تحديات الادارة الرياضية للأندية ودورها في تطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

د/ بوصلاح النذير جامعة محمد بوضياف المسيلة

1-ملخص الدراسة: من خلال دراسة موضوع الإدارة الرياضية للأندية ودورها في تطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف حاولنا التعرف على أساليب وطرق التمويل مثلما هو معمول به في الدول الأخرى والأندية العالمية من الاستثمار إلى التسويق إلى الإشهار والرعاية وكذلك فتح المجال أمام المؤسسات الاقتصادية والخواص عن طريق طرح الأسهم في السوق والملاحظ هنا أن الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لم تهتم بتطوير الموارد البشرية وتأهيلها لأنها هي القادرة على تحقيق الأهداف ووضع السياسات الإدارية بطرق علمية ومنهجية محكمة والتي تتماشى معها لتحقيقها ولا بد أن تكون الأهداف مرنة ومحددة وواضحة خاصة في ظل الاحتراف الرياضي ومتطلباته وهدفت الدراسة لمعرفة:

1- تحديد الأهداف ووضوحها بالنسبة لإدارة الأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل.

2-الوصول إلى معرفة إذا ما كان انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

3-الوصول إلى معرفة إذا ما كان العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

واستخلصت النتائج أن تطوير إدارة الموارد البشرية وانتهاج سياسة إدارية جديدة وتحديد الأهداف ووضوحها بالأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

Résumé de l'étude

D'après l'étude du sujet des défit de l'administration sportive des clubs et son rôle dans le développement des système financement sportif et ce du professionnalisme sportif , nous avons essayé d'avoir une idée sur les méthodes de financement utilisé dans d'autre pays et en particulier chez les clubs professionnels, qui investi dans le commerce , les publicités et les sponsoring ,ainsi que leur ouverture au entreprises économiques publiques et privés , et ce à travers les actions dans le marché mondial. En Algérie, Nous avons constaté que les clubs sportifs processionnelle non pas donné une importance au développement des ressources humaines nécessaire à la réalisation des objectifs et de donnée des méthodologique et scientifiques, et une politique admirative adéquat ; Sachant que, les objectifs doivent être souples, claires, et bien définis en redondant aux exigences dicté par le professionnalisme sportif, notre études avais comme objectif :

1 - détermination et éclaircissement des objectifs de gestion des clubs sportifs contribuent au développement du système de financement sportif.

2 - voir si le suivie d'une nouvelle politique de gestion contribue au développement du système de financement sportif.

3 - voir si le développement des ressources humaines contribue au développement du système de financement sportif.

En conclusion, et selon notre études nous avons conclut que l'amélioration des ressources humaines, le suivi d'une nouvelle politique de gestion, et la détermination des objectif claire, au sein des clubs sportifs contribuent de manière considérable au développement du système de financement sportive dans le cadre du professionnalisme.

2-إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم المجالات التي تتعلق بجميع جوانب طبيعة وحياة الأفراد، حيث أنها تعتبر الوسيلة الفعالة والناجحة في وضع أهداف الأفراد بطريقة علمية مدروسة وتحقيقها، وإذا غابت الإدارة في حياة الناس والأفراد حلت العشوائية والفشل محل النجاح والتقدم.

ويعد نشاط كرة القدم واحد من أهم الأنشطة الرياضية لما يتمتع به من اهتمام جماهيري في شتى بقاع الأرض، مما جعلها الرياضة الأكثر شعبية دون الرياضات الأخرى، والجزائر كغيرها من الدول تولي اهتماما كبيرة لكرة القدم، وذلك نظرا للشعبية الكبيرة التي تحظى بها هذه الرياضة لدى الجماهير، وقد خلصت أحدث دراسة ميدانية حول الاتجاهات الرئيسية في ممارسة الرياضة في الجزائر، بأن رياضة كرة القدم:" تبقى رقم واحد في الجزائر وتتصدر اهتمامات الجزائريين مقارنة بباقي الرياضات الأخرى التي لا تقل أهمية..

ويبرز اهتمام الدولة بالنهوض بالرياضة بشكل عام، وكرة القدم بشكل خاص بدخول نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم إذ شهد الموسم الرياضي 2011/2010 تطبيق هذا المشروع في أرض الواقع ونجد في هذا السياق وجود إرادة سياسية من طرف الهيئات الرياضية المعنية لإنجاح هذا المشروع في أرض الواقع. والاحتراف في حد ذاته كفكرة له عائد ومردود إيجابي ماديا وفنيا، وهذا أمر مسلم به، وانتقال كرة القدم من مرحلة الهواية إلى مرحلة الاحتراف هو بداية هامة لتطوير كرة القدم في الجزائر، إلا أن هذا التطور يجب أن تصاحبه معطيات وأمور عديدة وشروط حتى تستطيع الحكم على نجاحه من فشله. وقانون الاحتراف في كرة القدم نجد أنه قد أضاف عبئا على اللاعبين والأجهزة الفنية وإدارة النوادي الرياضية والاتحادية والدولة لما له من متطلبات، فبداية بإدارة الأندية الرياضية من مسيرين إلى المدرب، إلى اللاعب، إلى الجمهور فهؤلاء يعتبرون حجر الأساس لتطبيق الاحتراف.

إن نظام الاحتراف يعتمد بصورة أساسية في تطبيقه على توافر مصادر دائمة للتمويل ومحاولة التنويع في هذه المصادر، حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر عملية الاحتراف، وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورته الصحيحة الكاملة. لذا نجد أن الدول التي قامت بتطبيق نظام الاحتراف في الرياضة خاصة كرة القدم قد عملت وحاولت إيجاد مصادر دائمة ومتنوعة للتمويل، من التمويل الحكومي إلى التمويل الذاتي إلى التمويل من طرف المؤسسات الاقتصادية والأشخاص والهيئات الرياضية الأخرى سواء الوطنية أو الدولية. والتمويل الرياضي بمصادره المختلفة والمتعددة يعتبر جوهر عملية الاحتراف، لذا يجب أن يكون التمويل الرياضي بمصادره المختلفة والمتعددة مراعيا لمبادئ الشريعة الإسلامية والقيم والتقاليد السائدة في مجتمعنا حتى نستطيع الإيفاء بمتطلبات هذا النظام وضمان استمراريته.

و لم تستطع معظم النوادي الرياضية المحترفة وشركاتها الرياضية الاستثمار سواء في الجمهور أو الخواص أو المؤسسات الاقتصادية ماعدا بعض الأندية،وهذا ما يعتبر بداية متعثرة فعلا. ومن هذا المنطلق على إدارات النوادي الرياضية المحترفة أو مجالس الإدارة للشركات الرياضية التفكير جديا في مواجهة التحديات المتعلقة بالاحتراف وكذلك اقتصاد السوق لتفعيل مصادر تمويلها بعيدا عن تمويل الدولة وبداية التفكير في الاعتماد على نفسها من خلال التمويل الذاتي ومحاولة التعرف على أساليب وطرق التمويل مثلما هو معمول به في الدول الأخرى والأندية العالمية من الاستثمار إلى التسويق إلى الإشهار والرعاية وكذلك فتح المجال أمام المؤسسات الاقتصادية والخواص عن طريق طرح الأسهم في السوق والملاحظ هنا أن الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر لم تهتم بتطوير الموارد البشرية وتأهيلها لأنها هي القادرة على تحقيق الأهداف ووضع السياسات الإدارية بطرق علمية ومنهجية محكمة والتي تتماشى معها لتحقيقها ولا بد أن تكون الأهداف مرنة ومحددة وواضحة خاصة في ظل الاحتراف الرياضي ومتطلباته .

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارات النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر لتطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف الرياضي ؟

ومن أجل فهم هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

1- هل تحديد الأهداف ووضوحها بالنسبة لإدارة الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف ؟

2- هل انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف؟
3-هل العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف؟

3-فرضيات الدراسة:

1.3.الفرضية العامة:

هناك تحديات تواجه إدارات النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر لتطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف الرياضي.

2.3.الفرضيات الجزئية:

1- تحديد الأهداف ووضوحها بالنسبة لإدارة الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.
2- انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.
3- العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

4-أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارات الأندية الرياضية المحترفة لتطوير نظم التمويل الرياضي وهذا لمواجهة متطلبات الاحتراف، فالأندية الرياضية المحترفة تواجه مشاكل عديدة لتمويل أنشطتها، وهذا الواقع يدفعنا إلى البحث عن حلول والقيام بإجراءات سواء عن طريق برمجة الأهداف ووضوحها، أو عن طريق اتباع سياسات إدارية حديثة تفي بتحقيق الأهداف، وكذلك وجب تطوير المورد البشري لأنه يعتبر الحجر الأساس في إدارة الأندية من أجل تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها المتعلقة بالتمويل لمواجهة متطلبات الاحتراف الرياضي.

5-أهداف الدراسة:

1-الوصول إلى معرفة إذا ما كان تحديد الأهداف ووضوحها بالنسبة لإدارة الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.
2-الوصول إلى معرفة إذا ما كان انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.
3-الوصول إلى معرفة إذا ما كان العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية في الأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

6-تحديد المصطلحات والمفاهيم العامة للدراسة:

- التمويل:

التعريف اللغوي: التمويل: موّل من المال، ومعناها معروفا ما ملكته من الأشياء[1].
تموّل، يتموّل، تموّلا، يعني الرجل كثر ماله، تموّل مالا أي اتخذه لنفسه[2].
التعريف الاصطلاحي: التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها إذ أنه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها والخاصة وفي الوقت المناسب[3].
التعريف الإجرائي: التمويل هو مجموعة الأعمال والتصرفات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تلبية حاجياتها من رؤوس الأموال لدفع أو تطوير مشروع ما.

-النادي الرياضي:

لغة: (ندو) جمع أندية ونوادي و أنديات، أي مجلس القوم ماداموا مجتمعين فيه، مكان الاجتماع[4].

---

[1] جمال الدين محمد بن منظور الإفريقي: "قاموس لسان العرب"، ج11، دار صادر ، د.ط ، بيروت –لبنان، 1968، ص635.
[2] علي بلهادية:" القاموس الجديد للطلاب- معجم عربي مدرس- ألف بائي"، ط1 ، تونس، 1976، ص222.
[3] نبية العلقامي وآخرون:"اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص277.

وهو كذلك "جمعية ثقافية، سياسية، سياحية، إطار أين يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة"[5].

ب-اصطلاحا: هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء[6].

وهو في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية، ولا تقصد الربح المادي[7].

ويعرفه أشرف عبد المعز بأنه: "جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي"[8].

التعريف الإجرائي: النادي الرياضي هيكل من هياكل التسيير ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية، وتنظيم المنافسات والتدريبات.

- الاحتراف الرياضي:

لغة: حرف، يحرف، احترف، اتخذ حرفة لأهله، اسم من الاحتراف، طريقة الكسب للحرفة[9].

اصطلاحا: نعني بالاحتراف ممارسة الشخص لنشاط رياضي على أنه حرفة، وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة، بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش[10].

التعريف الإجرائي: نعني بالاحتراف في الجانب الرياضي انه مهنة يباشرها اللاعب بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسة نشاط كرة القدم في الرابطة المحترفة الأولى أو الثانية في الجزائر، وهناك عقد مبرم بين اللاعب والنادي وجب الالتزام بشروطه من كلا الطرفين من أجل تحقيق الهدف المرجو الوصول إليه.

الإدارة: يقول هنري فايول Henry fayol: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"[11].

ويرى جاك دانكن أن الإدارة هي: "عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في أي مؤسسة لتحقيق هدف معين"[12].

7-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر)[13].

وجاءت الإشكالية كما يلي: **ما هي أهم المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر؟**

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على المصادر الأساسية التي تعتمد عليها الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في عملية التمويل، فهذه الأندية تواجه مشاكل عديدة من جانب الحصول على مصادر دائمة ومتنوعة من أجل القضاء على العجز المالي، فهذا الواقع يدفع إلى إيجاد حلول وإجراءات لتنويع مصادر التمويل وهذا من أجل تحقيق نتائج جيدة على مستوى الأندية، فالتمويل يلعب دورا مهما لحل المشاكل الموجودة على مستوى الأندية الرياضية من أجل تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها لمواجهة متطلبات نظام الاحتراف الرياضي ومواكبة التطور الحاصل في العالم.

---

[4] يوسف محمد البقاعي: "قاموس الطلاب"، دار المعرفة ،دط، المغرب ، 2006 ، ص 697 .

[5] LA rousse : " dictionnaire de Français " – imprime en France – édition – 2001, p 76.

[6] عصام بدوي :"موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004، ص56 .

[7] محمد سليمان الأحمد وآخرون، "الثقافة بين القانون والرياضة"، دار وائل ، ط1، العراق، 2005 ، ص 73.

[8] رأفت سعيد هنداوي السباعي:"برمجة الأهداف وتطبيقاتها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012، ص34.

[9] المنجد العربي في اللغة والإعلام ، دار المشرق، ط2، بيروت-لبنان ، 1984، ص41.

[10] "الاحتراف الرياضي بين الواقع والتطبيق"، مؤتمر القاهرة، غير منشورة ،2007.

[11] إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:"الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-نظريات الإدارة وتطبيقاتها-"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،ط1، 2003، ص13.

[12] جاك دانكن:"أفكار عظيمة في الإدارة-دوس في مؤسس ومؤسسات العمل الإداري-ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص11.

[13] النذير بوصلاح:" مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الشريف مساعدية بسوق أهراس،2011.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الحصر الشامل لمجتمع البحث، واشتملت على رؤساء الأندية الرياضية المحترفة ورؤساء المؤسسات الاقتصادية المحترفة ورؤساء المجالس الشعبية البلدية مكان تواجد الأندية، واعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأدوات التالية: استمارة استبيان موجهة إلى رؤساء الأندية الرياضية المحترفة، رؤساء المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بتمويل هذه الأندية، وكذا المجالس الشعبية البلدية التابعة لها إداريا.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

- أن الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة أحد المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- أن التمويل الذاتي في الأندية يعتبر كأحد المصادر الأساسية في تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- أن تمويل المؤسسات الاقتصادية يعتبر كمصدر أساسي في تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.
- هناك آفاق مستقبلية للتمويل الرياضي في ظل الاحتراف بالجزائر من وجهة نظر رؤساء الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

الدراسة الثانية:(إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر)[14].

وجاءت الإشكالية كما يلي: هل تنتهج الإدارة الرياضية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم تطبيق إستراتيجية منهجية محكمة لتسيير الهيئات التابعة لها (النوادي، الرابطات، والمنتخبات الرياضية الوطنية) قصد تحقيق أفضل النجاحات محليا وخارجيا.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي شبه المسحي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية العمودية وقد اشتملت موظفي الاتحادية والرابطة الوطنية كما تناولت خمسة نوادي.

واعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأدوات التالية: الاستبيان، المقابلات الشخصية.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن عدم امتلاك الاتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارات عن تطبيق إستراتيجيتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.
- يعود وجوب التسيب الإداري على مستوى الهيئات الرياضية لاتحادية كرة القدم الجزائرية إلى وجود المسيّر المتطوع.
- غياب التجسيد الميداني لممارسة (التخطيط والتنظيم) الناتج عن ضعف عاملي المؤهلين العلمي والوظيفي للمسيّرين.

الدراسة الثالثة:(أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل عمل لعمل الأندية الرياضية)[15].

مما دفع الباحث لاختيار هذا البحث ما وجده من تغييرات سريعة ومتلاحقة في المجتمع ووصول بعض المؤسسات الرياضية إلى حالة من التدهور وأخرى في طريقها إلى التدهور مع وصول بعض المؤسسات الأخرى إلى قمة التفوق والنجاح وعدم التجديد ومحاولة هذه المؤسسات على مستواها في القمة التي وصلت إليها والبقاء على القمة.

كما قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بتطبيق استمارة استبيان على عينة استطلاعية قوامها 30 فردا من المتخصصين في المجال الرياضي والإدارة العامة، وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على أهم العوامل المساعدة في عملية تطوير نظم الإدارة بالأندية الرياضية، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن أنه لكي يتم تطوير نظم الإدارة للنهوض بالأندية الرياضية يجب استخدام طرق جديدة في التفكير بتبني مفاهيم مختلفة والتخلي عن الأساليب القديمة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي،وتمثل مجتمع البحث في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، إداري ومدربي الأنشطة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية..

واعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأدوات التالية: استمارة الاستبيان، المقابلة.

الإجراءات الميدانية للدراسة:

1-الدراسة الاستطلاعية:

---

[14] إسماعيل مقران:"إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2010.

[15] عبد المقصود معوض سلامة:"أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية". دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من النوادي الناشطة في القسم المحترف الأول والثاني على عينة مكونة من 06 إداريين والتي كان الغرض منها ما يلي:

- للتأكد من صدق وثبات استمارة المقياس على عينة البحث المختارة لموضوع البحث.
- معرفة مدى ملائمة الأدوات لواقع وعينة البحث.
- التعرف على المشكلات والمواقف التي قد يتعرض لها الباحث أثناء تطبيق الأداة في الدراسة الاستطلاعية.
-الوصول إلى أنسب الطرق المنظمة لتحديد هيكل العمل المطلوب والقائم على توزيع وجمع الاستمارة وتنفيذها بدقة وسهولة على عينة البحث.

ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية نذكر:

- ساعدت الدراسة الاستطلاعية على ضبط عينة البحث وكذا التعرف على التوزيع الجغرافي للعينة وهذا ما سهل للباحث الوصول إلى أفراد العينة أثناء توزيع الاستبيان.
- التعرف على مدى ملائمة عبارات أداة الدراسة من حيث الوضوح.

2- منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي .

3- مجتمع البحث: المجتمع هو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث[16]. وضمن الموضوع المعالج يتمثل المجتمع الأصلي في دراستنا في أعضاء مجالس إدارة اربع نوادي محترفة ناشطة في الرابطتين الأولى والثانية وعددهم يتمثل فى 36 عضوا.

4- عينة البحث وكيفية اختيارها: تم اختيار العينة من النوادي الرياضية المحترفة بطريقة عشوائية وكان عددها 4 نوادي تمثل نسبة 12.5% من المجتمع الأصلي بالنسبة لأفراد العينة تم اختيارهم بطريقة مقصودة وهم كالتالي: رئيس النادي. عضو من لجنة الاستثمار والتمويل. -أربع أعضاء آخرين من مجلس الإدارة.

وقد تم توزيع أداة الاستبيان على جميع أفراد العينة من الإداريين حيث تم توزيع 24 استمارة.

5- أداة الدراسة: استخدم الباحث استمارة استبيان مكونة من ثلاث محاور تضمن كل محور (09) عبارات بهدف التعرف على تحديات إدارات الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر لتطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف من وجهة نظر الإداريين.

- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- إعداد الأداة في صورتها الأولية والتي شملت (30) عبارة.
- عرض الاستمارة على تسعة دكاترة من المحكمين من جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.
- تم تعديل صياغة بعض العبارات النهائية (27) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، حيث أعطي لكل عبارة وزن مدرج وفق سلم متدرج ثلاثي(موافق، محايد، غير موافق) لتحديد تحديات إدارات الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر لتطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

6-1. الخصائص السيكومترية للأداة :

- صدق المحكمين: باستطلاع طريقة استطلاع آراء المحكمين فقد قمنا بعد إعدادنا لاستمارة المقياس مرفقة بالفرضيات والإشكالية بعرضها على تسعة دكاترة مشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث العلمي، وقد أجمعوا على صدق الاستبيان في هذه الدراسة ويحقق الغرض الذي وضع من أجله، وقد تم اعتماد الأسئلة التي وافق عليها أغلب الأساتذة المحكمين، وبلغ عدد عبارات أداة الدراسة 27 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، في كل محور تسع عبارات.

- ثبات الأداة:

جدول (02) يمثل قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ وصدق أداة الدراسة:

[16] حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي:"ميدان البحث العلمي"، ط- منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999،ص48.

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
27	0.992	0.995

كما يتضح في البيانات المدونة في الجدول أعلاه، فإن قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة بلغت 0.992 وهذه القيمة تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات تدل على ثبات فقرات الأداة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها.

7- إجراءات التطبيق الميداني:

تم الشروع في توزيع استمارة الاستبيان على الأندية الرياضية المحترفة في 2015/03/25 واستمرت 15 يوما بين التوزيع والجمع على أربع نوادي ناشطة في البطولة المحترفة الأولى والثانية .

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد إدخال البيانات في الحاسب الآلي استعان الباحث بالمتخصصين في مجال الإحصاء لتحديد المعلومات المراد الحصول عليها من البرنامج الإحصائي spss والتي يستفاد منها في الوقوف على النتائج الصحيحة للدراسة والتي تتمثل في:

1. التكرارات والنسب المئوية واستخدمت في وصف عينة الدراسة، وتحديد استجابات العينة تجاه عبارات الأداة.
2. معامل الثبات(ألفا كرونباخ-alpha cronbakh) للوقوف على مدى ثبات الأداة.
3. اختبار كا^2 للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

9- مناقشة النتائج على ضوء محاور الدراسة:

مناقشة نتائج المحور الأول: تحديد الأهداف ووضوحها بإدارة الأندية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

الجدول رقم(03): يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة لإداريي النوادي الرياضية المحترفة.

العبارة	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدلالة	كا^2
01	موافق	16	%67	,002	12.00
	محايد	04	%16		
	غير موافق	06	%17		
02	موافق	14	%56	,021	7.75
	محايد	07	%28		
	غير موافق	03	%16		
03	موافق	16	%73	,002	13.00
	محايد	02	%09		
	غير موافق	06	%18		
04	موافق	14	%58	,030	7.00
	محايد	06	%25		
	غير موافق	04	%17		
05	موافق	17	%71	,000	15.75
	محايد	05	%21		
	غير موافق	02	%08		
06	موافق	15	%67	,010	9.25
	محايد	04	%16		
	غير موافق	05	%17		
07	موافق	17	%71	,000	15.25
	محايد	04	%17		
	غير موافق	03	%12		
08	موافق	15	%62	,008	9.75
	محايد	06	%25		

	غير موافق	03	%13		
09	موافق	14	%64	,030	7.00
	محايد	06	%18		
	غير موافق	04	%18		

النسبة العامة للدلالة:011,

القيمة العامة كا²: 9,667

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (03) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى إداريي الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لصالح الإجابة بـ موافق، أي أن إداريي الأندية يجمعون على أن تحديد الأهداف ووضوحها بإدارة الأندية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

ويمكن إثبات ذلك من خلال التحليل والمناقشة لبعض العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى:

-**العبارة (1):(توجد أهداف محددة خاصة بالنادي فيما يتعلق بالتمويل الرياضي)** يتضح لنا أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,002) وذلك بمقارنته بالنسبة العامة ومستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن إداريي الأندية يجمعون على أنه توجد أهداف محددة خاصة بالنادي فيما يتعلق بالتمويل الرياضي.

-**العبارة (6):(تتماشى الأهداف المراد تحقيقها لناديكم من خلال تطوير نظم التمويل الرياضي مع نظام الاحتراف وتطلعاتكم)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,010) وهذا بالمقارنة مع نسبة الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، ما يعني أن إداريي الأندية يرون أن الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطوير نظم التمويل الرياضي تتماشى مع نظام الاحتراف وتطلعاتهم.

-**العبارة (8):(هناك تخطيط مسبق لأهداف وأنشطة النادي لتطوير نظم التمويل على مراحل للوصول إلى الهدف الرئيسي)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,008) وهذا مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية الرياضية المحترفة يرون أن هناك تخطيط مسبق لأهداف وأنشطة النادي لتطوير نظم التمويل على مراحل للوصول إلى الهدف الرئيسي. ونستخلص من المعطيات السابقة وحسب النسبة العامة للدلالة والتي قدرت بـ(,011) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق عند حدود مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، وهذا يقودنا إلى القول أن تحديد الأهداف ووضوحها بإدارة الأندية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف. وهذا ما أشار إليه حرواش لمين في دراسته (2012) بأنه وجب على الأندية الرياضية المحترفة وضع إستراتيجية عامة من طرفها تحدد فيها الأسس والأهداف على المدى الطويل والمتوسط.

مناقشة نتائج المحور الثاني: انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

الجدول رقم(04): يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة لإداريي النوادي الرياضية المحترفة.

العبارة	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدلالة	كا²
01	موافق	19	73	,000	22.75
	محايد	03	12		
	غير موافق	02	15		
02	موافق	14	60	,034	6.75
	محايد	05	20		

	غير موافق	05	20		
03	موافق	17	71	,000	9.75
	محايد	05	21		
	غير موافق	02	08		
04	موافق	18	75	,000	19.00
	محايد	04	17		
	غير موافق	02	08		
05	موافق	12	50	,000	5.25
	محايد	09	37		
	غير موافق	03	13		
06	موافق	17	68	,000	15.25
	محايد	04	16		
	غير موافق	03	16		
07	موافق	14	58	,030	7.00
	محايد	06	25		
	غير موافق	04	17		
08	موافق	15	62	,010	9.25
	محايد	05	21		
	غير موافق	04	17		
09	موافق	14	58	,030	7.00
	محايد	06	25		
	غير موافق	04	17		

النسبة العامة للدلالة:,011

القيمة العامة كا^2:11,33

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (04) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى إداريي الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لصالح الإجابة بـ موافق، أي أن إداريي الأندية يجمعون على أن انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

ويمكن إثبات ذلك من خلال التطرق لتحليل ومناقشة بعض العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية:

-**العبارة (1):(هناك سياسة واضحة ومحددة الأهداف لتطوير نظام التمويل الرياضي)** يتضح لنا أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,000) وذلك بمقارنته بالنسبة العامة ومستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن إداريي الأندية يجمعون على أن هناك سياسة واضحة ومحددة الأهداف لتطوير نظام التمويل الرياضي.

-**العبارة (3):(تعتمد سياسة النادي على استغلال جميع إمكانيات النادي لتطوير نظام التمويل الرياضي)** ويتبين لنا أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,000) مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، كل ذلك جاء ليؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية الرياضية يؤكدون أن سياسة النادي تعتمد على استغلال جميع الإمكانيات المتوفرة لتطوير نظام التمويل الرياضي.

-**العبارة (5):(هناك سياسة واضحة فيما يتعلق بالاتصال داخل النادي باستخدام النظم التكنولوجية الحديثة)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,000) وهذا مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية

الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن هناك سياسة واضحة فيما يتعلق بالاتصال داخل النادي باستخدام النظم التكنولوجية الحديثة .

-**العبارة (6): (تعتمد سياسة النادي على نظام رقابي يسمح بتطوير نظم التمويل الرياضي)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (000,) وهذا بالمقارنة مع نسبة الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، ما يعني أن إداريي الأندية يرون أن سياسة النادي تعتمد على نظام رقابي يسمح بتطوير نظم التمويل الرياضي .

-**العبارة (8):(هناك سياسة محددة لتقويم الأداء داخل النادي)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (010,) وهذا مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية الرياضية المحترفة يرون أن هناك سياسة محددة لتقويم الأداء داخل النادي .

-**العبارة (9):(هناك سياسة ورؤية واضحة ومختصة تدفع النادي لتطوير نظام التمويل الرياضي)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (030,) وهذا مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية الرياضية المحترفة يرون أن هناك رؤية وسياسة واضحة ومختصة تدفع النادي لتطوير نظام التمويل الرياضي.

نستخلص: من المعطيات السابقة وحسب النسبة العامة للدلالة المقدرة بـ(011,)وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن انتهاج سياسة إدارية جديدة يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

وهذا ما أشار إليه عبد المقصود معوض سلامة في دراسته (2013) بأنه لكي يتم تطوير نظم الإدارة والنهوض بالأندية الرياضية يجب استخدام طرق جديدة في التفكير يتبنى مفاهيم مختلفة والتخلي عن الأساليب القديمة في التسيير.

مناقشة نتائج المحور الثالث: تطوير إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف.

الجدول رقم(05): يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة لإداريي النوادي الرياضية المحترفة.

العبارة	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدلالة	كا²
01	موافق	16	%67	,002	12.00
	محايد	04	%16		
	غير موافق	04	% 17		
02	موافق	16	%67	,002	13.00
	محايد	06	%25		
	غير موافق	02	%08		
03	موافق	18	%75	,000	19.75
	محايد	05	%21		
	غير موافق	01	%04		
04	موافق	15	%62	,008	9.25
	محايد	06	%25		
	غير موافق	03	%13		
05	موافق	17	%71	,000	15.25
	محايد	03	%12		
	غير موافق	04	%17		
06	موافق	18	%75	,000	19.75
	محايد	01	%04		
	غير موافق	05	%21		

07	موافق	14	%59	,011	9.00
	محايد	08	%33		
	غير موافق	02	%08		
08	موافق	14	%58	,034	6.75
	محايد	05	%21		
	غير موافق	05	%21		
09	موافق	18	%75	,000	19.00
	محايد	04	%17		
	غير موافق	02	%08		

النسبة العامة للدلالة: ,012

القيمة العامة كا^2:13,80

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (05) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى إداريي الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لصالح الإجابة بـ موافق، أي أن إداريي الأندية يجمعون على أن تطوير إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف. ويمكن إثبات ذلك من خلال التطرق لتحليل ومناقشة بعض العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

-**العبارة (1):(تعملون على انتقاء الكفاءات بإدارات الأندية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي)** يتضح لنا أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,002) وذلك بمقارنته بالنسبة العامة ومستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية يجمعون على أن انتقاء الكفاءات بإدارات الأندية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي.

-**العبارة (3):(القيام بدورات في مجال تطوير وتحسين الأداء الإداري يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي)** ويتبين لنا أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,000) مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، كل ذلك جاء ليؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية الرياضية يجمعون على أن القيام بدورات في مجال تطوير وتحسين الأداء الإداري يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي .

-**العبارة (4):(العمل على عقد دورات تدريبية لتأهيل العاملين بالنادي على استخدام النظم الإدارية الحديثة في التسيير وخاصة التمويل)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,008) وهذا بالمقارنة مع نسبة الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أن إداريي الأندية يؤكدون أنه من الضروري العمل على عقد دورات تدريبية لتأهيل العاملين بالنادي على استخدام النظم الإدارية الحديثة في التسيير وخاصة التمويل.

-**العبارة (6):(تشتمل برامج التدريب الإداري داخل النادي على استخدام البرامج التكنولوجية الحديثة)** ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (,000) وهذا بالمقارنة مع نسبة الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، ما يعني أن إداريي الأندية يؤكدون أن برامج التدريب الإداري داخل النادي تشتمل على استخدام البرامج التكنولوجية الحديثة.

-العبارة (8):(تتوفر داخل النادي إدارة لتنفيذ برامج التدريب الإداري للأفراد والعاملين) ويظهر لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو (034,) وهذا مقارنة بمستوى الدلالة للجدول العام وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية $\alpha = 0.05$، حيث يظهر لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق، وهذا يعني أن إداريي الأندية الرياضية المحترفة يجمعون على أنه تتوفر داخل النادي إدارة لتنفيذ برامج التدريب الإداري للأفراد والعاملين.

نستخلص: من المعطيات السابقة وحسب النسبة العامة للدلالة والتي قدرت بـ(012,) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بـ موافق عند حدود مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يقودنا إلى القول أن تطوير إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية يساهم في تطوير نظام التمويل الرياضي في ظل الاحتراف وهذا ما توصل إليه مقران إسماعيل 2010 في دراسته بأن غياب التجسيد الميداني لعناصر الإدارة وخاصة التخطيط والتنظيم من طرف المسيرين يرجع إلى الضعف من ناحية المؤهل العلمي والوظيفي وهذا من المفروض لا يكون في الأندية المحترفة من اجل تحقيق أهدافها المتعلقة خاصة بتطوير نظم التمويل والحجر الأساسي في هذه العملية هو المورد البشري.

قائمة المراجع

1-محمد شاهين:"فلسفة المنهج العلمي-رؤية نقدية-، مطبعة العقيد، دط، مصر.
2-رشيد زرواتي:"تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2002.
3-محمد أحمد عبده رزق:"إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2012، الإسكندرية.
4-نبيل ذنون الصائغ:"الإدارة-مبادئ وأساسيات-"، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2011.
5-عبد المقصود معوض سلامة:"أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2013، الإسكندرية.
6- محمد علي زيد:"تنظيم احتراف الحكام في المنافسات الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2013، الإسكندرية.
7-مروان عبد المجيد إبراهيم:"إستراتيجية الرياضة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط،1 عمان الأردن، 2010.
8-جمال الدين محمد بن منظور الإفريقي: "قاموس لسان العرب"، ج11، دار صادر ، د.ط ، بيروت –لبنان، 1968.
9-علي بلهادية:" القاموس الجديد للطلاب- معجم عربي مدرس- ألف بائي"، ط1 ، تونس، 1976.
10-نبية العلقامي وآخرون:"اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2012.
11-يوسف محمد البقاعي: "قاموس الطلاب"، دار المعرفة ،دط، المغرب ، 2006 .
12-عصام بدوي :"موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004.
13-محمد سليمان الأحمد وآخرون، "الثقافة بين القانون والرياضة"، دار وائل ، ط1، العراق، 2005 .
14-رأفت سعيد هنداوي السباعي:"برمجة الأهداف وتطبيقاتها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012.
15-المنجد العربي في اللغة والإعلام ، دار المشرق، ط2، بيروت-لبنان ، 1984.
16-روجي جميل:"كرة القدم:"دار النقائص، ط1، بيروت، لبنان، 1986.
17-رشيد فرحات وآخرون:"موسوعة كنوز المعرفة الرياضية"، دار النظير – عبور، ط2، بيروت، لبنان، 1999.
18-أحمد الجماعيني، وائل عبد ربه:"موسوعة كرة القدم "، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2010 .
19-مختار سالم:" كرة القدم لعبة الملايين"، مكتبة المعارف، ط2 ، بيروت ، 1996.

20-إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي:"الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-نظريات الإدارة وتطبيقاتها-"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،ط1، 2003.
21-جاك دانكن:"أفكار عظيمة في الإدارة-دوس في مؤسس ومؤسسات العمل الإداري-ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
22-حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد السيد:"إستراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2009.
23-محمد خميس:"إستراتيجية لتطوير نظم التمويل الذاتي بالمنشآت الترويحية"، أطروحة دكتوراه بكلية التربية الرياضة جامعة المنصورة، 2012.
24-إسماعيل مقران:"إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحاديات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2010.
25-حرواش لمين:"إستراتيجية خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر دراسة وصفية متمحورة حول البعد الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية، 2012.
في المؤسسة الرياضية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، معهد التربية البدنية والرياضية ،2012
26 LA rousse : " dictionnaire de françAis " – imprime en France – édition – 2001