

أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر

A Method of developing the management of sport clubs to ensure the success of the sport professionalism system in Algeria

سالم العياشي¹ ، سديره سعد²

¹ جامعة المسيلة ، layachi.salem@univ-msila.dz

² جامعة المسيلة ، saad.sedira@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 11/12/2019

تاريخ القبول: 06/11/2019

تاريخ الاستلام: 03/09/2019

الملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة دور أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، وفي دراستنا هذه تم استخدام المنهج الوصفي على عينة مسحية تمثلت في 60 موظف من أعضاء مجلس الإدارة بالنادي الرياضية المحترفة، وقد استخدمنا استبيان مدرج على شكل مقاييس ليكرت الثلاثي كأداة لجمع المعلومات، وقد أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن كل من (درجة تطابق أهداف إدارة النوادي الرياضية ودرجة استجابة الميالك التنظيمية على مستوى إدارة الأندية وكذا الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النوادي) تساهم بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- الكلمات المفتاحية :

التطوير الإداري، الاحتراف الرياضي، النادي الرياضي

Abstract:

The study aims to know the role of the method of developing the management of sports clubs in the success of the system of sports professionalism in Algeria, and in this study the descriptive method was used on a survey sample of 60 employees From the board of directors of professional sports clubs, we used a questionnaire listed in the form of the Triple Likert scale as a tool for collecting information The most important results of the study indicated that both (the degree of conformity of the objectives of the management of sports clubs and the degree of response of the organizational structures at the level of club management as well as the strategies adopted for club management) contribute to the success of the sports professional system in Algeria.

Keywords: Management development, sports professionalism, sports clubs

: 1/ مقدمة واشكالية الدراسة :

يعد نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد على نجاح الإدارة التي تسعى دوماً لتطوير أدائها، ومقدرتها على تسيير النظام الإداري الذي تسير عليه وتنظيم جهود أعضائها ومواردها في توافق وانسجام نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فالإدارة كما يذكر(أمين بيهاء، 2006، ص54) تواجه تحديات كبرى تستدعي منها المبادرات والحلول لمواجهة تلك التحديات، وفي هذا السياق يذكر(الطخيص إبراهيم، 1997، ص93) إن الأساليب الإدارية تسهم إسهاماً فعالاً في نشر الوعي الإداري ودعم الكفاءات الإدارية وبناء الطلائع القيادية على حمل المسؤولية نحو العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرغوبة، فهي عنصر فعال في عملية تطوير أداء إدارة الأندية الرياضية المحترفة، فلا يمكن أن تكون عملية التطوير عملية ظرفية أو وقته حاجات قائمة أو محتملة في النظام، أو أنها عملية تجرى لتلطيف أو تخفيف ضغوط معينة، وإنما هي عملية مستمرة ودائمة ويجب أن تكون مكوناً أساسياً من

مكونات اي نظام يسعى جادا لتحقيق أهدافه ومراميه، وخاصة في ظل العصر الحالي الذي يشهد تغيرات متسارعة في الإدارة والتكنولوجيا.

كما هو الواقع عند الدول المتقدمة التي لا نجد لها تعانى من هاته المشاكل وبذلك تعتبر المعطيات السالفة الذكر حول الطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة في عملية التسيير موضوعا واسعا للبحث، يتطلب توضيح معالمه قصد إنارتة ورفع اللبس والغموض على المصطلحات المستخدمة فيه، من خلال معالجته بمنهجية علمية بحثة تتطلب الحنكة والتفكير والتركيز، وهو ما دفعنا إلى طرح التساؤل العام التالي :

هل يساهم الأسلوب الإداري المتبعة في زيادة فاعلية إدارة النادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

2/ التساؤلات الجزئية :

- هل تساهم درجة تطابق أهداف إدارة النادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

- هل تساهم درجة استجابة الهياكل التنظيمية على مستوى إدارة الأندية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

- هل تساهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النادي في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

3/ فرضيات الدراسة :

- **الفرضية العامة :**

يساهم الأسلوب الإداري المتبوع في زيادة فاعلية إدارة النادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- **الفرضيات الجزئية :**

- تساهم درجة تطابق أهداف إدارة النادي الرياضية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- تساهم درجة استجابة الهياكل التنظيمية على مستوى إدارة الأندية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- تساهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النادي في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي
بالجزائر

4/ أهداف الدراسة :

- الوصول إلى معرفة درجة تطابق أهداف إدارة النادي مع المنظومة الاحترافية المعتمدة
بالجزائر.

- الوصول إلى معرفة درجة استجابة الهياكل التنظيمية على مستوى الأندية لمتطلبات
المنظومة الاحترافية المعتمدة بالجزائر.

- الوصول إلى معرفة مدى مساهمة الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النادي في إنجاح
الاحتراف الرياضي.

5/ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في اعتبارها مدخل إداري وتنظيمي لتطوير العمليات الإدارية
والتنظيمية، في الأندية الرياضية المحترفة وكذلك رغبة الباحث في استخدام الأساليب
المنهجية الحديثة، في الإدارة لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الإستراتيجية
للاندية الرياضية المحترفة في ظل التطور الحاصل على مستوى الإدارة الرياضية.

6- الكلمات الدالة في الدراسة :

- الإدارة :

التعريف الاصطلاحي : ويعرف عليان الإدارة بأنها: عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال
تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة)
تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة (عليان ربي، 2010، ص48)

- يعرفها بيترسون وبولمان بأنها: أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف
جامعة إنسانية معينة(بوخرص رمضان، 2018، ص26)

- **التعريف الإجرائي للإدارة:** عملية إصدار الأوامر وتنفيذ هذه الأوامر بواسطة الإداريين
العاملين في النادي المحترفة، وذلك وفق تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة.
- الإدارة الرياضية:

- هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع
الموارد لتحقيق الأهداف المحددة(نعمان عبد الغاني، عبد الله شرف الدين، 2010، ص15)

- **تعريف العلاقة:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية تقوم بتوظيف واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (العلاق، 1999، ص 25)

التعريف الإجرائي للإدارة الرياضية: هي العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمر ومتكرر ومتبادر بين الأفراد، ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف.

- **التطوير الإداري :**

- هو العملية الإدارية المصممة لتنسيق العلاقات بين الجهاز الإداري، والشراحت المعنية في المجتمع أو المصممة لتنسيق العلاقات بداخل الجهاز الإداري نفسه.

- كذلك عرف التطوير الإداري بأنه المجهودات المصممة خصيصاً لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة، أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات.

- **التعريف الإجرائي للتطوير الإداري :**

الجهد المخطط بأسلوب علمي معاصر يهدف إلى إحداث التغييرات الجذرية الشاملة بسبب التعقيبات ومعدلات التغيير المتتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم وهياكل وأساليب العمل بإدارة النادي الرياضية المحترفة.

- **الأساليب الإدارية الحديثة :**

التعريف الاصطلاحي: هي أساليب العمل وطرقه وإجراءاته والعمل على دراستها وتطوريها بما يتماشى مع الواقع التنظيمي ومواكبة التغيرات (اللوزي موسى، 2010، ص 56)

التعريف الإجرائي للأساليب الإدارية: هي الوصول لهدف بأقصر الطرق من خلال مجموعة من العناصر وهي التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم، والتي بها تصل الإدارة إلى أعلى مستوى من الأداء والكفاءة.

- **النادي الرياضي :**

- اصطلاحاً: هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد لهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والروحية، عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية، وبث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية

مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسخير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء (عصام بدوي، 2004، ص 56)

- ويعرفه أشرف عبد المعز بأنه: "جمعية أهلية يكونها مجموعة من الإفراد بإرادتهم المنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسى والنشاط الاجتماعى كنشاط موازى (رأفت سعيد، 2012، ص 34)

- التعريف الإجرائي للنادي الرياضي: هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي، والذين يقومون بتحديد استعمال الأجهزة الرياضية، وتنظيم المنافسات، وكذا التدريبات.

- الاحتراف الرياضي:

- اصطلاحاً : يعني بالاحتراف الرياضي ممارسة الشخص لنشاط رياضي على أنه حرفه وذلك لأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش(منجي مخلوف، 2015، ص 10)

- الاحتراف في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على انه حرفه وذلك بان يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش(عبد الفضيل محمد احمد، 1991، ص 90)

- التعريف الإجرائي للاحتراف الرياضي: يعني بالاحتراف الرياضي انه مهنة يباشرها اللاعب بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسة نشاط رياضي معين، وهناك عقد مبرم بين اللاعب والنادي وجب الالتزام بشروطه من كلا الطرفين من أجل تحقيق الهدف المرجو الوصول إليه.

7- الدراسات السابقة :

1- الدراسة الأولى : للطالب منجي مخلوف، تحت عنوان الدراسة: الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم، رسالة

دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، سيدى عبد الله، الجزائر، 2015/2014

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى نجاعة قانون تطوير الاستثمار والقانون المتعلق بتنظيم الأنشطة الرياضية والبدنية وكذلك تحديد كيفية الإدارة وتسيير الأندية الرياضية في ظل الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو الاستثمار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التاريخي واستعملت العينة على 18 رئيس نادي وكذلك 10 مؤسسات اقتصادية من 42 مؤسسة اقتصادية ممولة للرابطة الأولى والثانوية المحترفة، وتوصل الباحث إلى أن رؤية رؤساء النوادي الرياضية المحترفة وكذا رؤساء المؤسسات الاقتصادية أنضمون قانون الاستثمار غني بمحتواه الذي يجسد رؤية واضحة لسياسة الدولة في تحليل الاقتصاد ورغبتها في زيادة فاعلية القطاع الخاص من خلال منحه امتيازات وتحفيزات ملموسة مقارنة بالقوانين السابقة.

7-2/ الدراسة الثالثة : للطالب بوصلاح النذير تحت عنوان إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، 2017. حيث تناول في هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث وفي ظل تطبيق الاحتراف الرياضي منذ مدة ليست بالقصيرة وجب على إدارات النوادي الرياضية المحترفة إتباع الطرق الحديثة في التسيير والإدارة وإعطاء أهمية كبرى لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الدور الأساسي لهذه القيادات في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للموظفين والإداريين لكي تستطيع تحقيق أهدافها التي راهنت عليها ، وفي دراستنا هذه تم استخدام المنهج الوصفي على عينة تمثلت في 30 عضو مجلس إدارة للنوادي الرياضية المحترفة، وقد تم اختيار الأندية بطريقة عشوائية ، واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وقد أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة تعتبر كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر ، ومن أهم المقترنات : تكليف مختصين بإنشاء وحدة أو لجنة لإدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة.

8/ الدراسة الاستطلاعية :

توجه الباحث في البداية لإدارات (مقرات) النوادي الرياضية في بداية شهر 2 نوفمبر من سنة 2016 ولقد استخدم الباحث المقابلة مع مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة لأندية (وفاق سطيف، دفاع تاجنانت، شباب باتنة، شباب قسنطينة) وكان الغرض من هذه الدراسة التعرف على بيئة العمل وكذلك عرض العنوان وكذلك جمع البيانات الخاصة بالموضوع ومعلومات عن حجم العينة وكذلك فكرة إجراء الدراسة الميدانية.

كما قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية الثانية في الفترة الممتدة من 17 نوفمبر إلى غاية 21 ديسمبر 2016 حيث قام بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي كان قوامها 20 عضو من أعضاء مجلس الإدارة الذين ينشطون بالرابطة المحترفة الأولى وهم وفاق سطيف، دفاع تاجنانت، شباب باتنة، شباب قسنطينة.

وقد كان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية الثانية معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان للموضوع وكذلك من أجل حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

9/ منهج الدراسة : استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع بحثنا.

10/ مجتمع وعينة الدراسة :

- يتجسد مجتمع بحثنا في أعضاء مجالس الإدارات الخاصة بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالرابطة الأولى موبيليس.

- عينة البحث هي عينة عشوائية، نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بحصر كل العناصر التي توفر فيها إمكانية التطبيق عليهم، لكل من أعضاء مجالس الإدارات الخاصة بالأندية الرياضية التي تنشط بالرابطة المحترفة الأولى، حيث تم اختيار عينة الحصر الشامل حيث تمثلت في 60 موظف من أعضاء مجلس الإدارة بالنادي الرياضية المحترفة.

11/ أدوات جمع البيانات والمعلومات :

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدده جمعها، وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي :

أ/ استماراة استبيان أولى : موجهة إلى أعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية للرابطة الأولى المحترفة موبيليس.

1-11/ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :

- صدق الاتساق الداخلي :

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط. يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.(ليلي السيد فرات، 2001، ص 135 - 136) وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 20 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كمايلي :

- الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية المتحصل عليها

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محظى العبارة	معامل الارتباط
01	توجد أهداف محددة خاصة بإدارة النادي تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.610
02	تنسم أهداف إدارة النادي بالواقعية ودقة التعبير والوضوح لإنجاح الاحتراف	0.660
03	تبني أساليب اتصال تساعد على تحقيق أهداف الإدارة.	0.699
04	هناك تخطيط مسبق للأهداف وأنشطة إدارة النادي إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.798
05	تنتفق أهداف إدارة النادي مع قيم المجتمع ومعتقداته من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.631
06	توافق الأهداف والأفكار مع المستويات الإدارية بالنادي لإنجاح الاحتراف الرياضي.	0.718
07	تحقيق الأهداف التكامل مع سياسة وفلسفة الوزارة وخطتها الإستراتيجية من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.649
08	يتم عمل دورات تدريبية للعاملين بالنادي لتوعيتهم بكيفية وضع الأهداف والعمل على تحقيقها.	0.815
09	تناسب الأهداف المحددة للنادي مع الإمكانيات المتاحة لإنجاح الاحتراف الرياضي.	0.784
10	يتم وضع الأهداف بمعرفة المختصين وذوي الخبرة في المجال الرياضي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.658
11	توجد عقبات تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة من أجل إنجاح الاحتراف .	0.678

الجدول رقم(05)يبين معاملات الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.610 – 0.815) حيث تعتبر

دالة عند مستوى دلالة(0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الاول صادقة لما وضعت لقياسه.

- الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية المتحصل عليها

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط
01	يوجد هيكل تنظيمي معتمد للنادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.660
02	يتنااسب الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل بالنادي من أجل انجاح الاحتراف الرياضي.	0.432
03	المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي محدد بأسلوب واضح من أجل إنجاح الاحتراف	0.560
04	يشترك العاملين في عملية صنع القرارات التي لها علاقة بعملهم من أجل إنجاح الاحتراف .	0.824
05	يوجد تناقض داخل الهيكل التنظيمي للنادي بين أفراد الإدارات لتحقيق مستوى أعلى يساهم في إنجاح الاحتراف.	0.725
06	يساعد الهيكل التنظيمي على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين الإدارات المختلفة من أجل إنجاح الاحتراف.	0.422
07	داخل الهيكل التنظيمي يتم وضع الأفراد في مراكز وظيفية تتناسب مع الكفاءة من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.687
08	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات بالهيكل التنظيمي للنادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.452
09	يساعد الهيكل الحالي الأفراد على العمل كفريق واحد من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.504
10	تبع إدارة النادي سياسة المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	0.415
11	يراعي في الهيكل التنظيمي التصور المستقبلي لتنظيم النادي.	0.477

الجدول رقم(06)يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين(0.415 – 0.824) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة(0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

- الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية المتحصل عليها

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط	محتوى العبارة	الرقم
0.476	هناك إستراتيجية واضحة ومحددة الأهداف بادراه النادي من أجل إنجاح الاحتراف	01
0.662	هناك إستراتيجية واضحة فيما يتعلق بالاتصال داخل النادي باستخدام النظم التكنولوجية الحديثة من أجل إنجاح الاحتراف.	02
0.547	تعتمد إستراتيجية النادي على نظام رقمي يسمح بتطوير وإنجاح الاحتراف الرياضي.	03
0.587	هناك إستراتيجية محددة لتقدير الأداء داخل النادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	04
0.513	يشارك جميع العاملين في وضع الإستراتيجية الإدارية بالنادي من أجل إنجاح الاحتراف	05
0.455	توجد خطة للتطوير وتحديث منشآت وأجهزة النادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	06
0.505	حسن توظيف الإمكانيات لتنفيذ سياسة النادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	07
0.774	يستفاد من التقدم التكنولوجي والبحوث العلمية في سياسة العمل بالنادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	08
0.712	هناك إستراتيجية ورؤية واضحة ومحضنة تدفع إدارة النادي لتطوير وإنجاح الاحتراف	19
0.600	تراعي الإستراتيجية المستقبلية وقابليتها للتكييف مع متغيرات البيئة المحيطة من أجل إنجاح الاحتراف.	10
0.560	توضع خطط إستراتيجية تتسم بالموضوعية بحيث تعكس المقدرة الحقيقة للإدارة من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.	11

الجدول رقم(07)يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.455 – 0.774) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة(0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات الأداة : يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة". (زياد بن عبد الله الدهشة، 2006م، ص78)

جدول رقم (10): يبين درجة الثبات لأداة الدراسة المتمثلة في استماره الاستبيان الموجه للأعضاء إدارة الأندية الرياضية المحترفة باستعمال معامل الثبات كرونباخ α :

كرونباخ α	محاور الاستبيان
0.745	المحور الأول
0.875	المحور الثاني
0.902	المحور الثالث
0.821	الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدتها الأعلى في المحور الثالث بـ 0.902، وحدتها الأدنى في المحور الأول بـ 0.745 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.821، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 . مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان

12/ إجراءات التطبيق الميداني :

عند الصياغة المائية لاستمرارات الاستبيان انطلقنا في توزيعها حيث بدأنا في توزيع الاستمرارات بتاريخ: 04 جانفي 2017، وتم استرجاعها بتاريخ: 23 ماي 2017، وبعد ذلك قمنا بعملية التفريغ وإخضاع البيانات المتحصل عليها من استمرارات الاستبيان الموزعة على المعالجة الإحصائية

13/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss24) كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون.

14/ عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

1-14/ مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

تنص هذه الفرضية على افتراض مردہ "تساهم درجة تطابق أهداف إدارة النوادي الرياضية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر"

أشارت نتائج الجدول رقم (38) والخاصة بدرجة تطابق أهداف إدارة النوادي الرياضية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر إلى وجود فروقات ذات دلالة معنوية في نتائج عينة الدراسة للبعد الأول وبالتالي يقر الباحث بأن تطابق أهداف إدارة النوادي يساهمن في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث يفسر الباحث وجود أهداف محددة

خاصة بالنادي تتسم هذه الأهداف بالواقعية وامكانية قياسها، ويرجع ذلك إلى وجود بعض القيادات المتخصصة المؤهلة علمياً ببعض الإدارات والتزام بعضهم بالتخطيط الجيد عند وضع الأهداف، ويتفق ذلك مع ما ذكره (كمال درويش، 1999) عن جولييك والذي أشار أن أفضل ضمان لفاعلية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح، كما يشير (نبيل عبدالمطلب، 2002) إلى أن الهدف يلزم أن يكون واقعياً لا خيالياً، بمعنى أن يكون قابل للتحقيق وفي حدود الطاقات والقدرات والإمكانات المتاحة، فكلما كان هناك وضوح ومعرفة من العاملين لرسالة الإدارة كان هناك التزام واهتمام بها ، كما أن واقعية الرسالة وعدم مثاليتها تزيد من فاعلية جميع العاملين ويسعى الجميع نحو تحقيق مستويات عالية من الانجاز، كما أن وجود رسالة إدارة واضحة ومحددة يساعد في إيجاد أهداف محددة وهذا سيسهم في سهولة رسم السياسات والبرامج التي تساعده في تحقيق الأهداف المنشودة وتفق مع دراسة (الهاشم، 2006) الذي أكد على أهمية أن تتسق الرسالة بالوضوح والواقعية، كما أن اتفاق أهداف النادي مع السياسة العامة للدولة، حيث يرى الباحث أن عند القيام بعملية التخطيط ووضع الأهداف يجب أن تستمد من الأهداف العامة للمجتمع وبما يتفق مع العادات والتقاليد والقوانين السائدة لتحقيق الصالح العام للفرد والمجتمع، ويتفق ذلك مع (كمال درويش، 2004) الذي أشار إلى أنه يجب أن تتبع أهداف المنظمة فلسفة المجتمع وساسته التي تحددها الدولة، وذلك حتى يحدث التناسق والتناغم بين الأهداف التي يتم تحديدها وفلسفة المجتمع.

كما يشارك جميع العاملين في صياغة الرسالة، ويمكن أن تعزى السبب حسب علم الباحث في الميدان أن الرسائل يتم وضعها بطريق منتظمة ومدروسة، وان قوة المدير وقوة شخصيته قد يدفعه إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بديمقراطية، واتفقت هذه الدراسة مع (حسين حريم، 2010) الذي أشاد بحرص جميع العاملين على المشاركة في عملية التخطيط.

14-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

تنص هذه الفرضية على افتراض مردّه "تساهم درجة استجابة الهيئات التنظيمية على مستوى إدارة الأندية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

أشارت نتائج الجدول رقم (38) والخاص بمساهمة درجة استجابة الهيكل التنظيمية على مستوى إدارة الأندية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر إلى وجود فروقات ذات دلالة معنوية في نتائج عينة الدراسة للبعد الثاني وبالتالي يقر الباحث بمساهمة استجابة الهيكل التنظيمية على مستوى إدارة الأندية بإنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وهذا من خلال وجود هيكل تنظيمي معتمد للنادي ويأخذ الطابع الهرمي ويرجع الباحث ذلك إلى وجود هيكل رسمي واضح للأندية الرياضية تم وضعه بمعرفة مجلس الإدارة حسب لائحة القانون الأساسي للأندية، ومن أهم أساسيات وخصائص الهيكل التنظيمي أن يتبع الشكل الراسي لضمان سهولة تنفيذ الأعمال، ويفق ذلك مع السيد (الهواري 1998، ص25)، حيث ذكر أن تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التخطيط وأن تصوير وتوضيح ورسم الهيكل التنظيمي يتم في شكل خريطة تتخذ الشكل الهرمي والذي يبدأ من قمة الهرم بالرئيس ثم يتدرج إلى الوظائف في المستويات الأدنى، وتفق أيضاً مع النظرية البيروقراطية التي تنص على تقسيم واضح للعمل وتحديد الوظائف لكي يزود العاملين بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي، وهذا ما يتفق أيضاً مع (بوجرصن رمضان، 2018) حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التسلسلي الإداري للمؤسسة يوضح فيه موقع الوظائف وارتباطها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التخطيط، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (إسماعيل مقران، 2010)، حيث توصل إلى ضرورة مراعاة الأسس والقواعد الإدارية العلمية عند تصميم الهيكل الإداري وتحديد السلطات والمسؤوليات.

كما يتناسب الهيكل التنظيمي للنادي مع متطلبات العمل، وأن كل مستوى إداري موضح بأسلوب واضح ويساعد الهيكل على فهم الوظائف والعلاقات بين الأفراد مع تحديد ووصف لهذه الوظائف، مما يساعد على التعاون بين الإدارات، ويفق ذلك مع رأي (مجدي عبد الحكيم حسن، 2005) في أن الهيكل التنظيمي يقوم بتوضيح مستويات التدرج الوظيفي وتحديد المسؤوليات لهذه المستويات المختلفة مع وصف قنوات الاتصال الرسمية بينها من أجل انجاز الأهداف المرجوة، كما اتفقت إلى ما توصل إليه (عمر دمانة، 2008)، حيث أكد على دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة وان الهيكل التنظيمية لها

علاقة بالسلوك الوظيفي، فالهيكل الذي يتسم بسمة المرونة والتوازن والاستمرارية من شأنه أن يتبع للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في الإطار التنظيمي، كما يرى (الكتبي، 2005) أن الهيكل التنظيمي له علاقة وطيدة مع تحقيق الأهداف ولكي يحقق الهيكل التنظيم للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام، لابد أن يتتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصالحيات والمسؤوليات المنوحة للفرد، كما أن اشتراك العاملين في عملية صنع القرار يساهم في تحسين أداء العاملين داخل الإدارة، وهو ما يتوافق مع (خضير، 2000) الذي أكد أن مشاركة العاملين في صنع القرار يشكل حافزاً معنويّاً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، وزيادة الإبداع والمبادرات ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات أفراد العاملين وتنمية قدراتهم على العمل والابتكار.

كما أن وجود تناقض بين الأفراد والإدارات داخل الهيكل التنظيمي يحقق أعلى مستوى لنجاح الاحتراف، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة العمل داخل النادي بروح الفريق الواحد والتعاون المستمر لتحقيق أهداف النادي والوصول إلى المستويات العالية، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود هيكل يتسم بالاستقرار المالي والإداري ، ويتفق ذلك مع رأي (ريم بنت عمر بن منصور الشريف، 2013) التي ترى بأن نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق الأهداف المخطط لها ويتواافق على وجود تنافس قوي وبناء بين العاملين داخل الإدارة، وخلصت الدراسة إلى أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام والأفراد داخل الهيكل التنظيمي.

لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات بالهيكل التنظيمي للنادي من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص هذه الفرضية على افتراض مردّه "تساهم الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النادي بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر".

أشارت نتائج الجدول رقم (38) والخاص بمساهمة الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النادي بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر إلى وجود فروقات ذات دلالة معنوية في نتائج عينة الدراسة للبعد الثالث وبالتالي يقر الباحث بمساهمة الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة

النادي بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر وهذا من خلال أن لديهم المهارة العالمية في دراسة المتغيرات المستقبلية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية بما لخوضهم دورات تدريبية ويرجع ذلك لوضوح الرؤية ووضوح المتغيرات الخارجية والمحلية أيضاً ومدى تأثيرها على رؤية إدارة النادي وطرق تحقيقها أيضاً، كما يرى الباحث أن أفراد الدراسة لديهم المعرفة والفهم بـان تحليل البيئة الداخلية خطوة رئيسية أوليه للوصول إلى إستراتيجية ناجحة، ومن الاعتبارات الهامة عند صياغتها أن يكون هناك توافق بينها وبين البيئة الداخلية للإدارة.

كذلك وجود خطة لتطوير وتحديث أجهزة النادي ومشاركة العاملين في وضع السياسات الإدارية ووجود رؤية واضحة ومقنعة للتطوير، ووجود خطط للوصول إلى المثالية، ويرجع الباحث ذلك إلى الاستمرار في مجالس الإدارة وكذلك التغيير الفكري وما يتربّ عليه من وجود خطط واضحة، ومشاركة في إقرار الخطط عامل مهم حيث يساعد في نجاح السياسة وعدم فشلها، وهذا ما يتفق مع (عبد المقصود معرض، 2013) الذي يرى أن الإستراتيجية الإدارية للتطوير هي السعي إلى التجديد والإبتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسج المعقد والمتدخل من المتغيرات التنظيمية الديناميكية التي تؤثر في طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم، وكذلك يرى (عبد المقصود وحسن احمد الشافي، 2002) انه يجب أن تكون السياسات الإدارية واقعية وقابلة للتطبيق وان تكون محققة لمصالح المؤسسة الرياضية ككل، وهو ما أكدته (بلال خلف، 2010) الذي أكد أن الرؤية الإستراتيجية هي النتاج الملموس عن التفكير الاستراتيجي، وأن الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المؤسسة للمستقبل، وفي ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها.

وهو ما توصل إليه (إسماعيل مقران، 2010) إلى أن عدم امتلاك الهيئات الرياضية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارات عن تطبيق استراتيجياتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة، وهو ما يتفق مع (أحمد رزق، 2012) الذي أكد أن الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي وضعها بطريقة تشمل خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة، ويتفق أيضاً مع ما ذكره عبد (المقصود معرض، 2013) حيث أشار إلى ضرورة الاستفادة دائماً من التقدم العلمي

والبحوث العلمية فإذا قابل القائمون على رسم السياسات والاستراتيجيات ظروف ومشكلات لم يسبق للبحث العلمي أن طرقتها فيجب اللجوء للتجربة والتفكير الجماعي. وهو أيضاً ما يتفق مع دراسة (عمران فاتح، 2013) الذي أكد على ضرورة العوامل التكنولوجية خاصة مع دخول نظام الاحتراف من استخدام إنترنت ووسائل التكنولوجيا الحديثة، وكذلك مدى الاستثمار في هذه الوسائل ومدى استغلال وسائل الإعلام والاتصال الحديثة لزيادة موارد النادي، وتعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث تغيير في نوعية منتجاتها، فاستخدام تكنولوجيا متقدمة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.(بن رجم ادريس،2018) وهو أيضاً ما يتفق مع (نيمان،2012) فيما يتعلق بوضع إستراتيجية للاتصال التي أشارت أن تكنولوجيا تعنى إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخلصيه في الكثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه.

4-14 مناقشة الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على افتراض مرد "يساهم الأسلوب الإداري المتبعة في زيادة فاعلية إدارة النادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر".

ولمناقشة الفرضية العامة على ضوء النتائج المتوصل إليها يؤكد الباحث على أن نتائج الجداول (14،19،24،29،32،33،37) كلها تناقض مساهمة الأسلوب الإداري المتبوع في زيادة فاعلية إدارة النادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي والتي توصلت أن الأسلوب الإداري المتبوع له الأثر البالغ في زيادة فاعلية إدارة النادي حيث يشير الباحث أن درجات عينة الدراسة كانت مرتفعة فيما يخص الأسلوب الإداري المتبوع مقارنة بالمحركات المرجعية المتبعة والتي تعطينا الصورة الحقيقية عن مدى المساهمة الحقيقة للأسلوب الإداري المتبوع، كما تشير دراسة الباحثة (نوف مدي الله، 2014) التي ترى بأن رئيس الإدارة ونوابه يمكن أن يقوموا بتعديل وتكيف الخطة والأساليب الإدارية المعاصرة بما يتناسب وحاجات العمل ودواعيه، وذلك لقناعتهم بأن الأساليب الإدارية المعاصرة هي أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض الاحتياجات والمتطلبات والظروف من أجل ضبط الإجراءات الحاضرة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، وهو ما يتفق أيضاً مع (عبد المقصود معرض، 2014) الذي يرى بأن ترشيد وتطوير الأساليب الإدارية بالنادي يساهم في تطوير وتحسين العمل في إدارة النادي

الرياضية، وهذا وما يتفق مع دراسة (بصلاح النذير، 2017) الذي توصل إلى أن إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة تعتبر كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

15/ الاستنتاجات والاقتراحات :

1-15 الاستنتاجات :

- تساهem درجة تطابق أهداف إدارة النادي الرياضية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- تساهem درجة استجابة الهياكل التنظيمية على مستوى إدارة الأندية بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- تساهem الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النادي بإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

2-15 الاقتراحات :

- ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للنادي مع وضع تصوّر مستقبلي للتطوير

- أوضحت الدراسة في إطارها النظري غموض المصطلحات الإدارية، وعدم التفريق بين كل من الإصلاح الإداري والتطوير الإداري وبالتالي فإن الباحث يوصي بضرورة تحديد المعاني الدقيقة لهذه المصطلحات لعدم الخلط بينها.

- ضرورة أن يكون الكادر الإداري بالنادي مؤهل ، فهو عصب العمل الإداري وتناط به الكثير من المسؤوليات والمهام من أجل إنجاح الاحتراف الرياضي.

- ضرورة العمل توظيف إطارات ذو خبرة، تحمل شهادات عليا في تسيير النادي الرياضية وذلك من أجل ضمان منظومة الاحتراف.

- ضرورة تبني قادة إدارة النادي سياسات واستراتيجيات التطوير الإداري التي تساهem بدرجة كبيرة في نجاح الاحتراف الرياضي والخروج من دائرة الترميمات والتقييعات الجزئية التي لا تستطيع من خلالها مواجهة مخاطر المستقبل.

16/ قائمة المصادر والمراجع :

- إدريس بن رجم: بيئـة العمل الداخـلـية وعلاقـهـا بالإـبداع الإـدارـي لدى موظـفـي مدـيرـيات الشـباب والـرياـضـة، جـامـعـةـ محمدـ بـوضـيـافـ، المسـيـلةـ، أـطـروـحةـ دـكـتوـرـاءـ 2018 .

- إسماعيل مقران: "استراتيجية الإدارة الرياضية للتحديات ودورها في كيفية تسيير النادي والمنتخبات في الجزائر" ، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية سيدى عبد الله، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.

- الطخيس ابراهيم عبد الله: الإدارة التربوية، دار ابن سينا، الرياض، 1997.
- العلاق، أنسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
- اللوزي موسى: التنظيم الإداري، الأساليب والاستشارات عمان، دار زمز، 2010.
- النبيه العلقماني، محمد فضل الله، التشريعات والقوانين—نظرة تكميلية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2004.
- أمين بهاء الدين: الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، دار التقدم العلمي، عمان، 2006.
- بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، ط 1، الأردن، 2010.
- بوخرص رمضان: الإدارة والتنظيم في المجال الرياضي، سلسلة الكتب الأكademie، لمخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة: نواصري للنشر والطبع المسيلة، الجزائر، 2018
- بوصلاح النذير إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كأحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي المجلد 9، العدد 1.
- رافت سعيد هنداوي السباعي: برمجة الأهداف وتطبيقاتها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2012.
- ريم بنت عمر بن منصور الشريفي: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013.
- زياد بن عبد الله الدهشة: "المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرز بيرج"، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2006م.
- عبد الفضيل محمد احمد: القانون التجاري، مكتبة الجلاء الجديدة، بالمنصورة، دط، مصر، 1991.
- عبد الله السبيل دراسة بعنوان التطوير الإداري والحكومة الالكترونية تناولت دول المنظمات في تطوير أدائها وما يلزم ذلك من مواكبة التطور في مجال التقنيات ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما يعرف بالحكومة الالكترونية، 2001.
- عبد المقصود معرض سلامه: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- عليان ربيي مصطفى: العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- عمر دمانة: دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الراضية، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر(2007-2008).
- كمال درويش: أشرف عبد المعز، المنظمات – الأهمية، المفهوم، التاريخ والتنظيم-، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2000.
- ليلى السيد فرحتات: القياس والاختبار في التربية الرياضية، مركز الكتاب للنشر، عمان، ط 1، 2001.
- منجي مخلوف:الجانب القانوني لاستثمار المؤسسات الاقتصادية في النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم، رسالة دكتوراه ، سيدى عبد الله، الجزائر، 2014/2015.
- منى بنت محمد بن سلام أبو سعدي: تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان،2012.
- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدراة الرياضية" ، وزارة الثقافة والإعلام للنشر والتوزيع، ط 1، البحرين، 2010