المادة 72، أخذ في الحسبان المعايير و المقاييس الآتية:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية
- ضبط المراقبة و التقييم.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

**المادة 74:** يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الاولمبية، الاتحادات الرياضية الوطنية، النوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، وخاصة تلك التي تبثها الإذاعة أو التلفزة أو السينما أو عن طريق الانترنت التي تجرى على التراب الوطني أو تعبره، و كذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيون الجزائريون تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

**المادة 75:** يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص، التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية، و كذا اللجنة الوطنية الأولمبية. يمكن أن تأخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية و اللجنة الأولمبية، بضبط الحد الأقصى للمبلغ المخصص للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 77:** يهدف الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية وخصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب و الرياضة خصوصا و دعم الهيئات الرياضية، و تحفيز النتائج.

**المادة 78:**

يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية خاصة بالموارد الآتية:

-قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة و الرهان المشترك.

-قسم عن حاصل الإشهار في الملاعب و القاعات الرياضية يحدد عن طريق:

- مساهمة الدولة .
- مساهمة الجماعات المحلية .
- مساهمة المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة .
- الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه .
- الهبات و الوصايا.
- المداخل المحققة من طرف مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.
- المدخيل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية و الإشهار.

كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا و المرتبطة بموضوعه.

**المادة 79:** تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية، وكذا طرق تنظيمية و عمله و تسييره و كذا تخصيص النفقات و موارده الأخرى عند الاقتضاء ،عن طريق التنظيم

**المادة 80:** يمول الصندوق الولائي للترقية لمبادرات الشباب و الممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقطوعة من ميزانيات الولايات و البلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق التنظيم

تسيير الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية ميزانية ملحة للولاية

#### 4-1-الرياضة و الاقتصاد :

للرياضة علاقة وثيقة بالاقتصاد منذ القدم نظرا للإمكانيات المتوفرة للرياضيين و المدربين ،فكل هذا كانت له اعتبارات اقتصادية ،ففي اليونان مثلا ،الساحات القديمة وما يتطلبه مصارعو الثيران من أحذية مصنوعة بعناية ،أربطة و جلد اليد ،وقاية عظام الفخذ

وكل ذلك دليل على المال الذي كان ينفق عندما كانت تقام استعراضات و الحضارة اليونانية، إلا أن ازدياد حاجات الرياضيين و التي كان يجب الوفاء بها، أدى إلى ازدياد النفقات و هذا ما أدى إلى تطور الحضارة اليونانية فأصبحت لها صالات، ميادين سباق الخيل و بنت تركيب رياضي معقد

ساعدت الثورة التكنولوجية في القرن التاسع عشر في زيادة الاعتبارات الاقتصادية و زاد ماكنثوش معلومات على الاقتصاد و الرياضة في إنجلترا في هذه الفترة .

أصبحت الرياضة في النصف الأخير من القرن التاسع عشر أحد المؤسسات التي أحست بصدمة كاملة و ذلك بفضل التطور التكنولوجي ، و هناك من يؤكد أن الرياضة رد فعل مباشر ضد الميكنة و تقسيم العمل و لكن الرياضة في أمريكا في القرن التاسع عشر كانت نتيجة للتصنيع بقدر ما كانت دواء له .

فكل هذه التغيرات الحديثة على الرياضة وكان هناك تغيرات ظاهرية في كلا التسهيلات ومعدات الرياضة لأن الرياضة أصبحت عملا كبيرا له صناعات على مستوى عال من التخصص قد برزت لمقابلة متطلبات كرة القدم، الهوكي، السلة، ألعاب القوى، والألعاب الأخرى .

ويؤخذ في اعتبار قيمة الرياضة الاقتصادية للعمال المميزين بواسطة عدد من المدن و الافتراض هو أن الناس الأحسن جسمانيا وصحيا هم أكثر العمال كفاءة ويزيد العمل المثمر للأمة (1) .

إن الوجه الأول للعلاقة بين الرياضة والاقتصاد هو أن الرياضة تعتمد على الاقتصاد لتمويل مختلف أوجه النشاط بها، غير أن عالم الاقتصاد تفتن إلى أن الرياضة تمثل وسيلة دعائية و مجال إشهار واسع الانتشار فضلا على أنه وسيلة قليلة التكلفة نوعا ما.

1-حسن أحمد الشافعي، التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، الاسكندرية، الوفاء، ط 1، 2003، ص 67

2-حسن أحمد الشافعي، التربية الرياضية و العولمة ظاهرة العصر، مصر: الشعاع الفنية، ط 1، 2001، ص 100

3-أمين أنور الخولي، الرياضة و المجتمع، الكويت: المجلس الوطني للثقافة و الآداب، 1996، م، ص 132

هذا أضف إلى ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الذي أدى إلى رواج الصناعة الرياضية من صناعة الأجهزة أو ملابس و أدوات في مجال التسويق واستهلاك الأجهزة (1).  
ومن جهة أخرى فهو يتصل برعاية المصالح التجارية والاستهلاكية للرياضة كمصدر للربح ووسيلة دعاية ناجحة (2) .

#### 4-1-1-1- السبونسورينغ الرياضي :

إن ما تستقطبه البطولات الرياضية من الملايين من الجماهير أثار اهتمام مسيري المؤسسات.

احتل دخل الرياضة المرتبة الخامسة عشر من المداخيل الأمريكية عام 1998/1999 و قد بلغ 75.1 مليار دولار، ويضيف الأمريكيان أن هذه المرتبة سوف تتحسن بشكل ملموس في السنوات القادمة، الشيء الذي أكسب مسيري المؤسسات الاقتصادية القناعة التامة أن الرياضة يمكن أن تعطي نتيجة موجبة في زيادة الدخل القومي للأمة لاحتلالها مكانا في الاقتصاد الوطني بعد أن كانوا يدركون ذلك.

كل هذا يعطي مسيري المؤسسات الاقتصادية فرصة للترويج التجاري والبيع وهذا ما يسمى بالسبونسورينغ الرياضي.

#### 4-1-2- مختلف التعاريف للسبونسورينغ :

- **التعريف الأول:** إن كلمة السبونسورينغ من أصل لاتيني "sponsor" بمعنى الكفالة و الرعاية، تقوم المؤسسة بالدعاية والإعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصي المالي (1) وهو ما يعرف بالسبونسورينغ .
- **التعريف الثاني:** يشكل السبونسورينغ اتصال بين مؤسسة أو علامة تجارية عن طريق الممارسة أو الحدث الرياضي الذي يجذب جمهور معين (2) .

1-la rousse 1997.

2-pierre sahnou ,sponsoring mode et emploi ,chatard associer E ,1989 ,p 25.

➤ **التعريف الثالث:** ونلاحظ أن عملية السبونسورينغ تمنح للأشخاص الذين يعملون في المجال الرياضي، فهو عبارة عن عقد بيع بين نادي رياضي الذي يقوم بالإشهار باستخدام أساليب وخطط معينة عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج والمؤسسة الممولة والجمهور<sup>(3)</sup>.

#### 4-1-3 أشكال السبونسورينغ الرياضي:

##### أ-سبونسورينغ شهيرة:

تنتهج المؤسسة سبونسورينغ الشهيرة للتعريف بها وبمنتجاتها حيث تضع اسمها واضحا في القاعات الرياضية وألبسة الرياضيين<sup>(4)</sup>.

##### ب-سبونسورينغ الصورة:

يقوم على استغلال صورة فريق أو لاعب مقابل مبالغ مالية عن طريق عقود تبرم مع الشركة، حيث تستفيد هذه الأخيرة من تحسين صورتها عند الجمهور.

##### ج-سبونسورينغ التجربة و المصادقية:

يعتمد هذا الشكل من السبونسورينغ على المؤسسة، المنتج والحدث وهذا الشكل يستعمل من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة ويعتمد على الرياضي المستعمل للمنتج وعلى المنتج نفسه .

##### د-سبونسورينغ الشبكة:

في هذا الشكل من السبونسورينغ تقوم المؤسسة بإجراء مسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة بيعها

3-revue française du marketing N :131 ,janvier 1991 ,p 14.

4-sylvert piquet ,sponsoring et mécénat la communication par l'événement ,paris ,vuibert gestion 1987 ,p 13.

## 5-التسويق وظيفة من وظائف الإدارة :

حل التسويق مكانة مهمة في إدارة المؤسسات و المنظمات سواء الخاصة أو العمومية لما له من أهمية و خاصة في النظام الرأسمالي لما جاء به من تعدد السلع و الخدمات و اعتماد على المنافسة ،وجب على المؤسسات و الشركات دراسة السوق قبل ،أثناء وبعد انتاج مختلف سلعها و خدماتها.

أدت أهمية التسويق إلى إنشاء إدارة التسويق بغية تحقيق استثمارات تتلقى أكبر مدى ممكن وتلبي رغبة أكبر عدد ممكن من الزبائن ،حيث هكذا أصبح للتسويق وظيفة أساسية في الإدارة .

## 5-1-مختلف تعاريف التسويق:

✓**التعريف الأول:** ذكر الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح أنه منذ سنة 1970 خطت الثورة التسويقية خطوة إلى الأمام فأصبح للتسويق فلسفة الرقابة على نشاط المنشأة.  
أما التسويق من وجهة نظر روسنبرج (rosenberg) له بعدين أحدهما اجتماعي و الثاني اقتصادي على اعتبار على أن تقديم الخدمات والسلع جانب اقتصادي ،مقابل احتياجات العملاء داخل المجتمع كجانب اجتماعي (1).

✓**التعريف الثاني:** التسويق وضع على أسس عملية كل النشاطات التي تساعد المؤسسة على خلق وتطوير وتوزيع السلع والخدمات بطريقة مريحة لإشباع الطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين (2).

✓**التعريف الثالث:** التسويق هو الغزو العلمي والمريح للأسواق وهو حالة من الاستعداد الذهني التي تحدد خصائص السلع التي سيتم تسويقها وكذا الطريقة المعتمدة في ذلك (3) .

1-إبراهيم عبد المقصود ،حسن أحمد الشافعي ،الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ،الاسكندرية ،دار الوفاء ،ط 1 ،2004 ،ص 85.

2-w.stantan fondamentales in marketing ,4<sup>e</sup>me édition new York we grow hill 1997 p2.

3-karief ,le marketing en action ,France ,février 1970 ,p 15.

4-amond dayon ,le marketing ,paris ,daloz ,1976 , p 27.

5-la rouche ,lexique de marketing ,paris ,prf ,1970 ,p 15.

✓ **التعريف الرابع:** التسويق سلسلة من التقنيات مسبقة بحالة فكرية خاصة و التي تهدف للإشباع في أحسن الظروف النفسية للزبائن والمالية للموزعين (1).

وحسب **la rouch** أول استخدام للتسويق كان على يد **هنري فور** (2) .

### 5-1-1- مفهوم التسويق:

التسويق هو أحد أهم أنشطة أي منظمة، إذا يهدف إلى دراسة وتخطيط متطلبات الزبائن وبالتالي يتم تلبية حاجاتهم من سلع أو خدمات من جهة ومن جهة أخرى زيادة الإنتاجية والربح لهذه الهيئات .

إذن التسويق أولى من مرحلة الإنتاج، لذا يجب إتباع أسس وقواعد علمية وفنية سليمة لتطوير التسويق .

### 5-1-2- التسويق في المجال الرياضي :

التسويق في المجال الرياضي حديث بطبعه، ولكنه لا يختلف كثيرا عن المجالات الأخرى إذ أنه عبارة عن تخطيط ودراسة في الأنشطة المصممة لتلبية رغبات واحتياجات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة .

إن التسويق الجيد أو المحكم هو الذي يساهم في حل بعض مشاكل ومعوقات الهيئات الرياضية خاصة المادية منها.

جاء حلمي إبراهيم في دراسة له بعنوان "مشاكل التمويل وتسويق الرياضة بالولايات المتحدة " بصدد توضيح طبيعة الدور الاقتصادي الذي يلعبه المجتمع الأمريكي في تقديم برامج الرياضة وكيفية تمويلها و تسويقها إلى أن هناك مشاكل تقوم على استخدام تمويل وطرق

تسويق على أساس تجاري قد لا يتفق مع الفلسفة التربوية للبرامج الرياضية أو الفلسفة الاجتماعية للبرامج الترويجية.

ومما سبق يتبين أهمية استخدام المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية لأنه يجب أن لا يكون عشوائياً، ويجب إتباع النظم والأساليب العلمية حيث لا يفقد السعي لإدخاله في هذا المجال الحيوي ولهذا يجب أن يخضع للنقاط التالية :

1-تحقيق الأهداف الحيوية السامية يجب تفهم المدخل والمفهوم التسويقي الحديث بعناصره.

2-أن يقوم بدراسة واضحة لخصائص مفردات السوق من ناحية وحاجاتها و رغباتها من ناحية أخرى.

3-ضرورة مراعاة المتطلبات الداخلية و الخارجية لأعضاء الأندية .

4-تحديد شكل و أساليب المنافسة الشريفة في تقديم الخدمات مع بقية الهيئات الأخرى

للمجال الرياضي أهمية اقتصادية وسياسية لا تقل أهمية عن باقي المجالات الأخرى لما له من شعبية وحيوية، هذا ما جعل الدولة توليه رعاية وأهمية ولكن ما يتاح له من إمكانيات لا يكفي المتطلبات في إطار الأهداف والطموحات المطروحة .

والتسويق الرياضي يقتضي بما يلي:

### 5-1-3-عناصر التسويق :

يعتمد التسويق على أربعة عناصر أساسية تعرف باللغة الفرنسية ( **produit ,promotion** ) **(les quatre p)(place,prix** )ويطلق عليها البعض عناصر المزج التسويقي هي المنتج، السعر، المكان، الترويج.

1-**المنتج le produit**: قد يكون بضاعة أو خدمة، منتج رياضي مباشر أو غير مباشر، أو نوعية ترضي الجمهور ويحتاجها المستهلكون.

**2-السعر le prix:** أو الثمن ويعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التي يلزم أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج ويحدد المستهلك مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج أو عن طريق **le rapport qualité prix** علاقة الجودة والسعر. وعندما تكون الفوائد المستخلصة من المنتج أكبر من التكلفة الانتاجية يكون المنتج ذات قيمة

**3-المكان la place:** يقصد به الموقع أوالقنوات المتعددة التي يستطيع من خلالها المستهلكين الحصول على المنتج.

**4-الترويج la promotion:** يقصد به تلك الخطط والأساليب التي توصل الصور و الرسائل إلى المستهلكين بغرض تحفيزه لشراء المنتج.

هذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي، وتقدم استراتيجيات السعر الترويجي وتحديد قنوات الاتصال لتسهيل وتحقيق أكبر مبيعات ممكنة.

لنجاح عملية التسويق يلزم التعامل مع هذه العناصر بطرق وأساليب مختلفة اعتمادا على ظروف وطبيعة المنتج المسوق<sup>(1)</sup>.

#### 5-1-4- خطة التسويق الرياضي :

بالإضافة إلى عناصر التسويق الأربعة التي تطرقنا إليها يجب على أي هيئة تريد المباشرة في التسويق أن يكون لديها خطة واتجاهات وتوجيهات واضحة عن برنامج التسويق الرياضي الترويج والمبيعات.

يوصي خبراء التسويق على أهمية تحديد القيم والأغراض والأهداف داخل المؤسسة، يساعد القلوب والرؤوس لأفراد المؤسسة، كما أنها تعمل على توجيه الإشارات والمعايير التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها.

#### 5-1-5-الاتجاهات الفكرية في التسويق الرياضي:

1-كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين ،موسوعة منجمت إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ،المجلد الثالث ، القاهرة ،دار الفكر العربي ،2004 ،ص 39.

هناك ثلاث اتجاهات أساسية في التسويق الرياضي:

• **البراجماتي: pragmatique**

تتضمن الدورات الرياضية وأحداث مكلفة تستوجب توفير الدعم المادي.  
-الإقتصاد السياسي: يتضمن قيمة الدعم المادي والتي لا يمكن فصلها عن المؤسسات والنظم السياسية.

• **الايديولوجية idéologique**

-ربط الرياضة بآلية السوق ونظام الدولة والمجتمع المدني والقيم الديمقراطية.  
-معرفة عائدات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية.

• **الفلسفة philosophique**

دور وسائل الإعلام في نشر الوعي والمفاهيم الرياضية والدعاية للحركة الرياضية والقيم المرتبطة بها.

5-2-مجالات التسويق الرياضي :

أ-صناعة الرياضة:

لعل أهم أسباب نمو الأعمال في صناعة الرياضة هو الشعبية الكبيرة للألعاب الرياضية، شعبية كرة القدم في العالم وشعبية كرة السلة في الولايات المتحدة الأمريكية، قد جعل من الصناعة في هذه الأنشطة نشاطا متميزا قد فاق الكثير من الصناعات الأخرى فمثلا، مقارنة صناعة الرياضة مع صناعة السيارات نجد أن الأولى قد وضعت الثانية في موقف لا يحسد عليه ففي عام 1995 م بلغت مبيعات المنتجات الرياضية المرخصة في الولايات المتحدة الأمريكية 3.15 بلون دولار بالنسبة لمنتجات منظمة كرة القدم القومية، حققت صناعة الرياضة تطورا كبيرا خلال الثلاثين عاما الماضية مقارنة بأنواع الصناعات الأخرى، وقد ارتبطت بالعديد من المفردات، مثل: الشركات، المصانع، المعدات، شبكات الأعمال، وسائل الإعلام، الساحات، الاستديوهات، المساحات التجارية للاعبين، الفرق و النوادي الرياضية.

والجدير بالذكر أن الأحداث الرياضية التي يشاهدها العالم كله تعتبر أحد الوسائل الناجمة لتطوير صناعة الرياضة بطولات العالم والألعاب الأولمبية والبطولات القارية والإقليمية

والمحلية، تعتبر في حد ذاتها أكبر دعاية لترويج المنتجات الرياضية وتطوير صناعة الرياضة في جميع المجالات (ملابس، أدوات، أجهزة، تقنيات... الخ)<sup>(1)</sup>.

سنعرض بعض مجالات صناعة الرياضية :

1-تسويق اللاعبين (صناعة البطل) الاحتراف أصبح أساسي لدى الأندية حيث توقع عقود الاحتراف مقابل مبالغ مالية أصبحت خيالية و أصبح اللاعبين المحترفين بورصة عالية تحدد قيمة عقود اللاعبين.

2-تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي يبني على أسس علمية وقواعد تربوية ولم يصبح عشوائيا بل أصبح مجالا هاما تستطيع الرياضة العلمية أن تخوض هذا المجال لتحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

3-التسويق في مجال التغذية الرياضية فيما يتعلق بطعام وشراب اللاعبين.

4-تسويق أماكن ممارسة الرياضة .

5-تسويق المعدات الرياضية .

6-تسويق مستلزمات اللياقة البدنية والصحية.

7-التخطيط للسوق استنادا على الرؤية المستقبلية والاستعداد لتقلباته.

8-تسويق الثقافة الرياضية الخاصة ببيكولوجية الرياضة و التدريبات.

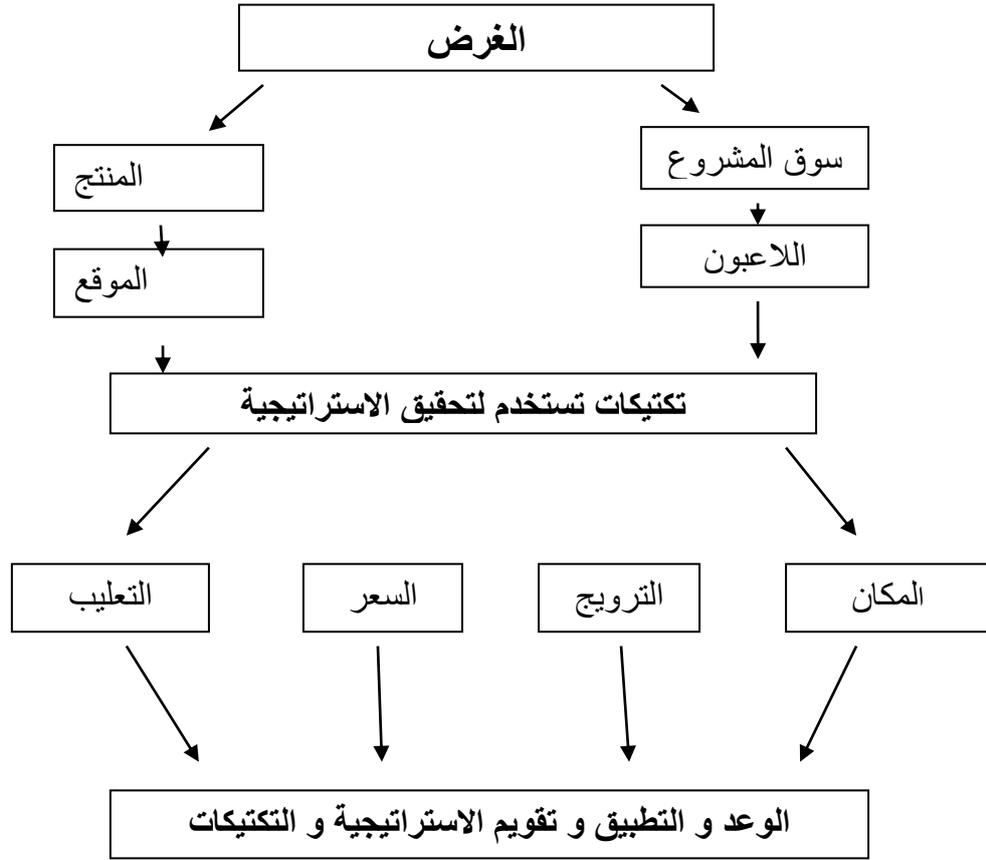
من خلال عرض بعض المجالات الصناعة الرياضية التي يمكن أن توظف من خلال الأندية يمكن أن توجد سوقا رياضيا يساهم أولا في دعم تلك النوادي لمواصلة مسيرتها لتحقيق أهدافها ورفع مستواها الرياضي (اللاعب و المستوى العام للرياضة )، وأن يكون التسويق من أجل التطوير وليس المكسب التجاري فقط حتى لا ينقلب حال الأندية إلى شركات يشتريها البعض لتحقيق الربح، دون استبعاد الهدف الأسمى وهو رفع مستوى الرياضة سواء على المستوى المحلي أو الدولي .

إن الانفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدي إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي و إنجاحه ومن خلال التسويق الرياضي<sup>(1)</sup> :

1-كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين ،موسوعة منجمت إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ،ط 1

،المجلد الثالث ،القاهرة ،دار الفكر العربي ،2004 ،ص 17.

2-مفتي إبراهيم حماد ،التدريب الرياضي الحديث ،ط 1 ،القاهرة ،دار الفكر العربي ،1998 ،ص 21.



### الشكل رقم (1): يمثل مجالات التسويق الرياضي

**خاتمة:** حسب ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يتمحور في مجمله حول مصادره وأهمية التسيير المالي وأهميته، السبونسورينغ وأشكاله والتسويق بعناصره بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة. ولا تخفى عنا أن للرياضة علاقة وثيقة بالاقتصاد إذ أن كلاهما يخدم الآخر وخاصة إبان بروز الاحترافية و كما سبق ذكره أن الرياضة وبفضل الاحتراف تتحول إلى صناعة، ومنه يمكن القول أن هذا الأخير يخدم الأندية القادرة فقط.

1 المصدر: كمال الدين عبد الرحمان درويش و محمد صبحي حسانين، موسوعة الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث، 2004، ص 41.

سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية، الاسكندرية، منشأة المعارف، 1999، ص 105.



تمهيد:

الأندية الرياضية لم يتسع عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل بلغ تأثيرها في تهيئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا، أما في ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري للاعب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها مختلف الاتحادات العالمية.

ولم تتسع رقعة النشاط الرياضي وممارسته علي صعيد الاحتراف والهواية فحسب بل تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات أنشطة النادي إلى أن أصبح النادي الرياضي في بعض الدول العالمية كشركة أو مؤسسة تحتوي على إطارات وإداريين مختلفي الاختصاصات.

وفي كثير من الأحيان نرى بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية والإدارية لاتخاذ معالمها ومواقفها، فتعتمد في إصدار قراراتها علي العشوائية والارتجالية، والعكس في بعض الأندية التي حذت جذورها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها.

ومما لا شك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل أو مركز للتدريب والقيام بمختلف أنشطته الرياضية أو لإجراء منافساته ولهذا يجب أن تكون له منشآت حديثة.

## 1- الأندية الرياضية

هي جمعية تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني ويوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفريق وهي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31-90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق ل 1990/12/4 والمتعلق بالجمعيات.

### 1-2- تعريفها:

هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضية (1).

### 1-2-1- الإطار القانوني:

تؤسس النوادي الرياضية بموجب قانون 31-90 المتعلق بالجمعيات وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-86 المؤرخ في 1986/1/5 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-118 المؤرخ 1990/4/30.

### 1.2.2- أنواع الأندية الرياضية:

- 1- من حيث الأشخاص المؤلفون لها أندية رياضية أهلية وأندية رياضية حكومية .
- 2- من حيث درجتها أندية الدرجة الممتازة وأندية الدرجة الأولى الثانية والثالثة... الخ.
- 3- من حيث مدي احترافها النشاط الرياضي أندية محترفة وأندية غير محترفة.

### 1-2-3- مجلس إدارة النادي:

#### أ/ مهام الرئيس:

- تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية.

---

1- محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون والرياضة، العرق ،دار وائل، ط 1 ، 2005، ص 73.

- الإشراف على جميع أعمال اتحاد النادي وتوقيع العقود والالتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية.
- التوقيع على الجوانب المالية على أمين الصندوق .
- في حالة غياب الرئيس بتولي نائب الرئيس أعماله .
- ترأس جلسات الهيئة العامة الإدارية.

#### ب/ مهام أمين الصندوق:

- التوقيع على الجوانب المالية مع الرئيس أو نائبه.
- إعداد الموازنة المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المقبلة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعين من قبل هيئة الإدارة .
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية.
- وضع الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية والاشتراك مع الأمين العام في مشروع ميزانية السنة المقبلة.
- بالإضافة الى خمسة أعضاء ممن يتجاوز سن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح زائد عضوين من الشباب لا يزيد عمرهما عن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح .
- يتم انتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية بالطريقة السرية المباشرة (1).

#### 1-2-4 أهداف النادي:

اتسعت أهداف الأندية وأصبحت تهتم بخلق المواطن الايجابي الواعي وتهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بعد أن كانت تهتم فقط بالنواحي الرياضية.

1-فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية ، عمان ، دار وائل، 2003ص234.

يجب أن يكون للنادي بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم إعماله المالية والإدارية سجلات ودفاتر أخرى لبيان وتنظيم نشاطه الرياضي والاجتماعي وعلى الأخص السجلات التالية:

- سجل لقيد اللاعبين ويتضمن أسماء اللاعبين وعمل كل منهم وسنه وحالته الصحية والاجتماعية وملاحظات المسؤولين على نشاطه الرياضي والاجتماعي وتطور هذا النشاط .
- سجل لقيد النشاط ويتضمن المباريات والمسابقات الرسمية والودية ونتائجها وأسماء من مثلوا النادي في كل منها وملاحظة المسؤولين عنها.
- سجل التدريب ويتضمن أسماء المدربين ومواعيد التدريب للفرق المختلفة والإفراد ومدى مواظبتهم وملاحظة المدربين عليهم.
- إدارة شؤون النادي.
- تحريم تعاطي المنشطات وتوقيع الجزء الرادع .
- وضع الأسس والبرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق الرياضية في حدود السياسة العامة لاتحاد اللعبة (1) .

### 1-2-5-اختصاص مجلس الإدارة للأندية:

- بحث شكاوي الأعضاء والفصل فيها .
- وضع اللوائح والنظم اللازمة لتنظيم شؤون النادي من النواحي المالية والإدارية .
- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث شؤون النادي.
- الموافقة على العقود والاتفاقيات التي تبرم باسم النادي.
- اختيار المصرف التي توضع فيه أموال النادي.
- تعيين العاملين بالنادي وتحديد مراتبهم ومكافأتهم وتخاض الإجراءات التأديبية قبلهم طبقاً لإحكام اللائحة التي تعد لها الغرض.

1-حسين أحمد الشافعي، الخصخصة الادارية والقانونية في التربية ب ر ، الإسكندرية ، مطبعة الإشعاع ط1 ، 2002 ، ص159.

### 1-3-الهيكل المنظمة والمسيرة للنادي:

- يحتوي على الجمعية وهي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل الأعضاء النادي وهي صاحبة القرارات.
- المكتب التنفيذي الذي يدير يسير وينفذ خطط النادي.
- رئيس النادي وهو المسئول الأول عن النادي ويكون تحت مسئولية الجمعية العامة المباشرة.
- الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- (عند اقتضاء لجنة أو عدة لجان مختصة).

اللجان المختصة هي عند الاقتضاء التالية:

- 1-لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية .
  - 2- لجنة الشؤون الاجتماعية.
  - 3- لجنة طبية.
  - 4- لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادلات
  - 5-لجنة الموارد المالية والرعاية .
  - 6-لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.
  - 7- لجنة التأديب
- وكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي (1).

### 1-4-1الموارد المالية للنادي:

- رسوم الالتحاق والأشتراكات حسب الفئات التي تحددها اللائحة المالية.
- حصيله إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئات التي توافق عليها الجهة الإدارية المختصة .

---

1-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشباب والرياضة ، قرار وزاري في 1996المادة 32.

- الإعانات.
- التبرعات والهيئات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.
- فوائد الودائع بالبنوك أن وجدت .
- رسوم انتقال البعثات للمشاركة الخارجية.
- إعفاء أدوات وملابس المنتخبات من الرسوم الجمركية.
- حصيلة 1/2 على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع.
- ضرورة عدم إذاعة المباريات في أوقاتها وفي هذه الحالة يزداد إقبال الجماهير ويتحول دخل النادي إلى دخل قيمة كبيرة أما عن أهمية تقديم الخدمة من لم يحضروا المباراة فيمكن أن يكون التلفزيون بإعداد برامج تتضمن أهم أحداث اللقاءات أو إعادة إذاعة المباراة في أوقات أخرى (1) .

#### 1-4-2-متطلبات النادي الرياضي :

أشار الدكتور عفاف عبد المنعم الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية ان النادي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات:

أ/متطلبات مالية: وهي السيولة النقدية التي تتحصل عليها الأندية في الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى المداخل الأخرى .

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

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

#### 1-5-1-لمحة تاريخية عن المنشآت:

#### 1-5-1-المنشآت الرياضية في العصر القديم:

---

1-براهيم عبد المقصود ،حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ط1، الإسكندرية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2004 ص124.

يعود بناء أول منشأة في الإغريق الذين أطلقوا على اسم الملعب لفظ الأستاذ stadium وأثناء العصر الروماني ازداد اهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت منها:

- ملعب البنناقون
- ملعب الهيبودروم
- البلاسترا
- الليونيديون
- الكوليسيوم وهو من أشهر الملاعب التاريخية حيث أتقن صنعه ووفرت له جميع الوسائل والاهتمامات من طرف صانعيه وفي عام 1890 بدا المسؤولين يهتمون بالمنشآت الرياضية وطورها وجهزوها مستعينين بالتكنولوجيا المتطورة مما جعل المسؤولين في تنافس بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.

### 1-5-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

ظهر في العصر الحديث فكرة النظر في مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة فأصبحوا يقيمون على الرياضة التي تظهر أهميتها في مدى استيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير فرص الراحة لهم.

### 1-5-3- المدن الرياضية:

إن إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية يظهر أهمية المدن الرياضية بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتجات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومنشآت خاصة بها منها:

- الملعب الرئيسي: بما فيه ملعب قانوني لكرة القدم، مضمار للعدو ذو مسافة 400 متر والتجهيزات الخاصة لميدان ألعاب القوى، مدرجات المتفرجين المتسعة لأكثر من 6500 متفرج وأماكن الإعلاميين ...

- حمام السباحة والغطس يجب توفير حوض سباحة اولمبي ذو (21×50) متر بعمق 2.10 وحوض غطس ذو (12×15) متر بعمق 3.5 متر مزود بسلاالم للقفز، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الاولمبي وتستعمل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف تبديل الملابس دورات المياه غرف التدليك... الخ .
- الملاعب المفتوحة: هي تلك الملاعب المفتوحة التي من الضروري توفيرها داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، كرة السلة التنس وكذا توفير المدرجات.
- مراكز الشباب والساحات الخضراء: تبرز هذه المراكز مدي الاهتمام بفئة الشباب، فتوفرها في كل حي أو منطقة أمر غاية الأهمية، فهو بمثابة استثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراتهم ثم تطويرها.

إن مواصفات المنشآت التي ذكرناها ليست ككل بل هناك منشآت أخرى مثل مناطق الإقامة الخدمات المركزية... الخ.

#### 1-5-4- المنشآت الرياضية وكثافة السكان:

تختلف مساحة المنشأة الرياضية تبعا لكثافة السكان وعلى ذلك هناك ثلاثة أنواع من المنشآت الرياضية:

- منشأة صغيرة هي التي تسع لحوالي 4000 نسمة .
- منشأة متوسطة هي التي تتسع لحوالي 7000 نسمة .
- منشأة كبيرة وهي التي يطلق عليها استادو تتسع لحوالي ما بين 6000 إلى 100000 نسمة.

وهناك مبدأ عام لإقامة المنشأة الرياضية بحيث تتناسب مع الكثافة السكانية باعتبار 1/2 من مساحة المنشأة الكلية يجب أن تخصص لإقامة ملاعب وصالات وحمام السباحة (1) .

1- إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارية الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي، الإسكندرية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، 1999 ص41.

### 1-6-أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

من أجل تحقيق المنشآت الرياضية يجب مراعاة عدة مبادئ أساسية عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب من أجل الاستغلال الأمثل ومنها :

- اختيار الموقع وإمكانية التوصيل.
- يفضل اختيار الموقع القريب عن المواقع السكنية خاصة للأطفال.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع .
- الأخذ بعين الاعتبار الخدمات العامة للجماهير (الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني والملاعب ودورات المياه للسيدات والرجال المطاعم والإسعافات ... الخ).

### 1-6-1- لوائح قانونية للمنشآت الرياضية:

وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وإنشاء منشآت رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير وبناء ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وتشيد هذه المنشأة وفقا لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من قانون رقم 98-03 المؤرخ في 1989/2 والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويره<sup>(1)</sup>، الذي حدد هذا المرسوم لشروط أحداث المنشأة الرياضية واستغلالها طبقا للمرسوم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، هذا ما نصت عليه المادة الأولى تحت تسمية مكاتب المركب المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي<sup>(2)</sup> ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المكتب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية بجملة من الوظائف:

- المساهمة في عملية التربية.

1-الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1991/11/02.

2-الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1997.

- المساهمة في نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية .
- تهيئة جو ملائم للعمل والتنسيق مع مختلف وحدات المركب .
- القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.

وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي التحدي على جميع الجبهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعي لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية والمؤسسات الاقتصادية الأخرى ويكون هذا بتدعيم مادي ومعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب:

- التأطير-الإيواء والإطعام-التجهيز والعتاد-التأمين-النقل-التمويل-الطب ...

وهذا من خلال النصوص والمواد من المادة 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19/02/03.. الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة<sup>(1)</sup>.

من أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية أبقته الدولة الحق على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقاً للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى .

تطور الجماعات المحلية برامج انجاز المنشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية (المادة 81 الأمر 04-10).

وفي نفس السياق سمحت الدولة للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الخاضعين للقانون العام أو الخاص في إطار التشريع المعمول به انجاز منشآت قاعدية رياضية أو ترفيهية واستغلالها بهدف تكيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية .

1-Revue reglemntation sport ministère de la jeunesse et de sport ,mars 1992,p 159.

يستفيد الاستثمار الخاص في هذا المجال من تدابير تحفيزية طبقا للتشريع المعمول به. تحديد شروط إنشاء واستغلال المنشآت المذكورة في المادة عن طريق التنظيم.

-في المادة 83 من الأمر رقم 04-10 تسهر الدولة والجماعات المحلية على صيانة مشتملات المنشآت القاعدية الرياضية العمومية ،واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية، عن طريق منح مساعدات علي شكل خدمة عامة لفائدة المؤسسات المكلفة بتسيير هذه المشتملات.

- المادة 84 من نفس الأمر تشجع الدولة على إنشاء صناعة للتجهيزات والعتاد الرياضي .

ودائما من أجل نفس الهدف تخضع كل التجهيزات والمنتجات المتصلة بانجاز المنشآت القاعدية الرياضية إلى مصادقة تمنحها الهيئات المؤهلة لذلك المادة 85 من الأمر رقم 04-10.

-أما في المادتين 86/87 من نفس الأمر فالدولة تحث على منشآت قاعدية رياضية ومساحات للعب في المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم وأن تحتوي العمرانية ومخططات شغل الأراضي المبرمجة على مساحات مخصصة لإقامة منشآت قاعدية رياضية .

-**المادة 90:** يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت القاعدية الرياضية العمومية وكذا تغيير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضات بمنشآت قاعدية معادلة لها في نفس الناحية .

-**المادة 92:** توزع الأرباح الناشئة عن الإيرادات المرتبطة مباشرة بتسويق العروض الرياضية بين النوادي الرياضية المعينة والرابطة والاتحادية الرياضية والهيئة المنشأة القاعدية التي تحتضن التظاهرات تحديد كفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

-**المادة 93:** من نفس الأمر جاءت بالجديد فهي تعتبر كتبعة عمومية تسجل في ميزانية الهيئة المسيرة للمنشآت القاعدية الرياضية الخدمات الناجمة عن وضع المنشآت الرياضية العمومية تحت التصرف لفائدة:

- الرياضيين المعوقين وذو العاهات.
- الرياضيين المدرسين والجامعيين.
- التاطير الرياضي وتكوينه .

### 1-6-2- مفهوم الإمكانيات:

يتطلب التخطيط نوعية من الإمكانيات لتحقيق المستهدف فيه من حيث الكم والنوع وهي مادية وبشرية :

#### أ- الإمكانيات المادية :

وتشمل جميع المواد والمعدات المستخدمة في التعليم والتدريب وتحويل الفرد العادي الى لاعب وتكوينه جيدا.

الأموال اللازمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط وكما أنه يتوجب وضع الخطط في الموازنة التقديرية للاعتبارات الآتية :

- تحديد المواد الأولية .
- تحديد الأجور والمرتبات .
- تحديد مقدار الاستهلاكات .
- تحديد مصروفات الصيانة .

وعلى ضوء ذلك نرى أهمية أن توفر الهيئة الميزانيات الأزمة لتوفير الإمكانيات مثل:

- 1-الأجهزة الرياضية. 2-الملاعب. 3-المنشآت الرياضية. 4-أجور المدربين العمال .
- 5-الصيانة لأدوات الملاعب والأجهزة. 6-الملابس الرياضية للفرق الرياضية (1) .

#### ب- الإمكانيات البشرية:

---

1-سمير عبد الحميد ،إدارة الهيئات الرياضية، الإسكندرية ، منشأة المعارف 1999 ص 26 .

## الفصل الثاني:

## هيكله النوادي الرياضية والمنشآت الرياضية

فالعنصر البشري هو المحرك لأي عمل أو مشروع وهو ضرورة النجاح والتقدم ويتمثل في العاملين المنفذون والفنيون .

### العاملون:

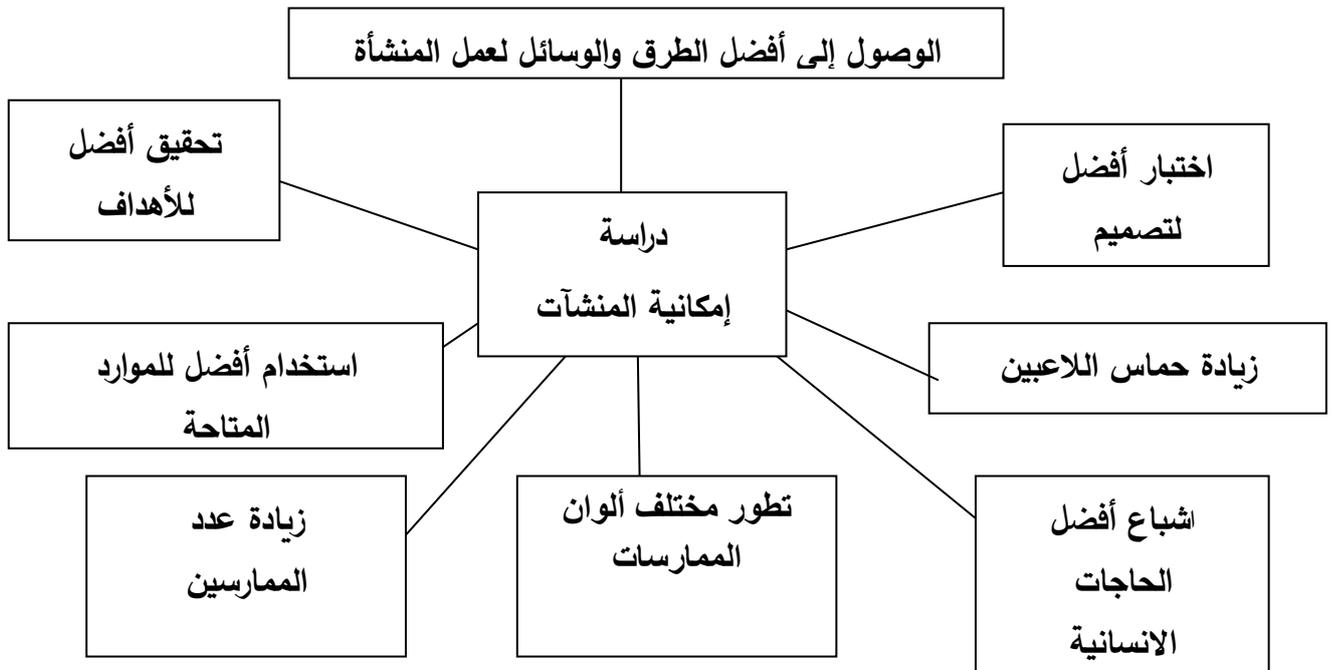
إما مستويات الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ ثم الإدارة الدنيا التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعية وهذه الأخيرة تتضمن الفئات الإدارية المتنوعة التي يحتاج لها المجال .

### المنفذون:

وهم المدربون الذين يقومون بإعداد الفرق المختلفة.

### الفنيون:

مثل الأطباء وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة وهم متخصصون في المجالات (1) .



1- إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية الإدارية الرياضية الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي ، دلة الوفاء لنشر والطباعة ص 15.

الشكل رقم (2) يمثل طرق العمل حسب الإمكانيات في المنشآت الرياضية

المصدر (إمكانيات التربية الرياضية أهميتها مجالاتها أنواعها وأقسامها )

1-6-3- رئيس لجنة المنشآت والملاعب:

في ما يلي توظيف لمجموعة الوظائف الأساسية في أحد الأندية الرياضية ويلاحظ في هذا التوظيف اقتصره على مجموعة المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يعد لها إلى شاغل هذه الوظائف دون أن يتضمن ذلك شروط التأهيل و الخبرة الواجب توفيرها فيه.

- القيام بالاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية بناء على توجيهات مدير الداخلية القيام ببعض أعمال المدير الداخلي بتفويض خطي منه.
- إعداد كشف احتياجات النادي من أدوات الصيانة والنظافة ورفعها للمدير الداخلي
- تسليم مستلزمات الصالات والإشراف على استعمالها.
- التفتيش المستمر للصالات والملاعب للمدير الداخلي.
- الإشراف على عمال النادي والإعمال التي يقومون بها وذلك إما مباشرة أو من خلال مساعده (1).

---

1-فائق حسيني أبو حليلة ، الحديث في الادارة الرياضية ، عمان ، دار وائل ، 2003 ، ص306.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه هيكله النوادي والمنشآت الرياضية بكل إطاراتها وفروعها لما رأينا فيه من أهمية حيث لكل فرع اختصاص خاص به .

إن للاحترافية دور هام في توزيع النشاطات على مختلف هياكل النادي لما جاء به من استراتيجيات مثل التسويق الرياضي والتسويق المالي... الخ .

تمهيد:

يعتبر الاحتراف الرياضي حديثا مقارنة بالرياضة، فالرياضة ظهرت منذ عصور موعلة في القدم يعتقد البعض أن ظهورها يعود إلى الألف الرابع قبل الميلاد ومنهم من يرجعها إلى العصر البدائي(ما قبل التاريخ) وكانت الرياضة تمارس لأهداف عسكرية ولكي يواجه بها ظروف الحياة الصعبة التي عاشها آنذاك وبعد ذلك انتشرت الرياضة في أرجاء أخرى من العالم مثل: الصين، الهند، فارس، مصر، وبلاد الإغريق...الخ.

لم تهتم الإنسان في الحضارات السابقة بالرياضة ولم يحترفها بل مارسها لأغراض أخرى، وما لبث هذا الوضع أن يتغير فقد أخذ الاحتراف ينتشر في العصر المعاصر فقد تطورت كرة القدم معشوقة الجماهير في جميع أنحاء العالم يوم، وأصبحت تمارس على أنها حرفة يعتمد عليها كمصدر رئيسي للرزق.

### 1- مفهوم الرياضة:

يمكن وصف الرياضة بطرق عديدة، فالبعض يراها مرادفا لمفاهيم مثل: التمرينات، اللعب، الألعاب، وقت الفراغ، الترويح المسابقات الرياضية، الرقص... الخ لكن هذه المفاهيم جميعا تعتبر في الواقع أشكال الحركة المنتظمة في المجال الأكاديمي الذي يطلق عليه اسم (التربية البدنية والرياضية) فالرياضة لها مفهوميين.

**أ- لغة:** هي كلمة مشتقة من الكلمة الانجليزية sport كما ذكر GRAVES في كتاب فلسفة الرياضة فهي عبارة عن اختصار لاسم DISPORT والتي يرجع ظهورها إلى القرن 13 ومعناها التسلية والاسترخاء، وتعني التحرك من مكان إلى آخر (1) ولكنها تعني بصفة خاصة التمرين البدني وبهذا المعنى بدأ استعمالها منذ القرن 16 ميلادي.

كما يمكن أن نذكر بأن هناك العديد من المدرسين من يرى أن الرياضة جزء من التربية البدنية والرياضية، والعكس بالنسبة للآخرين.

**ب- اصطلاحا:** حسب Bout Michel فإن الرياضة نشاط نشأ من الهوايات بمشاركة الجسم وبهياكل وهيئات مخصصة بدقة ومتمرنة على الطريقة التنافسية بهدف الوصول إلى المستويات العليا.

كما أنها تعني نشاط ذات شكل خاص بجوهر المنافسة المنظمة من أجل قياس القدرات وضمان أقصى تحديد لها (2)، كما يضيف أنور الخولي: تعتبر شكلا أكاديميا يتمثل أساسا في الألعاب الأولمبية.

ومن ما سبق يمكن أن نستخلص مفهوم الرياضة:

- هي تلك المجموعة من التمرينات والمباريات والمسابقات التي يؤديها الفرد بقصد تنمية قدراته البدنية والعقلية وبقصد التسلية والترقية عن جسمه وعقله.

### 2- تعريف الرياضة:

1- أمين أنور الخولي، أصول التربية البدنية والرياضية، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، 1996م، ص 387.

2- المرجع نفسه، ص 387.

-هي تشاط اجتماعي يساهم في الارتقاء بقدرات الفرد الحركية والصحية، وتتحدد في عنصرين أساسيين هما التدريب والمنافسة وما تتطلبه من جهود وقواعد تتأسس ضمنا للمقارنة العادلة بين الوحدات المتنافسة.

هي اختزال لثقافة المجتمع ومعرفته عن رؤية الأفعال والأهداف المعبرة كما هو مقبول وما هو غير مقبول لما هو حسن ولما هو سيء وفق المعايير الاجتماعية لثقافة المجتمع (1)

## 2-1- أهداف الرياضة:

- الإبداع: ابتكار رياضات أو حركات.
- الانتماء: تكوين صدقات وعلاقات وولاء، لجماعات معينة.
- ممارسة خبرات جديدة، الاطلاع على رياضات جديدة.
- الانجاز: تحسين مستوى الأداء.
- الارتقاء: إتقان الحركات والتقنيات.
- التمتع بالصحة الجيدة (دهون، سكري، ضغط عصبي).
- استخدام القدرات العقلية.
- التمتع بالجمال: جمال الطبيعة وجمال الحركة: تناسق وإيقاع الحركات.
- مساعدة الغير: الإطراء، المديح، تصحيح الأخطاء، التوجيه.
- الاسترخاء من التعب البدني أو الذهني أو الروحي (2).
- الاستمتاع بالنشاط البدني والترويح وشغل أوقات الفراغ.
- التنمية النافعة للحياة.
- تنمية النافعة للحياة.
- تنمية الصفات القيادية الصالحة والتعبئة الكريمة للمواطن.

1- محمد سليمان أحمد، وديع ياسين تكريني، لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون والرياضة، ط1، العراق، دار وائل للنشر، 2005، ص86.

2- خير الدين علي عويس، العالم الاجتماعي الرياضي، ط1، القاهرة دار الفكر العربي 1997، ص18.

3- فايز، التربية الحديثة، ط1، دمشق، دار الدراسات للترجمة، 1983، ص47.

على هذا يمكننا فهم الرياضة بأنه جزء من التربية العامة التي تهدف إلى إعداد المواطن الصالح القادر على القيام بواجبه (1) .

➤ تطوير اللياقة البدنية التي تخلق القدرة على الدفاع عن الوطن.

➤ تحسين الصحة، صيانتها وزيادة الإنتاج (2)

حيث يعتقد البعض أن الرياضة تختص بتكوين الفرد من الناحية البدنية فقط وحيث أكدت الاتجاهات العلمية الحديثة أن هناك وحدة بين جميع النواحي الأخرى، فالعقل يؤثر ويتأثر في سائر النواحي، فالعقل يؤثر على مجهود الجسم، والجسم ويؤثر بدوره على مجهود العقل ولا يمكن فصل أحدهما على الآخر (3) .

➤ تنازل الرياضي عن حقه في سبيل تحقيق هدف جماعي حتى تعود فائدته على الجميع.

➤ تجعل من الكفاح وسبله للوصول إلى الهدف دون إلحاق الضرر بالمنافس .

➤ تزيل تعاطي التبغ، ولها دور وقائي خاصة بالنسبة لشرايين القلب والعضلة والجهاز التنفسي.

كما يمكن ذكر بعض أهداف الرياضة كما ورد في قانون 04-10 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية تشكل الرياضة دورا هاما في:

-ترقية الصحة العمومية.

إدماج الشباب اجتماعيا ومحاربة الآفات الاجتماعية لاسيما في إطار برامج تحفيزية جوارية على مستوى الأحياء والبلديات لفائدة الشباب لاسيما من خلال تنظيم منافسات رياضية بين الأحياء ومابين البلديات.

**2-1-1- النشاط البدني والرياضي:**

1-علي عمر منصور، الرياضة للجميع، المنشأ الشعبية للنشر، ط1، 1980، ص80.

2-عواطف أبو العلا، التربية السياسية للشباب ودور الرياضة، دار النهضة العربية، ص146.

3-أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني الثقافي في الفنون والآداب، الكويت، 1996، ص32.

يعتبر النشاط البدني الرياضي من أرقى الأشكال الرياضية، وإحدى اتجاهات الثقافة الرياضية لدى الإنسان، وهو الأكثر تنظيماً والأرفع مهارة من الأنشطة الأخرى ويعرف (أمين أنور الخولي) بأنه نشاط من الشكل الخاص، وهو جوهر المنافسات المنظمة من أجل قياس القدرات، وضمان أقصى تحديد لها (1).

أما من جهة أخرى فإن النشاط البدني الرياضي أصبح عنصراً من عناصر التضامن بين المجتمعات الرياضية، وفرصة لشباب العالم أجمع ليتعارفوا على بعضهم البعض خدمة للمجتمع. بالإضافة إلى ذلك فهي تساهم في تكوين الفرد بإعطائه الفرصة لإثبات صفاته الطبيعية وتحقيق ذاته عن طريق الصراع وبذل المجهود، فهو يعد عاملاً من عوامل التقدم الاجتماعي (2). وفي تعريف آخر فإن النشاط البدني الرياضي يتميز بحدوثه جمهور غفير من المشاهدين. الأمر الذي لا يحدث في أمور كثيرة من فروع الحياة، ويحتوي على مزايا حديثة ومفيدة تساعد الفرد على التكيف مع محيطه ومجتمعه، حيث يستطيع إخراج الكبت الداخلي والاستراحة من عدة حالات عالقة في ذهنه (3).

## 2-1-2- خصائص النشاط البدني الرياضي:

يتميز النشاط البدني بعدة خصائص أهمها:

- النشاط البدني الرياضي عبارة عن نشاط اجتماعي، وهو تعبير عن تلاقي متطلبات الفرد مع متطلبات المجتمع.
- أثناء النشاط البدني الرياضي يلعب البدن وحركاته الدور الرئيسي في ذلك.
- التدريب والمنافسة أوضح صور النشاط البدني الرياضي.
- حيث يحتاج كلاهما إلى أهم أركان النشاط البدني الرياضي بدرجة كبيرة من المتطلبات والأعباء البدنية، ويؤثر المجهود الكبير على سير العمليات النفسية للفرد لأنها تتطلب درجة عالية من الانتباه والتركيز.

1- علي يحي المنصوري، الثقافة الرياضية، الجزء الأول، ط1، 1971، ص 209

2- عصام عبد الحق، التدريب الرياضي، دار الكتب الجامعية، ط3، مصر، 1986، ص 209.

3- كمال دروش وامين أنور الخولي، أصول الترويج وأوقات الفراغ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 44.

➤ لا يوجد في نوع من أنواع نشاطات الإنسان من أثر واضح للفوز والهزيمة أو النجاح والفشل، وما يربط بكل منهم في صفات سلوكية معينة بصورة واضحة ومباشرة مثلما يظهره النشاط البدني الرياضي وكما نلاحظ فإن النشاط البدني الرياضي يحتوي على مزايا عديدة ومفيدة، تساعد الفرد على التكيف مع محيطه ومجتمعه، وهذا بدافع التدرج والاندماج في وسط بيئته، والحفاظ أو تكوين العلاقات مع غيره (1) .

## 2-2-2- النشاطات البدنية في الجزائر:

### 2-2-2-1- قبل الإستعمار الفرنسي:

يرجع تاريخ النشاطات البدنية في الجزائر إلى الأزمنة الغابرة أي قبل التاريخ حيث وجدت رسوم وتمائيل الصيد والركض، القفز والرقص في مناطق الطاسيلي بالجنوب و"أبي زار" بالقبائل. عاشت الجزائر حالة عدم الاستقرار بسبب الاختلاف والحروب الداخلة منها والخارجية، مما استلزم على الجزائريين الاستعداد المتواصل للمواجهة، واستعملت التمارين البدنية ومسابقة الخيول والرماية بأنواعها والمبارزة بالسيوف الدفاع.

### 2-2-2-2- أثناء الإستعمار الفرنسي:

تميزت فترة الاحتلال الفرنسي بالركود التام للنشاطات البدنية المنظمة، والتفرقة بين الممارسين حيث كانت بعض المنافسات تهم فقط الأوروبيين، أما الجزء القليل من الجزائريين الذين فرضوا أنفسهم ضمن المجموعة الأوروبية كان يقتصر نشاطهم على الرياضات الصعبة كالملاكمة، المصارعة... الخ.

### 2-2-2-3- بعد الإستعمار الفرنسي:

بعد الاستقلال الجزائري شرعت الدولة في إنشاء وزارة التربية والرياضة ووزارة السياحة، وظهرت الرياضة التكوينية والمدرسة والجامعية، وكانت عدة محاولات استهدفت تحسين وضع الرياضة وإخراجها من التهميش الذي عاشته خلال الفترة الاستعمارية، وقد زادت اهتماماتها يوما بعد يوم لدرجة إدراجها في معظم مؤسساتها سواء كانت رياضية أو غير رياضية.

### 2-2-3- أهداف النشاط البدني الرياضي:

#### 2-2-3-1- هدف التتمية البدنية:

يعمل النشاط البدني الرياضي على تنمية القدرات البدنية، وذلك عن طريق تقوية أجهزته العضوية المختلفة للجسم، ويتم هذا بفضل النشاط العضلي ويستحسن أن يكون هذا النشاط البدني من النوع الذي يتطلب مجهوداً قوياً حتى يمكن تنبيه الأجهزة العضوية المختلفة لتحقيق كل المهارات أو السرعة، الرشاقة، القوة... الخ.

وهكذا يصبح الهدف الأول للممارسة الرياضية هو العناية بالبدن أي صحة الجسم وبما أن الجسم له علاقة مع العقل فإننا ندعم بهذا المثل المعروف: "العقل السليم في الجسم السليم" (1) . وفي هذه الحالة لا يستدعي مراجعة كتاب وإنما الفعل المعرفي لإيجاد الحل وتسجيل الهدف أو الأهداف (2) .

### 2-3-3-هدف التنمية النفسية:

في هذا السن تستعمل الحاجات النفسية لإشباع الكثير من الميول، ويغلب عليه الاستقلال بالذات من ناحية والرغبة البنائية من ناحية أخرى، وأثناء إشباع هذه الحاجات يحاول أن يحقق أهدافنا موضوعية.

ويحقق النشاط البدني الرياضي كل من اللذة والارتياح، حين تتوفر لديه التلقائية يحقق ذاته حيث يسيطر الذات على الميدان كله ويخضع لصراع نفسي، ويتحرر من كل منه ما هو مكبوت حين يغمرها الفرح والسرور والحماس عند النجاح في السيطرة على حركاته وعلى الأدوات (3) .

### 2-3-4هدف التنمية الحركية:

ويقصد بالنمو الاجتماعي اكتساب كل أنواع السلوكيات التي تساعد على التفاعل مع الجماعة ويشمل هدف التنمية الحركية عدد من القيم والخبرات والمفاهيم حيث يعمل على تطويرها والارتقاء بكفاءتهما ومن هذه المفاهيم حيث يعمل على تطويرها والارتقاء بكفاءتها، ومن هذه المفاهيم نجدك المهارة الحركية، الكفاية الإدراكية

1- عادل محمد، التربية البدنية للخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية، ط2، الجزائر، 1992، ص 35.

1-Vanshangen Khabolle de l'éducation physique dans le développement de la personnalité, Vanshangen Khabolle de l'éducation physique dans le développement de la personnalité,

2- ليلي يوسف، سيكولوجية اللعب والتربية الرياضية، ط2، مكتبة أنجلو مصرية، 1962، ص 26.

3- محمد حسن علاوي، علم النفس الرياضي، ط6، دار المعارف، مصر، 1986، ص 14.

تتمى مفهوم الذات وتكسبه الثقة بالنفس، والمهارة الحركية وتوفر طاقة العمل وتساعد على اكتساب اللياقة البدنية، وهي تتيح أيضا فرص الاستمتاع بأوقات الفراغ والتشيط و الترويج (1) .

### 3-أنواع النشاط البدني الرياضي:

#### 3-1-النشاط البدني الرياضي الترويجي:

تتصل الرياضة اتصالا وثيقا بالترويج، ولعل الترويج، ولعل الترويج هو أقدم النظم الاجتماعية ارتباطا بالرياضة، ويعتقد رائد الترويج براتيل (BRAYHTBIL) أن دور مؤسسات الترويج وأنشطة الفراغ في المجتمع المعاصر قد أصبحت كثيرة وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة البدنية الرياضية، بحيث تتوزع مشاركة الجماعات في ضوء الاعتبارات المختلفة كالسن، الميول، ومستوى المهارات... الأمر الذي يعمل على تخطي هوية الانفصال للأجيال وتضييق الفجوة بينهم، وبالتالي يربط المجتمع بشبكة من الاهتمامات و الاتصالات من خلال الأسرة مما ينتج قدرا كبيرا من التماسك والتفاهم (2) . إن هذا النوع من النشاط يهدف إلى إتاحة الفرصة للاسترخاء، وإزالة التوتر، وهذا بتحقيق الذات ونمو الشخصية والنضج الاجتماعي.

#### 3-2-النشاط البدني الرياضي والتنافسي:

يستخدم تعبير المنافسة استخداما موسعا وعريضا في الأوساط الرياضية، كما يستخدم تعبير المنافسة بشكل عام من خلال وصف عملياتها، وتحقق عندما يكافح اثنان أو أكثر في سبيل شيء ما أو لتحقيق هدف معين، وعلى العلم أن الفرد إذا حقق غرضه بالتحديد فإنه يحرم المنافسين الآخرين منه، إلا أنه يحرر في بعض الأهداف إذا كافح وبذل مجهودا.

وعموما فإن التنافس عندما يحتوي على مشاعر كثيرا ما يعمد الناس إلى إخفاءها، وعدم إبرازها بوضوح في الحياة العامة لكن الرياضة تظهرها في إطارها الاجتماعي الصحيح، ويعتبر مفهوم المنافسة الأكثر ارتباطا بالنشاط الرياضي البدني مع غيره من سائر أشكال النشاط البدني كالترويج واللعب...وبذلك يبتعد عن الصراع ومساوئه.

#### 3-3-النشاط البدني النفعي:

1-أمين أنور، المرجع السابق.

2-مصطفى محمد، تاريخ التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص 25.

وهي الأنشطة التي تعود بالفائدة على الفرد من الناحية النفسية والبدنية، والاجتماعية والصحية، مع أن كل أنواع النشاط البدني تعتبر نفعية كالنشاط الترويحي والنشاط التنافسي، إلا أن هناك أنواع أخرى هي بدورها نفعية وأهمها: التمرينات الصباحية، التمرينات العلاجية، وتمرينات اللياقة من أجل الصحة ورياضة المؤسسات والشركات والذي يهدف إلى تحقيق اللياقة والصحة مع التمتع بأوقات الفراغ. إن تعدد الأنشطة البدنية الرياضية التي يصب عملها في قالب واحد وهو خدمة الفرد نفسيا وبدنيا واجتماعيا، هو أدى أيضا إلى تعدد أنواعها فمنها من يلعب جماعيا لصنع الأحداث الاجتماعية ككرة القدم التي تعد أكثر الألعاب شعبية في العالم.

#### 4-تاريخ كرة القدم:

كرة القدم قبل شيء رياضة جماعية يتكيف معها كل أصناف المجتمع، وهي من الألعاب التي يرجع ظهورها إلى خمس قرون قبل البلاد (1)، وينكر التاريخ أن الصينيين مارسوا لعبة تسمى "تسوشو Tsu-chu" قريبة الشبه من كرة القدم حيث مارسها الجيش الصيني في تدريباته العسكرية وذلك في القرن الثالث قبل الميلاد يتعلمون ويتدربون من خلالها على خطط الدفاع والهجوم (2).

كما أشارت المراجع إلى أن الإغريق قد مارسوا أنواع من ألعاب الكرات تشبه لعبة كرة القدم كانت تسمى إبيسكروس Episkros.

وفي القرن الثاني عشر عرفت لعبة تسمى كرة القدم كانت تمارس بين كبار القوم والخدم ومكان عدد أفراد الفريق الواحد 27 لاعبا.

كما ينكر في جريدة الكرة عام 1988م أن اللعبة ظهرت عندما قتل اليهود سيدنا يحي عليه السلام وأخذوا يركلون رأسه بأرجلهم ويلعبون به، كما نجد قصة سيدنا يحي عليه السلام تتكرر عند الشعب الدنمركي الذين قطعوا رأس قائدهم ولعبوا به.

كما انتقلت كرة القدم إلى إنجلترا عندما احتلها الرومان، وكانت تمارس في إنجلترا إلى أن منعها الملك إدوارد الثاني عام 1314م من شوارع لندن بحجة أنها تسبب الضوضاء وتوقظ الملائكة.

1-حسن عبد الجواد، تاريخ الرياضة، الاسكندرية، دار المعارف، 1984، ص 10.

2-مفتي إبراهيم، الدفاع لبناء الهجوم في كرة القدم، القاهرة دار الفكر العربي، 1994، ص 12.

3-محمد عبده صالح الحواس، مفتي إبراهيم محمد، أساسيات كرة القدم، القاهرة، دار عالم المعرفة، 1994، ص 8

ونفس الأمر بالنسبة للشعب الانجليزي الذي منع ممارستها إلى أن جاء شارل الثاني والذي سمح بممارستها شريطة أن تنظم وتتقن وكانت لبريطانيا أول مباراة في كرة القدم سنة 1886 في ساحة عمومية واسعة (1).

26 أكتوبر 1863م تكون أول اتحاد كرة القدم رسمي هو اتحاد انجلترا لكرة القدم وفي عام 1871م تم تنظيم أول مسابقة لكرة القدم في العالم وهي كأس انجلترا لكرة القدم وفاز بها نادي الوند رارز ب(0/1) على فريق المندسين، وقد أدى ذلك إلى انتشار اللعبة أكثر فأكثر وفي عام 1888 ظهرت مسابقة الدور العام بانجلترا "The football league" وفي عام 1904 أنشئ "الاتحاد الدولي لكرة القدم" ( Federation Association The football International ).

وفي عام 1930 أقيمت أول بطولة لكأس العالم بأورجواي فازت الأورجواي في الدور النهائي على الأرجبتين (2/4) (2) .

#### 4-1 تاريخ كرة القدم في الجزائر:

أول فريق تأسس في الجزائر عام 1929م وهو فريق مولودية الجزائر كما أسس الاتحاد الجزائري في عام 1962 وانظم إلى الاتحاد الدولي "الفيفا" عام 1963من بدأ الدوري الجزائري عام 1962 وكأس الجزائر عام 1963. أكبر ملعب هو الملعب الأولمبي الجزائري الذي يتسع إلى 80 ألف متفرج وأشهر الأندية مولودية الجزائر، مولودية وهران، وفاق سطيف، والكترونيك تيزي وزو، وشباب بلكور.

وعام 1975م فاز الفريق الوطني بميدالية الألعاب المتوسطية ضد المنتخب الفرنسي. في عام 1976م ظهر قانون خاص بتنظيم الرياضة وذلك بدعم المنشآت والمركبات الرياضية وفي سنة 1978 فاز المنتخب الجزائري على نظيره النيجيري بالميدالية الذهبية لألعاب إفريقيا، وفي سنة 1990 نظمت الجزائر نهائيات كأس إفريقيا للأمم حيث فاز المنتخب الوطني لأول مرة بهذه كأس على حساب نظيره النيجيري.

تم تأهل عام 2009 إلى كأس إفريقيا وكأس العالم.

#### 4-2- عناصر إعداد وبناء فريق كرة القدم:

إن إعداد فريق كرة القدم يتطلب مجهودا كبيرا، وتخطيط علمي سليم وإمكانيات مناسبة حتى يمكن أن يظهر الفريق بصورة مرضية ومشرفة في المباراة الرسمية التي هي تكون في مجملها نظام التي تلعب فيها.

عناصر بناء فريق كرة القدم كثيرة ومتعددة فمنها ماهو إداري، ومنها ماهو فني ومنها ماهو يتعلق بالجوانب الطبية والنفسية والاجتماعية، وتتداخل جميع العناصر وتتفاعل وتؤثر كل منها في الأخرى وفي بناء الفريق ككل وبالتالي على مستواه ونتائجه.

فالمسؤول الإداري يمهد الطريق بإزالة جميع المعوقات التي قد تقف في طريق الفريق، ويعد جميع الترتيبات سواء المرتبطة مع النادي أو الاتحاد الوطني لكرة القدم في إطار النادي.

كما تقع على الجانب الإداري أيضا توفير الإمكانيات المادية والأدوات اللازمة للتدريب وانتقالاته، كما يمثل همزة وصل بين مجلس إدارة النادي ومدرّب الفريق.

أما الجانب الفني والمسؤول الفني ومن يساعده مسؤولية إعداد الفريق ككل فعليه أن يخطط للفريق خطة متكاملة وأن يكون تخطيط المدرب شاملا لجميع العناصر الفنية الأساسية وهي:

(الإعداد المهاري، الإعداد البدني، الإعداد الخططي، الإعداد النفسي، الإعداد الذهني).

وجميع هذه العناصر تؤثر وتتأثر ببعضها بصورة مباشرة كما يقع على عاتق المدرب إعداد اللاعبين نفسيا في حالة عدم وجود أخصائي نفسي، ويتعبر الإعداد الذهني هام وضروري للوصول إلى أفضل إنتاجية ممكنة ويجب أن يكون المدرب ملما بأسس التخطيط للبرامج التدريبية، أما الجانب الطبي والمسؤول عنه أخصائي حيث يقوم الطبيب بعلاج اللاعبين والإصابات التي تحدث في المباريات ومتابعتها وتأهيل اللاعبين والعمل على عودتهم إلى الملعب بأسرع وأفضل مستوى مما سبق، ويتضح أن عناصر إعداد وبناء فريق كرة القدم متداخلة وتملي كل منها الأخرى بهدف التقدم بمستوى الفريق وحصوله على أفضل ترتيب.

#### 5-منظمات الاحتراف:

إن ازدياد شعبية الرياضة كمصدر لجذب انتباه المتفرج أدى إلى ظهور رياضة أو احتراف الرياضة بغية التكسب منها، ولقد ازداد هذا النوع شعبية على وجه الخصوص وانتشرت رياضة الاحتراف في كندا والمكسيك وأمريكا الجنوبية، واليابان وأوروبا وفي منطقتي أخرى من العالم وذلك في فترة زمنية نسبية.

إن الغرض والغاية من رياضة الاحتراف هو تحقيق أكبر عائد من الربح، إن تصميم الأندية الرياضية والمسابقات والمنظمات لتحقيق عائد لدفع الرواتب للمدربين واللاعبين والإداريين مع ترك فائض من الربح والملاك لأصحاب الأسهم، أصبحت كل من الرياضة الجماعية والرياضة الفردية رياضات احتراف حيث شملت كرة القدم، البيزبول، كرة السلة، كرة الطائرة، التنس والملاكمة. ونظرا لأن رياضات الاحتراف تصمم لتحقيق عائد، فإن المنظمات تركز وبشدة على الترويج والدعاية (1).

### 5-1- الاحتراف الرياضي:

إن أول من مارس الرياضة على سبيل الهواية هم العراقيون القدامى ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين (2900 ق.م) و (2355 ق.م) (2) حيث كانت تمارس لأهداف عسكرية، وكان الإنسان العراقي يمارسها لمواجهة ظروف الحياة التي عاشها آنذاك، فضلا عن أغراض أخرى وبعد ذلك انتشرت الرياضة في الأرجاء الأخرى من العالم، ولكن لم تحترف بل مارسوها لأغراض أخرى، ومالبث الوضع أن تغير فقد أخذ الاحتراف ينتشر في بلاد الإغريق في القرن الرابع قبل الميلاد، وحتى سنة 338 ق.م، فقد عرفت أئينا السباقات التي كانت تجري بين مركبات صغيرة تجرها الخيول، فقد كانت سائق المركبة يمارس هذه الرياضة على أنها حرفة يعتمد عليها مصدرا للرزق، وكذلك كانت روما تمارس فيها هذه الألعاب على وجه الاحتراف، وفي العصور الوسطى، ظهرت صدور جديدة للاحتراف الرياضي بسبب وجود أندية تنظم الرياضات، كان الرياضيون المحترفون ينتقلون من مدينة إلى أخرى سعيا لكسب الرزق (3) إذ يجتمع الناس حول الأماكن التي تجري فيها المصارعات ويدفع المتفرجون النقود مكافئة وتشجيعا للمتصارعين للاستمرار في ممارسة أنشطتهم الرياضية، إلا أن مكانة المحترف كانت محلا للاحترام في السابق إلا أنها مالبث أن توضع في العصور الوسطى، وأصبحت نظرة الأفراد إلى الرياضي المحترف نظرة متدنية، وشجع على استقرار هذا الوضع مبدأ الهواية في القرن التاسع عشر في الألعاب

1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للغدارة الرياضية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء الدنيا، للطباعة والنشر، 2004، ص92.

2- منذر هاشم الخطيب، تاريخ التربية البدنية، ج1، بغداد، مطبعة التعليم العالي، 1988، ص17.

1- عبد الحميد حنفي، محمد سليمان الأحمد، الوضع القانوني، العراق، دار وائل للنشر، 2005، ص16.

2- محمد سليمان الأحمد، الوضع القانوني، المرجع السابق، ص01.

الرياضية الانجليزية. عندما أبعدت الطبقات الاجتماعية العليا على أبعاد الدنيا من ممارسة الألعاب الرياضية المنظمة.

وقد وفروا فرص منعهم من الاشتراك في نواديهم الرياضية من خلال وضع رسوم الاشتراك وأسسوا مبدأ الهواية على فكرة رفض المكافأة النقدية.

وقد انتشر مبدأ الهواية البريطاني الأصل، وأخذت به المنظمات الدولية التي اختصت شؤون الرياضة والشباب، وعلى أشد ازدهارها، تأسست اللجنة الأولمبية الدولية لمؤتمر باريس الذي عقد في 22 يونيو 1894م، إذ عهد إليها بأمر الدورات الأولمبية الحديثة وتنظيمها، وهي هيئة لعل بمقتضى أحكام قانون دولي ولها صف الاستمرار ومقرها في سويسرا، وليس القصد من تكوينها تحقيق أي ربح (1).

لقد توسعت دائرة الاحتراف الرياضي نتيجة التغيرات التي أصابت السياسة المحافظة للمنظمات الرياضية الدولية، فقد استعانت أندية كثيرة بلاعبين محترفين في تنظيم وممارسة الألعاب الرياضية، ومن الجدير بالذكر أن هذا الأمر قد ظهر في فرنسا قبل تخلي المنظمات الرياضية الدولية رسمياً على مبدأ الهواية، إذ بدأت تستعين بلاعبين محترفين منذ عام 1932م في المباريات الرسمية وكانت تحدد لهم أجوراً جزافية، فقد أقر الاتحاد الفرنسي لكرة القدم، أحقية اللاعب المحترف، أن يستمر لاعبا محترفا في أحد أندية الهواة، وبعد ذلك أسندت مهمة تنظيم وإدارة احتراف كرة القدم إلى جهة خاصة أطلق عليها احتراف كرة القدم وذلك في سنة 1928م بناءً على الاتفاق الذي أبرم بين الأندية الرياضية والاتحاد الرياضي لكرة القدم والذي عدل في تموز 1972م.

إن الإعراف الرسمي والفعلي لنظام الاحتراف الرياضي قد بلغ ذروته في مطلع التسعينات وعلى الأخص بعد دورة برشلونة للألعاب الأولمبية عام 1992م، ففي فرنسا مثلاً ضلت الدول تطالب الاتحاد الفرنسي لكرة القدم بضرورة وضع قوانين خاصة لتنظيم إشترك اللاعبين المحترفين في المباريات الرسمية.

وكذلك وضعت لائحة لأجور هؤلاء اللاعبين، وبالفعل صدرت اللائحة الخاصة باحتراف كرة القدم التي تسمى بـ "ميثاق احتراف كرة القدم" في الموسم الرياضي لعام 1993-1994م، بموجب هذا الميثاق أنشئت أندية واتحاديات رياضية خاصة باللاعبين المحترفين، كما جاءت هذه اللائحة بنصوص صحيحة تؤكد صفة اللاعب المحترف عاملاً، وذلك من خلال الحماية الاجتماعية التي قررت لها للاعبين المحترفين.

### 5-1-1- تعريف الاحتراف الرياضي:

ممارسة الرياضة بصورة مطردة بقصد الحصول على عائد مالي، بل أن صفة الاحتراف الرياضي أصبحت الآن تثبت النوادي التي لا تمارس الرياضة، بل تقوم بتنظيمها والإشراف على ممارستها، فهي إذن تمارس عملاً متعلقاً بالرياضة أو مرتبطاً بها ليس إلا. وعليه فإن التعريف الذي نراه مناسب للاعتراف الرياضي: " هو ممارسة الأعمال المتعلقة بالرياضة أو مرتبطة بها بصورة مطردة بالقصد الحصول على عائد مالي " (1) .

### 5-1-2- فوائد نظام الاحتراف الرياضي:

لنظام الاحتراف الرياضي ثلاث فوائد أساسية هي:

#### ➤ الفائدة الأولى:

وهي خاصة باللاعب الرياضي، إذ أن اللاعب الهام الذي لا يعتمد على الرياضة مصدراً رزق، كان يقضي معظم وقته في عمله الرئيسي الذي يكسب منه مورده المالي للعيش، كما كان يمارس الرياضة ويتدرب عليها في وقت قد لا يكون كافياً لتحسين أدائه الرياضي، في حين اللاعب المحترف للنشاط الرياضي أصبح متفرغاً للتدريب وتحسين أدائه الرياضي، فالرياضة التي يمارسه أكفلت له الرزق.

#### ➤ الفائدة الثانية:

وهي خاصة بالنادي الرياضي إذ أضحت من المعروف أن النوادي الرياضية باتت تهدف إلى الحصول على اللاعبين الأكثر مهارة في أداء الألعاب الرياضية، وهذا الأمر لن يتحقق دون توفير سبل الحياة المريحة لهؤلاء اللاعبين كي يكون أدائهم لرياضة أفضل.

كما أنه أصبح من الضروري أن تجد النوادي وسيلة لسد نفقاتها الباهظة تصرفاته في تنظيم البطولات الرياضية، وتقديم الحوافز للاعبين، مما جذبها لإبرام الاتفاقات والعقود مع منظمات المعنية بالدعاية التجارية والنشر والإعلان، بل أكثر من ذلك أخذت النوادي تقوم بنقل اللاعب التابع لها، وبعد موافقته للأندية مقابل لقاء أموال طائلة تحصل عليها كمقابل للانتقال.

#### ➤ الفائدة الثالثة:

وهي عامة تعود بالنفع للحركة الرياضية، فالنوادي التي اتسعت مواردها المالية أصبح بإمكانها الإنفاق في تطوير مبانيها وملاعبها وتقديم المحفزات لمنتسبيها وخلق جميع الوسائل المؤدية إلى دفع

1- محمد سليمان الأحمد، ودبع التكريتي، لؤي غانم الصميدعي، الثقافة بين الفنون والرياضة، ط1، العراق، دار وائل للنشر، 2005، ص87.

الحركة الرياضية نحو الأمام، وأخيرا يلاحظ أنه في الوقت الذي كانت فيه الرياضة تزهق المهتمين بها ماديا بأن كانت مصبا لنفقاتهم المالية، أصبح الآن فضلا على ذلك منبعاً لمواردهم المالية بصورة سليمة، مما أدى بالتالي إلى توسيع نطاق الاتفاق على الأنشطة الرياضية.

### 5-1-3 مساوئ الاحتراف الرياضي:

إن هذا النظام لا يخلو من مساوئ وقد أدرکها القضاء الأوروبي عند تعرضه للحكم في بعض القضايا المتعلقة بانتقال اللاعبين المحترفين، أي انتقال المحترفين من نواديهم القديمة إلى نوادي أخرى قادرة على منحهم أجورا أعلى مما كانوا يتقاضوه في تلك الأندية السابقة، فالاحتراف الرياضي لا يضع مقياساً لدفع الأجور مما قد يؤثر على التوازن التنافسي للفرق الرياضية.

إلا أن بعض الفقهاء الانجليز حاول التصدي لهذا الانتقاد باقتراح اتفاق جماعي بين الأندية لجعل أجور اللاعبين ثابتة، وبعضهم اقترح أن تكون المبالغ المستلمة عند (بوابة الملعب) مقسمة إلى ثلاثة أقسام (فعلى سبيل المثال: تعطى 50% للفريق الأم، 25% للفريق الضيف، 25% تقسم بين أعضاء الاتحادات الباقية المشاركة في البطولة).

### 5-1-4 عقد انتقال اللاعب:

هو عقد يتفق بموجبه ناديان رياضيان على نقل عمل لاعب رياضي من النادي الأول إلى النادي الثاني، بموافقة ذلك اللاعب، وعلى وقف اللوائح الصادرة من الاتحاد الرياضي المعني (حسب ما إذا كان العقد وطنيا أو دوليا) وذلك بعد انقضاء عقد احتراف اللاعب مع ناديه الأصلي بمقابل يتم الاتفاق عليه بين الناديين والذي يلتزم بدفعه النادي الجديد إلى كل من اللاعب وناديه الأصلي (1).

وعقد انتقال اللاعب إما أن يكون داخليا، في نطاق الاتحاد الوطني للعبة، وإما أن يكون دوليا، ويكون داخليا إذ لم يشبه أي عنصر أجنبي، ويكون دوليا إذا دخل فيه عنصرا أجنبيا، سواء كان متمثلا في محل إبرام العقد أو محل تنفيذه أو في أشخاص العقد (2) وفي عقد الانتقال الدولي وحده يثور تنازع القوانين فينبغي وضع الحلول المناسبة له علما أن عقد الانتقال لا يقتصر على انتقال اللاعب الأجنبي فحسب كما أن الأخير لا يقتصر على الأول أيضا.

1- سليمان الأحمد، تنازع القوانين في العلاقات الرياضية الدولية، العراق دار وائل للنشر، 2005، ص 83.

2- محمد سليمان الأحمد، الوضع القانوني للعقود انتقال اللاعبين المحترفين، العراق، دار وائل للنشر، 2005، ص 49.

### 5-1-5- عناصر الاحتراف الرياضي:

1- القيام بالأعمال المتعلقة بالرياضة أو المرتبطة بها، التي تهدف إلى تنظيم النشاط الرياضي أو الإشراف عليه، وغير ذلك الأعمال التي تقوم بها الهيئات والأندية الرياضية، إذن جميع هذه الأشخاص تكسب صفة الاحتراف الرياضي عند قيامها بهذه الأعمال مع توافر العناصر الأخرى.

2- إن ممارسة الأعمال المتعلقة بالرياضة أو المرتبطة بها، لا بد أن تكون بقصد تحقيق عائد مالي لاعبا كان أم ناديا، هاويا للرياضة وليس محترفا لها، فالرياضي الهاوي هو الذي يمارس الرياضة كنشاط غير رسمي ولا يحصل منه على أي كسب مادي.

3- الرياضي المحترف، يجب أن يمارس الأعمال المرتبطة بالرياضة أو المتعلقة بها بصورة مطردة أي على وجه الاستمرار والنظام.

إن العناصر السابقة هي ذات العناصر المكونة للاعتراف بمعناه العام إلا أن البعض يضيف إليها عنصر آخر، وهو ضرورة أن يكون هناك عقد احتراف بين اللاعب والنادي وقد استند هذا الرأي إلى اللوائح الخاصة بالاحتراف الرياضي، وبالأخص ما قضت به لائحة احتراف لاعبي كرة القدم والتي عرفت بها اللاعب المحترف بأنه لاعب يتقاضى لقاء ممارسته كرة القدم مبالغ كرواتب أو مكافآت بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي النفقات الفعلية المترتبة عن المشاركة في اللعبة كنفقات السفر والإقامة والتأمين والتدريب وما شابه ذلك. وتأسيسا على ما سبق ذكره، فإن وجود عقد احتراف يعد ضروريا، لكن لا يوصفه عنصرا من عناصر الاحتراف الرياضي، بل بكونه شرطا لاكتساب الشخص صفة هذا النوع من الاحتراف.

### 5-2- الإعلام والدعاية في ظل نظام الاحتراف:

إن دخول الإعلان بجانب الرياضة كان السبب المباشر في ظهور الاحتراف في كل أنحاء العالم، فوجدت الأندية الرياضية مصدرا لتمويلها وفي المقابل وجدت المؤسسات وسيلة لترويج علاماتها التجارية على الأخص وأن وسائل الإعلام في وقتنا الحاضر، وبسبب انتشار الرأسمالية، أصبحت المؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح المادي<sup>(1)</sup> بل أكثر من ذلك أصبحت الأموال المجناة من خلال الإعلان في وسائل الإعلام في أثناء نقل وقائع الأنشطة، أموالا

1- جيهان أحمد ريشتي، النظم الإذاعية في المجتمعات العربية، دار النهضة العربية، 1994، ص 26.

خيالية تحمل أرقاما مخيفة دعت بعض الدول إلى اتباع أساليب غير مشروعة من أجل إقامة الألعاب الأولمبية على أرضيها، وقد استشعروا واضعي المواثيق الأولمبية خطورة هذا الأمر للضغط على متسببي الهيئات الرياضية المختلفة، مما حدا بها إلى تغيير حالات الإعلان والدعاية التجارية.

غير أن كل الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الهيئات الرياضية دولية أو وطنية، لم تحل دون قيام وسائل الإعلام باستغلال الأنشطة الرياضية ولما أصبحت هذه الحالة أمرا واقعا وارتأت بهذا الاستغلال هذا من باب أولى، ومن ناحية أخرى أن الأنشطة الرياضية تحتاج إلى مصاريف طائلة بل وإن الناتج المالي هو أحد أسباب نموها وتطورها، أضحي لزاما على الهيئات الرياضية التي تسمح لوسائل الإعلام استثمار هذا الأمر وأن يكون الهيئات الرياضية الحاصل الأوفر وحصاة الأسد من الموارد المالية الناجمة عن استغلال الأنشطة الرياضية، ولكن مع ذلك يجب على الهيئات الرياضية ألا تنسى المبادئ الخلقية غير المادية التي قامت عليها الحركة الأولمبية، لذا أضحي التعامل مع الإعلام والدعاية الرياضية سلاح ذو حدين بالنسبة إلى الهيئات الرياضية، وعليه فإن من واجبها أن تستخدمه بحذر شديد.

### 5-3- الاحتراف في الجزائر:

إن الاحتراف الرياضي هو نوع من أنواع الاحتراف إذ أن كل احتراف ينصب على عمل معين سواء في مجال الصناعة، التجارة، الزراعة، أو الرياضة، ففي الجزائر ظهرت فكرة الاحتراف سنة 1955 في المواد 20-21-22 من الأمر رقم 95-09 الخاص بالنوادي الرياضية الاحترافية وفي نفس السياق هناك مواد أخرى وضعت لتقليل أعباء الدولة والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار في الميدان المالي والمنشآت لإحداث تغيير إيجابي والخروج من الوضعية الصعبة التي مرت بها كرة القدم الجزائرية.

كذلك قانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثاني عام 1425هـ الموافق ل4 أوت 2004م يتعلق بالتربية البدنية الرياضية الذي يؤكد هذا الأمر وخاصة في الفصل المتعلق بالنوادي الرياضية حيث يعتبرها شركات تجارية ذات هدف ربحي.

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية الاحترافية في الموسم الرياضي 1999/2000 فقد أدى ظهور "قسم احتراف عال" متكون من 12 نادي ثم أربعة عشر فريق في الموسم

(2001/2000) ثم النهاية إلى القسم الامتياز متكون من ستة عشرة (16) فريق للموسم (2000/2001).

إن عملية الاحتراف تعتمد على الإمكانيات المالية والمادية إلى جانب الأطر العلمية والثقافية والأخلاقية فالاحترافيات في كرة القدم ضرورة ملحة، فنجد جيراننا الذين احترفوها قد حققوا نتائج جيدة كتونس التي فاز فريقها الوطني بكأس إفريقيا للأمم عام 2004، كذلك مصر التي فازت بنفس الكأس عام 2006 و2010 .

في حين لم تشهد الجزائر هذه النتائج سوى سيطرة أحد نواديها المتمثلة في فريق شبيبة القبائل حيث فاز بكأس إفريقيا للفائزين بالكأس الكاف (CAF) في ثلاث مرات متتالية (2001-2002-2003).

ففي كل الأحوال، فكرة كرة القدم الجزائرية الاحترافية في حاجة ماسة إلى نفس جديدة، فنحن كذلك نريد مستوى أعلى من مستوى جيراننا وتحقيق الانجازات أكبر وأسمى وظروف احترافية ورياضية ومالية أفضل، مادامت الطاقات موجودة ومتوفرة ولا ينقصها إلا التنظيم والتوجيه الجديد إلا أن واقع كرة القدم في الجزائر بعيد عن الاحتراف.

الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي واجتماعي<sup>(1)</sup>، إلا أنه لا يخلو من المشاكل المالية ففي هذا الشأن تشهد مصاريف التنظيم، كراء الملاعب، الإضاءة (مقابلات ليلية)، النقل ارتفاع مبالغ ورواتب اللاعبين وهي أحد الأسباب الهامة التي أدت إلى عجز النوادي الرياضية، لأن الحتراف الرياضي لا يضع مقياسا في دفع الأجور، مما قد يؤدي إلى انتقال المحترفين من نواديهم القديمة إلى نوادي أخرى قادرة على منحهم أجورا أعلى مما كانوا يتقاضوه في تلك الأندية السابقة.

1-Jaques Greg oisif- La dynamique de l'équipe, Paris édition Chiron, 1985, p 01.

### خاتمة:

حسب ماترقتنا إليه في هذا الفصل الذي تمحور في مجمله حول الرياضة والنشاط البدني والرياضي وتطوراته عبر العصور والذي امتد من: الدفاع عن النفس، الرياضة العسكرية، الترويحية، التنافسية، ليصل اليوم للاحترافية.

تعتبر الاحترافية في كرة القدم الأكثر بروزا لما لها من شعبية في العالم، حيث أصبحت حلم كل لاعب كرة القدم لما لها من أهمية.



تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري الذي ضم ثلاثة فصول في دراسة موضوعنا سنحاول الانتقال التطبيقي بدراسة ميدانية (على أرض الواقع) حتى تعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعيينة التي حددناها الخاصة لمسؤولي ولاعبي نوادي كرة القدم قسم هوات .

سنقوم أساسا بدراسة ميدانية لاختبار الفرضيات التي وضعناها للتأكد من مدى صحتها.

**1-المنهج المتبع:** اخترنا المنهج الوصفي لإجراء بحثنا الميداني والذي هو عبارة عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر كما يهدف إلى تنظيم المعلومات وتصنيفها يساعد الباحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في تطوير الواقع الذي ندرسه.

الأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الواقع كما هو، بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره (1) ويعد المنهج الوصفي من أحسن طرق البحث التي تتسم بالموضوعية ذلك أن المستجوبين يجدون كل الحرية للتطرق لآرائهم وزيادة إلى هذا طبيعة موضوعنا تطلب مثل هذا المنهج، الأمر الذي دفعنا إلى اختياره.

**2-الدراسة الاستطلاعية:**

قبل التطبيق النهائي لأسئلة الاستبيان التي حصرناها مبدئياً، قمنا بدراسة استطلاعية على مسؤولي بعض النوادي لكرة القدم، قسم هوات وقد أجرينا هذه الدراسة الاستطلاعية من خلال مقابلة مع كل من السادة رئيس نادي مولودية البويرة نور الدين حمادي .

1-لوفان عبيدات ،عبد الرحمان عدس ،كايد عبد الحق :البحث العلمي ،مفهومه و أدواته و أساليبيه ،ط6 ،دار الفكر

والأمين العام ورئيس نادي والأمين العام، وهذا من أجل تحديد أسئلة الاستبيان وضبطها تسلسليا من خلال مقابلتنا مع هؤلاء المسؤولين لجأنا إلى شرح أهداف البحث وذلك لدعم صدق المعلومات التي نتحصل عليها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان النهائية ومن كل هذا توصلنا إلى صياغة وترتيب الأسئلة و زيادة بعضها حتى أنهينا في كتابتها وفقا للاستمارة الموجود في بحثنا.

### 3-متغيرات البحث :

بناء على الفرضيات التي ذكرناها، يمكن لنا ضبط المتغيرات التي تسمح لنا بتوضيح مختلف أقسام البحث بأكثر دقة .

**3-1-المتغير المستقل:** يعتبر المتغير المنتسب في تواجد ظاهرة معينة وفيها يتعلق بالمتغير المستقل لبحثنا يتمثل في التمويل الرياضي (sponsoring) .

**3-2-المتغير التابع:** يعتبر المتغير التابع ذلك الناتج المحصل عليه عن طريق دراسة المتغيرات، وملاحظتها في بحثنا يعتبر في اختيار المتغير التابع لأنه نتيجة حتمية للمردود الرياضي أي بمعنى آخر مردودية الأندية الرياضية هي متغير تابع.

### 4-أدوات البحث :

**4-1-الاستبيان:** هو الوسيلة العلمية للبحث، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تتعلق بموضوع دراستنا، فنتمحوّر أساسا في محيط اتجاه الفرضيات التي بينهاها.

لجأنا في ما يخص الاستبيان إلى 3 استمارات، الأولى تضم 8 أسئلة موجه لكل من المسؤولين لاثنتين، رئيس النادي، الأمين العام والاستمارت الثانية التي تضم 7 أسئلة موجهة إلى المدربين النوادي.

لكرة القدم قسم هوات والمتمثل عددهم ناديين في ولاية البويرة، والاستمارة الثالثة والتي  
تظم 3 أسئلة موجهة للاعبين الفريقين.

وقسمت هذه الأسئلة إلى ثلاثة أنواع:

**4-1-1-1- الأسئلة المغلقة:** هي أسئلة لها صياغة بسيطة في أغلب الأحيان تطرح بشكل

استفهامي تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة، إذ يطلب من المستجوب الإجابة بـ "نعم" أو "لا"

**4-1-2- الأسئلة نصف مفتوحة:** هذا المبحث يجد جدول عريض من الأجوبة

المفتوحة وما عليه إلا اختيار جواب واحد من دون أن يتطلب مجهود فكري إلا أنه في هذه  
الأسئلة يفتح مجال لإضافات ممكنة .

**4-1-3- الأسئلة المفتوحة:** في هذه الأسئلة يتم إعطاء الحرية الكاملة للمستجوبين في

إبراز آرائهم و التعبير عن المشكل المطروح بكل حرية.

### 5-مجتمع البحث :

**5-1- مفهومه:** نعني بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها

الباحث وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدا شاقا  
تكاليفا مرتفع ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بحيث تحقق أهداف البحث  
و تساعده على إنتاج مهمته (1) .

ونحن لدينا ناديين وقمنا بأخذها كلها بولاية البويرة

**5-2- عينة البحث و كيفية أخذها :** كانت كيفية اختيار العينة عشوائية مقصودة و ذلك

لسببين :

1- تامي ملحم :مناهج البحث في التربوي و علم النفس، ط 1 ،دار المسيرة للنشر ،الاردن ،سنة 2000 ،ص 200.

-العينة العشوائية تعطي فرصا متكافئة لكل من مسؤولي نوادي كرة القدم القسم الهوات ولاعبها لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو إعفاء أو صفات أخرى .

-تعتبر من أبسط طرق العينات

فقمنا بتوزيع لكل من ثلاث مسؤولي الفريقين استبيان خاص بالمسؤولين ولكل لاعب فريق من هذه الفرق .

- **عينة المسؤولين:** تضم 10 مسؤولين أي 5 مسؤولين لكل فريق: رئيس النادي، الأمين العام و المدرب ونائب الرئيس والمسير المالي من جملة استمارات استبيان موزع استرجعناها كلها، و قد تم اختيار هذه النوادي لكرة القدم القسم الهوات في ولاية البويرة.
- **عينة اللاعبين:** تضم 14 لاعبا أي 7 لاعبين من كل نادي وتم توزيع كل استمارة استبيان لكل لاعب ثم استرجعناها كلها.

#### 6-مجالات البحث :

**6-1-المجال الزمني:** كانت بداية بحثنا في أواخر شهر جوان بالنسبة للجانب النظري حيث امتد إلى غاية أواخر شهر سبتمبر .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد كانت الدراسة الميدانية في بداية شهر سبتمبر و قمنا باسترجاعها بعد أيام.

**6-2-المجال المكاني:** أجرينا هذا البحث على مسؤولي ولاعبي ناديين لكرة القدم القسم الهوات بولاية البويرة، في ملاعب تدريب هذه الفرق.

-مولودية بلدية البويرة ← ملعب رابح بيطاط

-نادي مولودية البويرة ← ملعب رابح بيطاط

7- المعالجة الاحصائية :

- المعالجة الوصفية :

استعملنا في المعالجة الاحصائية المجاميع والتكرارات والنسب المئوية وكانت المعادلة كالتالي:

$$\frac{\text{النسبة المئوية} = \text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

مجموع التكرارات

8- صعوبات البحث :

في بحثنا هذا تلقينا جملة من الصعوبات نذكر منها :

- نقص المراجع الكافية حتى لا نقول انعدامها فيما يخص التمويل الرياضي .
- قدم المراجع الموجودة في المكتبة و عدم مساهمتها للتقدم العلمي .
- النقص الفادح فيما يخص المراجع الجزائرية ، و اقتصارها على مراجع المشرق العربي و المراجع الأجنبية.

ورغم هذه الصعوبات لم تنقص عزيمتنا وكان هدفنا إعداد مذكرة و حاولنا بقدر المستطاع أن تكون قيمة، تعود بالفائدة على طلبة معهدنا.

1- عرض وتحليل النتائج:

الاستمارة الموجهة للمسؤولين

❖ المحور الأول:

1-الفرضية الأولى:

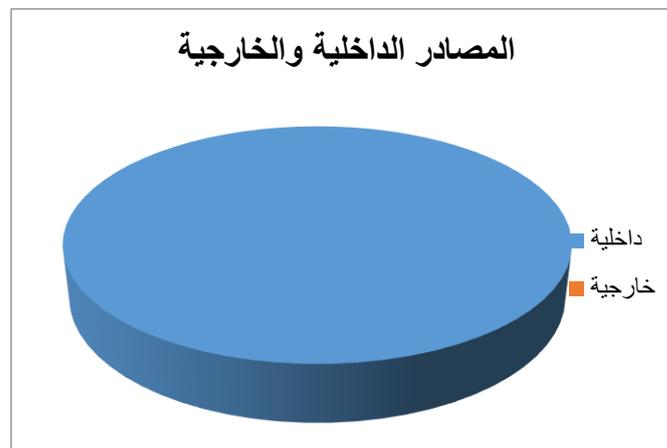
ان مصادر التمويل المالي تلبي متطلبات الأندية الرياضية الهوية

✓ سؤال (1): ماهي مصادر المالية لندكم ؟

-الغرض من السؤال هو معرفة اذا كان النادي يملك مصادر مالية دائمة ومستمرة يعتمد عليها بصفة دائمة

الجدول رقم (1)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100	10	داخلي
00	00	خارجي
100	10	المجموع



الشكل رقم 01.....(01)

تحليل الجدول رقم 01 :

من خلال التكرارات جدول رقم 01 الذي يبين تكرارات المسؤولين أن 5 مسؤولين من ناديين اي ما يعادل 10 مسؤول وبنسبة 100/100 اجمع على أن جل مصادرهـم داخلية لتمويل ناديهـم .

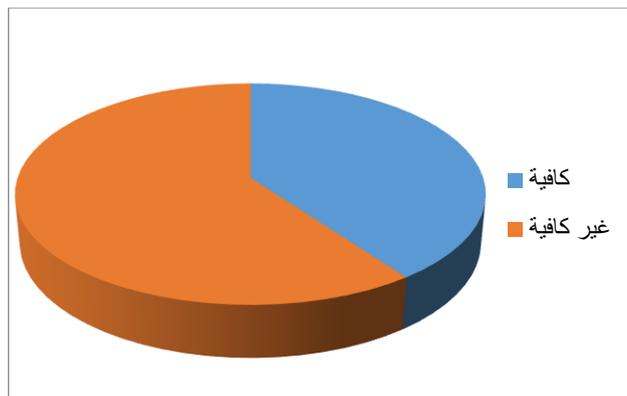
من خلال عرض النتائج المتحصل عليها فان نسبة 100/100 التي تؤكد أن للنادي مصادر داخلية و هذا بدوره يؤكد ان تمويل الاندية الرياضية الهاوية لولاية البويرة لايزال مرتبط بالدولة

✓ سؤال رقم(2):هل مجمل الاموال المتحصل عليها كافية لتغطية حاجيات النادي؟

الغرض من السؤال هو معرفة إذا كانت الأموال التي يتحصل عليها النادي تمكنه من تغطية وتلبية حاجياته .

الجدول رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40	4	كافية
60	6	غير كافية
100	10	المجموع



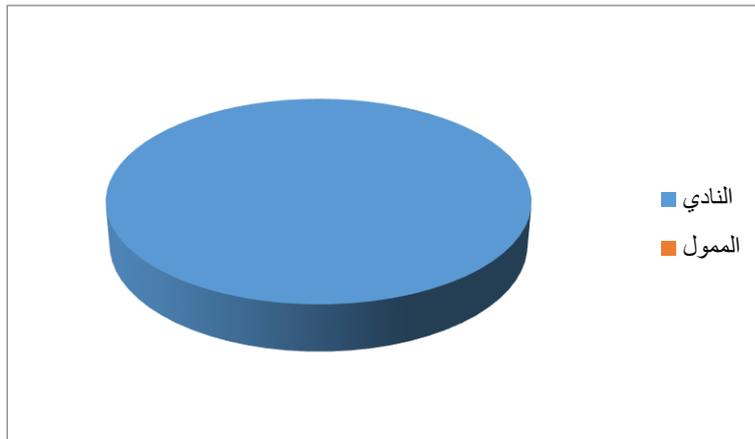
✓ السؤال رقم 03: هل النادي يبحث عن الممول ؟

الغرض من السؤال معرفة إذا كان النادي هو الذي يبحث عن الممول

الجدول رقم (03):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
00	00	الممول
100	10	النادي
100	10	المجموع

النادي



شكل رقم (01)..... (03)

- تحليل الجدول رقم (03): من خلال الجدول رقم (03) نجد ان مسؤولي الأندية أكدوا لنا

أن النادي هو الذي يبحث عن الممول وبنسبة 100

من خلال عرضنا لنتائج الجدول تاكد لنا أن النادي هو الذي يبحث عن ممول وقد نفسر

هذا بان ليس لفريقيين الهاويين نتائج وشهرة تجذب اهتمام المؤسسات والشركات الاقتصادية لتمويلها.

المحور الثاني

2.الفرضية الثانية : التسيير المالي المعول به في الأندية الرياضية للقسم الرياضي الهادي يؤثر على المردود الرياضي

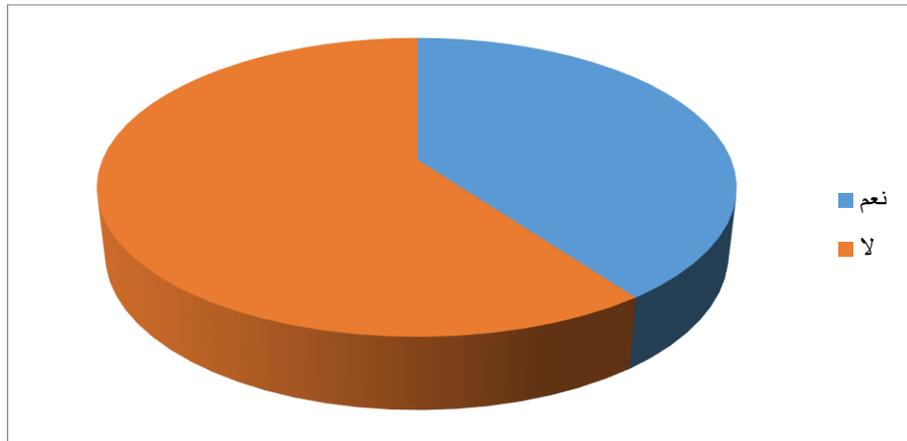
✓ السؤال رقم (04) : هل الميزانية التقديرية غطت احتياجات الموسم الرياضي ؟

-الغرض من السؤال هو معرفة مدى كفاية الميزانية التقديرية .

الجدول رقم (04)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40	4	نعم
60	6	لا
100	10	المجموع

الكفاية الميزانية التقديرية



شكل رقم (04)

- تحليل الجدول رقم (04)

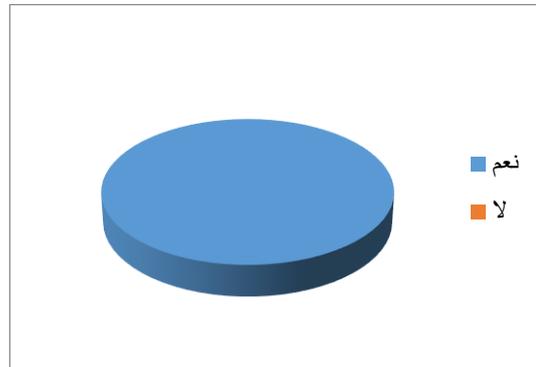
من خلال التكرارات المبينة في الجدول نجد أن أربعة (04) أجوبة " بنعم " أي بنسبة 40/ من مسؤولي الأندية الخمسة أكدوا أن ميزانياتهم التقديرية غطت احتياجات الموسم الرياضي أما بالنسبة للتكرارات الستة (06) والتمثلة في ثلاثة أندية أي بنسبة 60 بالمئة أجمعوا أن ميزانياتهم التقديرية لا تغطي احتياجاتهم موسمهم الرياضي.

✓ سؤال رقم (05): هل يعتمد مسؤولي التسيير المالي لناديكم على خطة مالية لتسيير احتياجات النادي ؟

- الغرض من السؤال: هو معرفة إذا كان للنادي خطة مالية مدروسة علميا ومنظمة بطريقة فعالة لتحقيق أهداف النادي

الجدول رقم (05)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100/	10	نعم
00/	00	لا
100/	10	المجموع



شكل رقم (01) ..... (05)

تحليل الجدول رقم(05):

من الجدول يتبين لنا تكرارات أجوبة (10) مسؤول للأندية الخمس والدين أكدوا وبنسبة 100 على أن لأنديتهم خطة مالية مدروسة علميا ومنظمة بطريقة فعالية لتحقيق الاغراض.

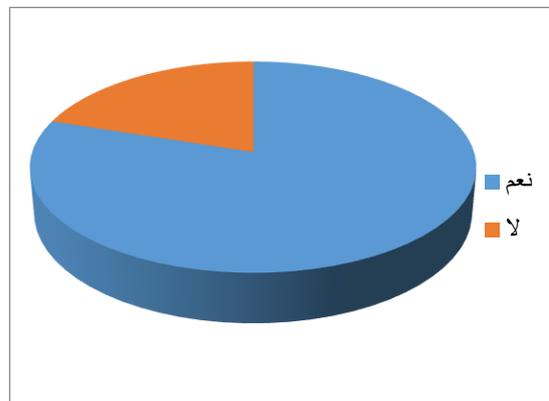
من خلال عرضنا لنتائج الجدول رقم (05) تبين لنا أن الاندية أو لفرق قسم الهاوي لكرة القدم خطة مالية يعتمد مسيريتها الماليين عليها في تسييرهم للأندية، إلا أن هذه التسييرات لاتزال ناقصة بنقص الخبرة وخاصة أن هذه الاندية قليلة المشاركة على الصعيد الخارجي.

✓ سؤال رقم (06):هل يعاني النادي من مشاكل مالية مع اللاعبين من ناحية الأجر؟

- الغرض من السؤال هو معرفة ما إذا كان للأندية مشاكل أو أنها تتلقى صعوبات مع اللاعبين من ناحية الأجر

الجدول رقم 06

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	08	نعم
20%	02	لا
100%	10	المجموع



الشكل رقم (01).....(06)

### تحليل الجدول رقم (06)

من خلال التكرار الجدول رقم 6 هناك 08 تكرارات التي تمثل 8 مسؤولين للناديين الذين أجابوا بأن لديهم مشاكل مالية مع لاعبيهم الذي يبين تكرارات أجوبة 10 مسؤولين للناديين الذين أجابوا بأن مشاكل مالية مع اللاعبين من ناحية الأجور و بالنسبة 80% أم تكرار 2 الذي يمثل مسؤولين لي نادي واحد وبالنسبة 20% بأنه ليس لديهم مشاكل مالية مع اللاعبين

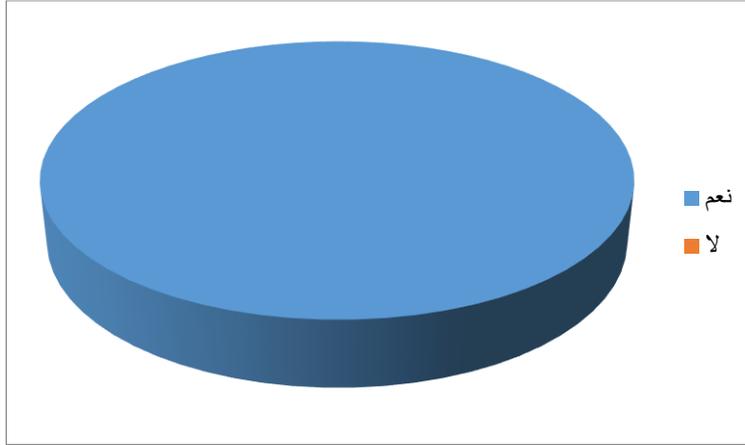
من خلال عرضنا لنتائج الجدول يمكن تفسير المشاكل المالية التي يتلقونها المسؤولين الذين أجابوا "بنعم" أن سببها قد يعود الى عدم اهتمام باللاعبين بصفة جيدة أو لقلّة الأموال التي تدخل الخزينة المالية بهذا النادي دون مراعاة ذلك يعود سلبا على مردود، أما بعض مسؤولي النادي الواحد أجابوا "لا" قد يفسر ذلك بحسن نظرهم للاعبين واعتبار مجهوداتهم وأهميتهم ويمكن تفسير ذلك أيضا بالأموال الكافية التي يتمتع بها النادي.

✓ سؤال رقم (07): هل يقوم لاعبيكم بتحضير عام قبل بداية السنة ؟

-الغرض من هذا السؤال هو معرفة مدى تأثير النادي بتجهيزات و المنشآت الرياضية التي تساعده بقيام اللاعبين بتحضير العام قبل بداية السنة.

### الجدول رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	10	نعم
00%	00	لا
100%	10	المجموع



الشكل رقم 01.....(07)

تحليل الجدول رقم (07)

من خلال الجدول الذي يبين تكرار أجوبة 10 مسؤول للناديين والذين أكدوا بنسبة 100% بأن أنديةهم تقوم بتحضير وإعداد عام قبل بداية كل موسم .

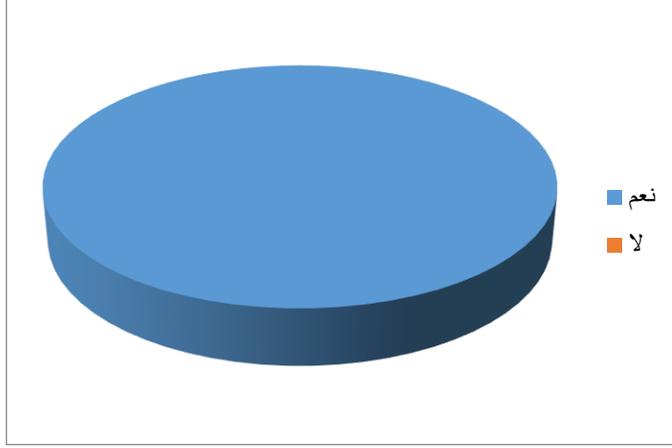
من خلال عرضنا لنتائج الجدول تبين لنا أنا الأندية قسم الهواة يقومون بتحضير عام قبل كل بداية موسم رياضي.

✓ سؤال رقم (08): هل تتعكس الأمور المادية على نتائج الفريق ؟

-الغرض من هذا السؤال معرفة مدى تأثير الأمور المادية على نتائج الفريق

الجدول رقم (08)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	10	نعم
00%	00	لا
100%	10	المجموع



الشكل رقم(01).....(08)

تحليل الجدول رقم(08)

من الجدول رقم 8 الذي يبين تكرار أجوبة 10 مسؤول للناديين والذين أكدوا بنسبة % على أنه الجانب المادي يؤثر على نتائج الفريق.

من خلال عرضنا لنتائج الجدول رقم 8 تبين لنا أن الجانب المادي له تأثيرا مباشرا على

المردود الرياضي .

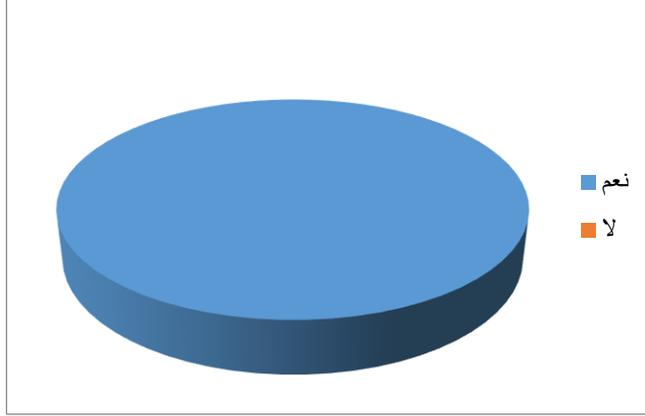
استمارة موجهة للمدرب

✓ سؤال رقم (01): هل تقوم بتحضير عام قبل بداية سنة ؟

الغرض من السؤال معرفة إذا ما كانت الإدارة تقوم بتوفير الجو الملائم للمدرب .

الجدول رقم (01).....(1)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	4	نعم
00%	00	لا
100%	04	المجموع



الشكل رقم (01).....(01)

### تحليل جدول رقم (01)

من خلال الجدول الذي يبين تكرار أجوبة 4 مسؤول للناديين والذين أكدوا بنسبة 100% بأن أنديتهم تقوم بتحضير وإعداد عام قبل بداية كل موسم .

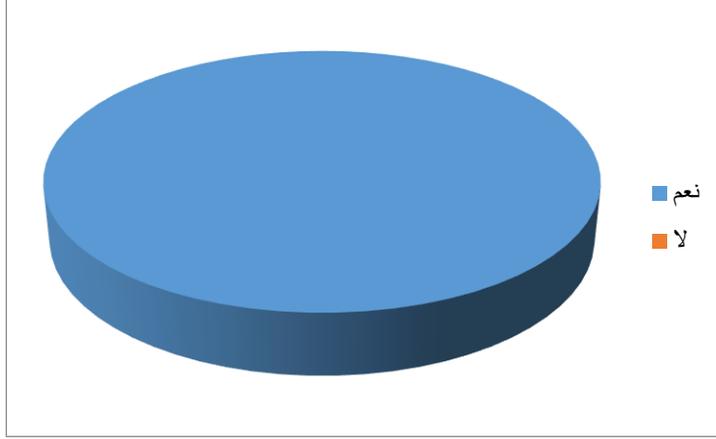
من خلال عرضنا لنتائج الجدول تبين لنا أنا الأندية قسم الهواة يقومون بتحضير عام قبل كل بداية موسم رياضي.

✓ سؤال رقم (02): هل للفريق الرياضي ملابس متناسقة ؟

-الغرض من هذا السؤال معرفة مدى توفير احتياجات اللاعبين من ملابس أي اكتفاء من الناحية الألبسة

### الجدول رقم (02)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	04	نعم
00%	00	لا
100%	04	المجموع



الشكل رقم (01).....(02)

### تحليل الجدول رقم (02)

من خلال الجدول رقم 3 نجد أن كل المدربين الناديين يقرون بأن لكل اللاعبين ملابس متناسقة .

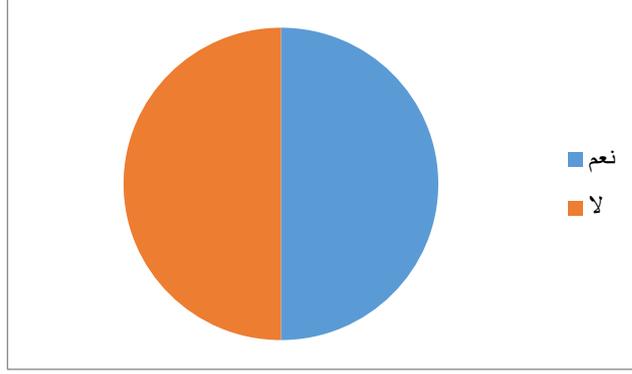
من خلال تحليل نتائج الجدول نستنتج بأن كل الفرق القسم الهواة لدى لاعبيهم ملابس متناسقة وهذا ما يدل على أن الإدارة تهتم بالجانب الهندام.

✓ سؤال رقم(03): هل هناك دعم مالي للاعبين الذين تشرف عليهم ؟

-الغرض من هذا السؤال هو معرفة إذا ما كانت الإدارة تدعم اللاعبين مادية و معنوية

### الجدول رقم (03)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
50%	02	نعم
50%	02	لا
100%	04	المجموع



الشكل رقم (01).....(03)

### تحليل الجدول رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن اثنين من النادي الواحد أجابوا "نعم" أي نسبة 50% واثنين الآخرين أجابوا ب"لا".

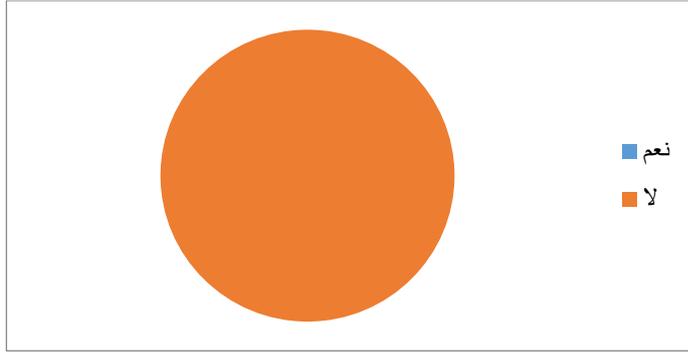
من خلال تحليل نتائج الجدول نستنتج أنه ليس كل الفرق قسم الهواة يدعمون اللاعبين مالياً.

✓ سؤال رقم (04): هل تسعى أنت كمدرّب للحصول على أموال و مصادر التمويل ؟

-الغرض من هذا السؤال معرفة إذا كان للمدرّب يساعد في جلب مصادر تمويل جديدة .

### الجدول رقم (04)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
00%	00	نعم
100%	04	لا
100%	04	المجموع



الشكل رقم (01).....(04)

### تحليل الجدول رقم (04)

من خلال الجدول رقم(04) نجد أن كل مدربين الفريقين لا يسعون من أجل الحصول على مصادر التمويل .

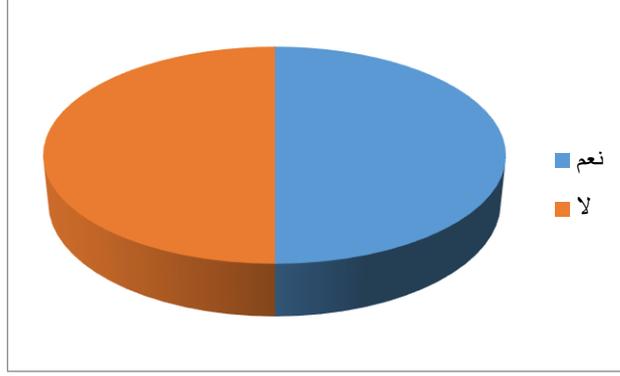
من خلال تحليل الجدول يمكن أن نستنتج أن المدربين كلا الفريقين لا يسعون الى الحصول على أموال او مصادر التمويل .

✓ سؤال رقم (05): هل تتلق اتعابك المالية في وقتها ؟

-الغرض من هذا السؤال معرفة مدى دعم الإدارة للمدرب .

### الجدول رقم (05)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
50%	02	نعم
50%	02	لا
100%	04	المجموع



الشكل رقم (01).....(05)

### تحليل الجدول رقم (05)

من خلال تكرار الجدول رقم (05) تبين لنا أن النادي الأول ليس له الاهتمام الكافي بالمدرسين خاصة من ناحية الأجور أما النادي الثاني فله عكس ذلك.

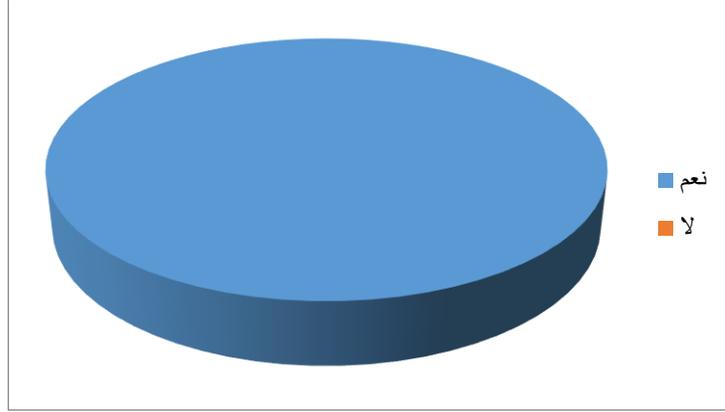
من خلال تحليلنا لنتائج الجدول تبينا لنا أن بعض الأندية القسم الهواة ليس له الاهتمام الكافي بالمدرسين وخاصة من ناحية الأجور وذلك لقلّة الأموال وسوء التسيير .

✓ سؤال رقم(06):هل تنعكس الأمور المادية على نتائج الفريق ؟

-الغرض من هذا السؤال معرفة مدى تأثير الأمور المادية على نتائج الفريق .

### الجدول رقم (06)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	04	نعم
00%	00	لا
100%	04	المجموع



الشكل رقم (06)

### تحليل الجدول رقم (06)

من الجدول رقم (06) الذي يبين تكرار أجوبة 4 مدربين للناديين والذين أكدوا بنسبة 100% على أنه الجانب المادي يؤثر على نتائج الفريق.

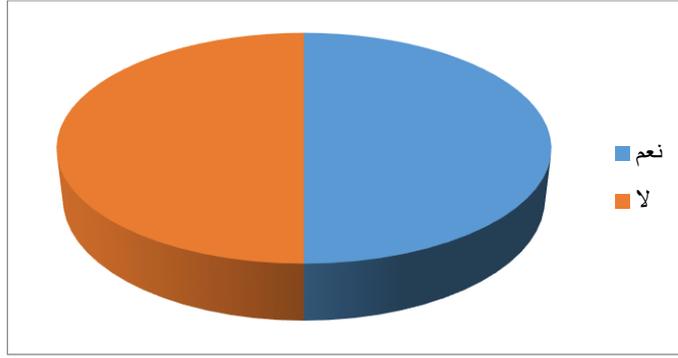
من خلال عرضنا لنتائج الجدول رقم (06) تبين لنا أن الجانب المادي له تأثيرا مباشرا على نتائج ومعطيات الفريق.

✓ السؤال رقم (07): هل تحفز اللاعبين بالاموال من أجل الفوز؟

-النظر اذا كان النادي لديه أموال كافية لتحفيز أو العكس

### الجدول رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
50%	02	نعم
50%	02	لا
100%	04	المجموع



### تحليل الجدول رقم (07)

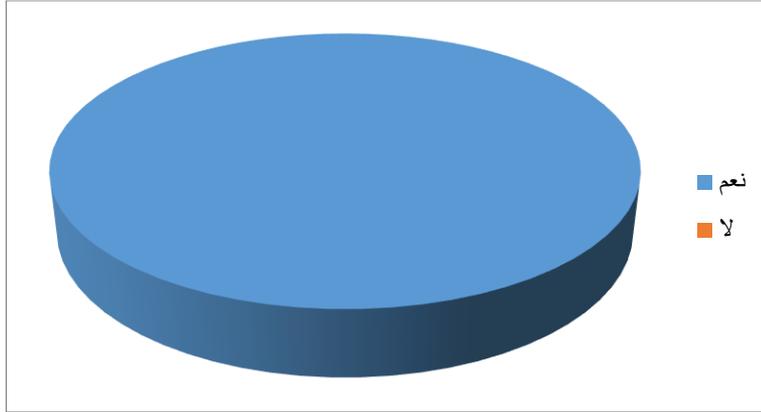
من تكرارات الجدول رقم 7 نجد أن مدربين اثنين من النادي الأول أجابوا "بنعم" واثنين من النادي الثاني أجابوا "بلا" ومن خلال تحليلنا للجدول يتبين لنا أن ليس كل الفرق القسم الهواة تحفز لاعبيها من أجل الفوز.

استمارة استبيان موجهة للاعبين

✓ سؤال رقم (01): هل تعاني من مشاكل مالية مع ناديتك من ناحية الأجر؟

الغرض من هذا السؤال معرفة مدى اهتمام الإدارة بالأمر المالي للاعبين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100%	14	نعم
00%	00	لا
100%	14	المجموع



الشكل (01).....(01)

### تحليل الجدول رقم (01):

من خلال تكرار جدول رقم (03) نجد أننا كل اللاعبين أكدوا أننا لديهم مشاكل مالية مع الفرق بنسبة 100 %

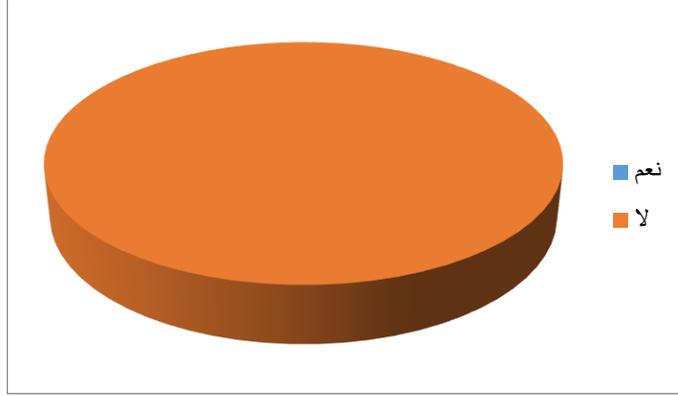
من خلال عرضنا نتائج الجدول تأكد لنا أن جل اللاعبين قسم الهواة يعانون أو لديهم مشاكل مالية مع فرقهم خاصة من ناحية الأجور .

✓ سؤال رقم (02): هل لناديكم ملعب خاص به ؟

الغرض من السؤال معرفة إذا تملك الإدارة منشأة خاصة بها .

### الجدول رقم (02):

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00%	00	نعم
100%	14	لا
100%	14	المجموع



الشكل رقم (01) ..... (02)

### تحليل جدول رقم (02):

من خلال تكرار الجدول 02 الذي يبين إجابات 14 لاعب وتكرار بنسبة 100% على عدم امتلاك الناديهم ملعب خاصة بهم .

من خلال عرضنا النتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج أن معظم فرق القسم الهواة لا يملكون ملعب خاص بهم لنقص في الإمكانيات.

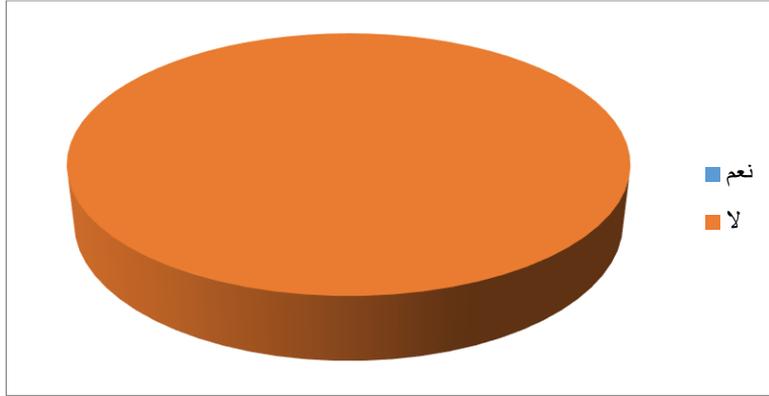
✓ سؤال رقم (03): هل ملعب الذي تتدربون فيه مجهز بأرضية وتجهيزات مناسبة

لإجراء منافسات رسمية ؟

-الغرض من هذا السؤال معرفة الإمكانيات المتوفرة للنادي .

### الجدول رقم (03):

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
00%	00	نعم
100%	14	لا
100%	14	المجموع



الشكل رقم (01) ..... (03)

### تحليل الجدول رقم (03):

من خلال تكرارات الجدول رقم 03 المقدر بـ 14 تكرار والتي أجابوا من خلالها اللاعبون بـ "لا" ونسبة 100% أنا ملاحظهم ليست مجهزة بالتجهيزات اللازمة لإجراء منافسات رسمية . من خلال عرض لنتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 03 يتبين لنا أن معظم الأندية القسم الهواوي ليس مجهزة بالوسائل و التجهيزات اللازمة لإجراء المنافسات الرسمية .

## تحليل نتائج على ضوء الفرضيات

### تمهيد:

بعد أن إنهينا تحليل ودراسة النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالاستبيان. ورتبنا الاستنتاجات المستخلصة من خلال التحليل سنقوم بتحليل هذه النتائج على الضوء كل فرضية

### 1 - تحليل نتائج الاستبيان على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال قراءتنا وتحليلنا لنتائج الاستبيان على ضوء الفرضية الجزئية الأولى مفادها: هو أن التخطيطات والتوزيعات المالية المستخدمة من طرف الأندية الرياضية لكرة القدم لا تغطي احتياجات لاعبي فريقها. نجد من خلال السؤال الثاني ان 60 % من المسؤولين يرون أن الاموال التي يتحصل عليها غير كافية لتغطية وتلبية حاجياتهم وكذلك نجد السؤال الثالث بنسبة 100%. أكد أن النادي هو من يبحث عن الممول.

### 2-تحليل نتائج الاستبيان على ضوء الفرضية الثانية :

من خلال قراءتنا وتحليلنا لنتائج الاستبيان على ضوء الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: هناك مكانة للتمويل الداخلي للنادي الرياضي مما ينعكس إجابا على نتائج الفرق. وكذلك نجد السؤال رقم أربعة 100 % يرون ان الميزانية التقديرية لم تغطي تكاليف الفريق والسؤال الخامس نجد 100% يقولون بان لهم خطة تسيير اموال الفريق أو الميزانية الخاصة بالفريق .

وكذلك نجد من السؤال السادس نجد 80 % من مسؤلي الفريقين يقرون بوجود مع اللاعبين من ناحية الاجور أما السؤال السابع نجد 100% من مسؤلي الفريقان يقولون بأنهم يقومون بتحضير عام قبل بداية كل موسم

### 3-تحليل نتائج الاستبيان على ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال قراءتنا وتحليلنا لنتائج الاستبيان على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: يؤثر نقص تمويل الأندية بالمنشآت والتجهيزات الرياضية على مردود ديتهما.

## تحليل نتائج على ضوء الفرضيات

ومن السؤال الثامن نجد أن 100% يقرون العامل المادي يؤثر على المردود الرياضي وكذلك من الاستمارة الموجهة للمدربين نجد السؤال الخامس نجد 50% من مدربي الفريقان انهم يعانون من مشاكل مالية مع ادارة فرقهم ومن استمارة الموجهة للاعبين نجد 100% من اللاعبين يؤكدون بأن ليس لديهم ملعب خاص بفريقهم

**الاستنتاج العام :**

و بعد تطرقنا إلى التمويل ،و التسيير المالي و أثره على مردودية الأندية ،ومن خلال دراسة مختلف الجداول التي جاءت في الجانب التطبيقي و التي تحتوي على مختلف المعلومات الاحصائية الخاصة بمتغيرات فرضيتنا و التي دارت حول الاشكالية التالية :هل عدم وضع مخطط مالي يعتمد عليه النادي في تسيير أمواله أو سوء تسييرها يؤدي إلى نقص في التجهيزات الرياضية و نقص في المردود الرياضي

ومن خلال الاستنتاجات التي توصلنا إليها في الأسئلة السابقة و التي تشمل الفرضيات الثلاث ،يمكن استنتاج أنه باعتبار الأندية الولائية لم يتولى لها اهتمام مستحق و هذا يعود إلى نقص التمويل و ضعف المردودية و التسيير المالي الذي لا يغطي حاجيات الأندية و الذي يؤثر على المردودية و عدم تغطية تكاليف و احتياجات اللاعبين ،ومن خلال ما ذكرناه فإن دراستنا زيادة إلى الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية محققة بعد اختبارها

## الاقتراحات :

بعدما تطرقنا في هذا البحث المتواضع و الإشارة إلى التمويل المالي للأندية الرياضية و تأثيره على مردوديتها ، و بعد الدراسة الميدانية فارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مهمة و يمكن مراجعتها و الاستفادة منها مستقبلا و تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :

- يجب على القائمين بالرياضة تمويل الأندية و الذي يكون من مختلف الجوانب ،التجهيزات المنشآت...

-تبيان الأهمية الحقيقية لفرق الأندية وهذا من أجل أن يكونوا متناسب مع كفاءاتهم

-التعاون بين الممولين و مسؤولي الأندية قصد توفير راحة اللاعبين

-تقديم تشجيعات و عروض و ذلك من أجل استمالة عناصر الفرق و ضمان الاحتفاظ بهم

-برمجة حصص تلفزيونية لنشر الثقافة الرياضية (كرة القدم )

-على الممول أن لا يقف كعائق أمام قدرات اللاعبين و الأندية ، و إنما عليه الوقوف بجانبهم و تشجيعهم على إبرازها و تطويرها

**خاتمة :**

لقد كان هدفنا من خلال إجراء هذا البحث إبراز دور التمويل المالي للأندية الرياضية و ماله من أهمية في تطوير الأندية و مدى تأثيره على مردودية الفرق الرياضية ،و البحث في نفس الوقت عن أشكال التمويل و مصادره ،و كشف هيكله النوادي ،و التعرف على طرق استخدام الأندية لأموالها ببلادنا على مستوى القسم الوطني الأول إلا أننا ارتكزنا بصفة عامة على التمويل و طرق انفاقها على النادي ،فوضعنا فرضية عن واقع عدم وضع مخطط مالي يعتمد عليه النادي في تسيير أمواله و سوء التسيير المالي يعود سلبا على المردود الرياضي

لهذا و قصد التحقق من صحة أو بطلانها قمنا بتوزيع استبيانين على عينة البحث ،و كان الأول على شكل أسئلة موجهة إلى ثلاثة (05) مسؤولين لكل فريق نادي و استبيان آخر للمدربين و آخر للاعبين الفريق ،و بعد حصولنا على النتائج استعملنا أسلوب النسبة المئوية ،للكشف عن دلالة الأجوبة المتحصل عليها ،و إثبات الفرضيات الجزئية المقترحة أو نفيها

بعد تحليل و مناقشة النتائج وجدنا أن مستوى اختيار طرق انفاق الأموال على الأندية الرياضية على مستوى القسم الهواة في بلادنا متدني و لم يرقى المستوى المطلوب ،مع ذكر السبب الذي يعود إلى نقص أو عدم تمويلها من طرف الدولة و الإدارة الوصية و الشركات الأخرى ...

فتدني مستوى الأندية و الفرق الرياضية و ضعفها سببه نقص التدعيم المالي و سوء التسيير المالي للأندية



## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع باللغة العربية:

#### ❖ الكتب:

- 1- أمين أنور الخولي، أصول التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995-1996.
- 2- ابراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2004 .
- 3- أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والآداب، 1996.
- 4- تامي ملح، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الأردن ، دار المسيرة للنشر ،2000.
- 5- جبهان أحمد ريشتي، النظم الإذاعية في المجتمعات العربية، دار النهضة العربية، 1994.
- 6- حسن أحمد الشافعي، التربية الرياضية والعولمة، ظاهرة العصر، الشعاع الفنية، 2001.
- 7- حسن أحمد الشافعي، التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، الاسكندرية، دار الوفاء، 2003.
- 8- حسن عبد الجواد، تاريخ الرياضة، الاسكندرية، دار المعارف، 1984.
- 9- حسين أحمد الشافعي، الخصخصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، الاسكندرية، مطبعة الإشعاع، 2002.
- 10- خير الدين علي عويس، العالم الاجتماعي والرياضي، القاهرة دار الفكر العربي، 1997.
- 11- سليمان الأحمد، الوضع القانوني لعقود انتقال اللاعبين المحترفين، العراق، دار وائل للنشر، 2007.
- 12- سليمان الأحمد، تنازع القوانين في العلاقات الدولية، العراق، دار وائل للنشر، 2005.
- 13- سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية الاسكندرية، منشآت المعارف، 1999.
- 14- صادق الحسني، التحليل المالي والمحاسبي، الأردن، دار مدجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 15- عادل محمد، التربية البدنية للخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية الجزائر، 1992 .
- 16- عبد الحكيم كراجة، الادارة والتحليل المالي (أسس مفاهيم تطبيقات )، عمان دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

- 17- عبد الحميد حنفي، محمد سليمان أحمد، الوضع القانوني، العراق، دار وائل للنشر، 2005.
- 18- عبد الله شوقي حسين، التمويل والإدارة المالية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1983.
- 19- عصام عبد الحق، التدريب الرياضي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1986.
- 20- علي عمر منصور، الرياضة للجميع، المنشئة الشعبية للنشر، 1980.
- 21- عواطف أبو العلاء، التربية السياسية للشباب ودور الرياضة، دار النهضة العربية.
- 22- فايز، التربية الرياضية الحديثة، دمشق، دار دراسة الترجمة، 1983.
- 23- فائق حسين أبو حليلة، الحديث في الادارة الرياضي، عمان، دار وائل، 2003.
- 24- كمال الدين عبد الرحمان درويش ومحمد صبحي حساني، موسوعة مناجمت إدارة لرياضة في مطلع القرن الجديد، القاهرة، دار الفكر العربي، المجلد الثالث، 2004.
- 25- كمال درويج وأمين أنور الخولي، أصول الترويج وأوقات الفراغ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 26- لوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر.
- 27- ليلي يوسف، سيكولوجية اللعب، التربية الرياضية، مكتبة أنجيلو المصرية، 1982.
- 28- محمد الناشد، التخطيط المالي والنقدي الادارة المالية، حلب مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1998.
- 29- محمد حسن علاوي، علم النفس الرياضي، دار المعارف، مصر، 1986.
- 30- محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي و لؤي غانم الصمدي، الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق، دار وائل، 2005.
- 31- محمد عبده، صالح الحوس، مفتي ابراهيم محمد، أساسية كرة القدم، القاهرة، دار عالم المعرفة، 1994.
- 32- محمد عثمان اسماعيل حميد، التمويل والادارة المالية في منظمات الأعمال، القاهرة دار النهضة العربية، 1995.
- 33- مصطفى محمد، تاريخ التربية البدنية والرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- 34- مفتي إبراهيم حماد، الترتيب الرياضي الحديث، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

## قائمة المراجع

35- مفتي إبراهيم محمد، الدفاع لبناء الهجوم في كرة القدم، القاهرة، دار الفكر العربي، 1994.

36- منذر هشام الخطيب، تاريخ التربية البدنية، الجزء الأول، بغداد، 1988.

37- منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الاسكندرية، منشآت المعارف 1998.

38- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.

39- ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير، الجزائر، دار المحمدي العامة، 2000.

### ❖ وزارة الشباب والرياضة

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة 1996

2- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر 1997/1991.

### ثانيا- المراجع باللغة الفرنسية:

1- Amond dayon ,le marketing ,paris ,daloz 1976.

2- Jaques gregoisif ,la dynamique de l'équipe , paris édition chiron 1985.

3- Karief le marketing en action ,France ,février 1970.

4- La Rousse ,lexique de marketing .

5- La Rousse 1997.

6- Pierre sahnoun ,sponsoring mode et emploi ,chatard associere ,1989.

7- Revue francaise du marketing n :131 janvier 1991.

8- Revue réglementation de sport ,ministère de la jeunesse et de sport.

9- Sylver piquet ,sponsoring et mécénat la communication par l'événement ,paris vuibert gestion 1987.

- 10**– Vanchangen kholle de l'éducation physique dans le développement de la personnalité ,puf 1993.
- 11**– Wstanton fonamontales en marketing ,4eme edition new York ,we grow hill 1997



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج



معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

## الملحق رقم 01

استبيان خاص بالمشرفين على الأندية الرياضية في المنافسات الرياضية

اساتذتنا الكرام في اطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس في الإدارة والتسيير الرياضي نقوم بهذا البحث تحت عنوان

"طرق التمويل الأندية الرياضية وتأثيرها على نتائجها"

وللوصول إلى نتائج تفيد الأندية الرياضية نطلب منكم الإجابة على هذه الإستمارة بكل موضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذا البحث وهذه المعلومات لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا

تحت إشراف الدكتور

- شريفي مسعود

من إعداد الطلبة

- بوشريقن

- خالد مسيلي

- حنيش محمد

السنة الجامعية 2018/2017





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج

معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية البويرة



استبيان خاص بالمشرفين على الأندية الرياضية في المنافسات الرياضية

اساتذتنا الكرام في اطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس في الإدارة والتسيير الرياضي نقوم بهذا البحث تحت عنوان

"طرق التمويل الأندية الرياضية وتأثيرها على نتائجها"

وللوصول إلى نتائج تنفيذ الأندية الرياضية نطلب منكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل موضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذا البحث وهذه المعلومات لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

ملاحظة .ضع العلامة (X) امام الإجابة المختارة .

1/ماهي مصادر المالية لناديكم ؟  
دائمة  مؤقتة

2/هل مجمل الأموال المتحصل عليها كافية لتغطية حاجيات النادي؟

نعم كافي  لا غير كافي

3/ هل نادي يبحث عن الممول ؟

نعم  لا

4/ هل الميزانية تقديرية غطت احتياجات الموسم الرياضي

نعم  لا

5/ هل يعتمد المسير المالي لناديكم على خطة مالية لتسيير احتياجات النادي؟

نعم  لا

6/ هل يعاني النادي من مشاكل مالية مع اللاعبين من ناحية الأجور؟

لا

نعم

7/ هل يقوم لاعبيكم بتحضير عام قبل بداية السنة؟

لا

نعم

8/ هل تنعكس الأمور المادية على نتائج الفريق؟

لا

نعم



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج

معهد علوم والتقنيات النشطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



استبيان خاص بالمشرفين على الأندية الرياضية في المنافسات الرياضية

اساتذتنا الكرام في اطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس في الإدارة والتسيير الرياضي نقوم بهذا البحث تحت عنوان

"طرق التمويل الأندية الرياضية وتأثيرها على نتائجها"

وللوصول إلى نتائج تفيد الأندية الرياضية نطلب منكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل موضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذا البحث وهذه المعلومات لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا

**المدرّب النادي :**

1/ هل تقوم بتحضير عام قبل بداية السنة ؟

نعم  لا

2/ هل للفريق الرياضي ملابس متناسقة ؟

نعم  لا

3/ هل فريق هناك دعم مالي للاعبين الذين تشرف عليهم ؟

نعم  لا

4/ هل تحفز اللاعبين بأموال من اجل الفوز ؟ اذا كانت إجابة بنعم من اين مصادرها

نعم  لا

5/ هل تسعى انت كمدرّب للحصول على أموال ومصادر التمويل ؟

نعم  لا

6/ هل تتلقى اتعابك المالية في وقتها ؟

نعم  لا

7/ هل تنعكس الأمور المادية على نتائج الفريق؟

نعم  لا



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد ألكي محند أولحاج

معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية البويرة



استبيان خاص بالمشرفين على الأندية الرياضية في المنافسات الرياضية

اساتذتنا الكرام في اطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس في الإدارة والتسيير  
الرياضي نقوم بهذا البحث تحت عنوان

**"طرق التمويل الأندية الرياضية وتأثيرها على نتائجها"**

وللوصول إلى نتائج تفيد الأندية الرياضية نطلب منكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل  
موضوعية قصد مساعدتنا في إنجاز هذا البحث  
وهذه المعلومات لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا

اللاعبين النادي:

1/ هل تعانون من مشاكل مالية مع ناديكم من ناحية الأجور؟

لا

نعم

2/ هل لي ناديكم ملعب خاص به؟

لا

نعم

3/ هل ملعب الذي تتدربون فيه مجهز بأرضية وتجهيزات مناسبة لاجراء منافسات رسمية؟

لا

نعم