



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر  
Larbi Tebessi University - Tebessa, Algeria  
Université Larbi Tebessi - Tebessa, Algérie



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل.م.د أكاديمي في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: التدريب الرياضي النخبوي

العنوان:

## دور التخطيط في هيكلة وتنظيم نوادي كرة القدم الجزائرية

واسة ميدانية حول أندية الجهوي الأول والثاني لرابطة عنابة

تحت إشراف الأستاذ:  
- فيصل حاجي

إعداد الطلبة:  
- قريب لقمان  
- رميكي وائل

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	مختار حاج
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -ب-	فيصل حاجي
ممتحنا	أستاذ مساعد -ب-	عمارة سليم

السنة الجامعية: 2019/2018





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر  
Larbi Tebessi University - Tebessa, Algeria  
Université Larbi Tebessi - Tebessa, Algérie



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل.م.د أكاديمي في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: التدريب الرياضي النخبوي

العنوان:

## دور التخطيط في هيكلة وتنظيم نوادي كرة القدم الجزائرية

واسة ميدانية حول أندية الجهوي الأول والثاني لرابطة عنابة

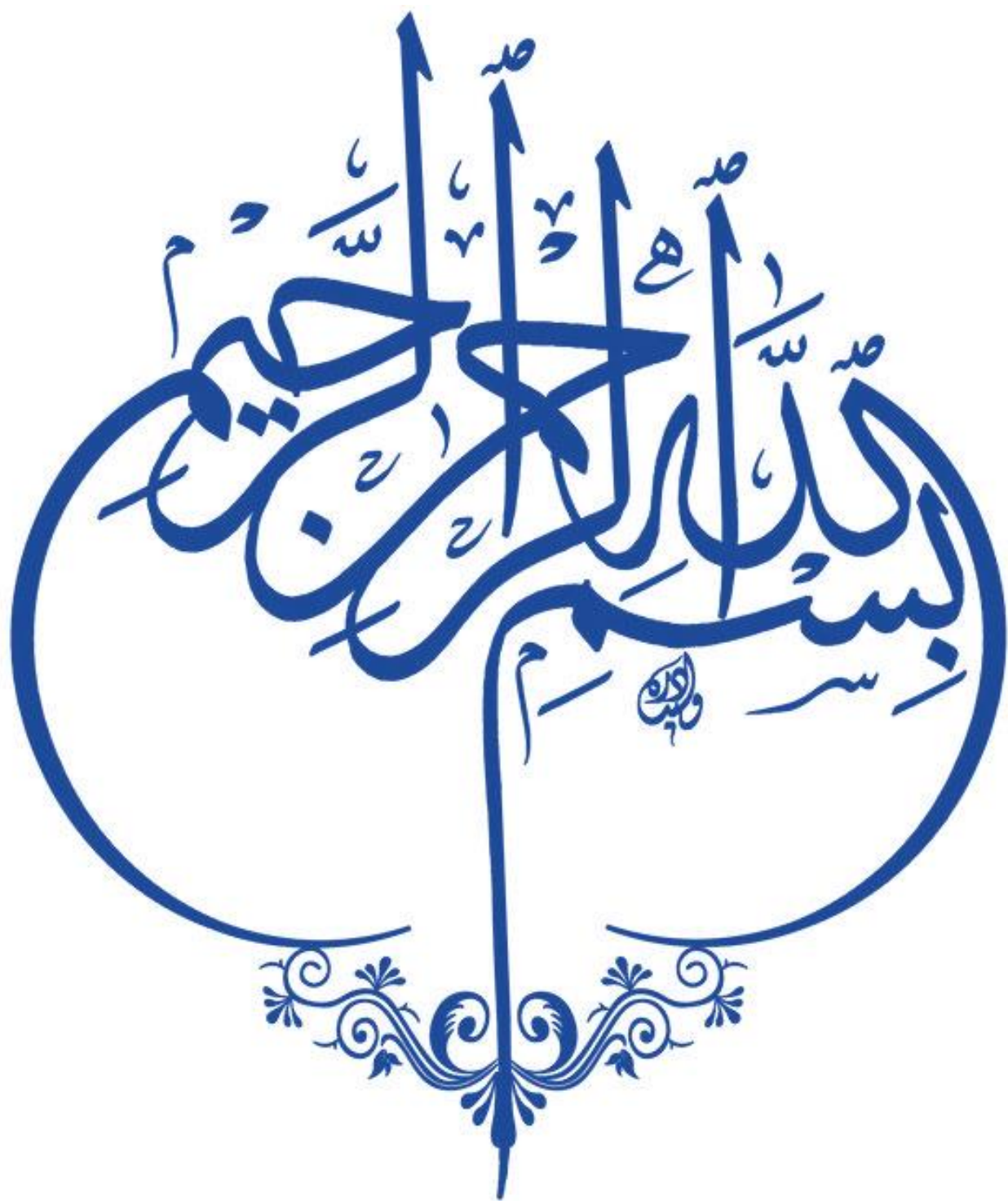
تحت إشراف الأستاذ:  
- فيصل حاجي

إعداد الطلبة:  
- قريب لقمان  
- رميكي وائل

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	مختار حاج
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -ب-	فيصل حاجي
ممتحنا	أستاذ مساعد -ب-	عمارة سليم

السنة الجامعية: 2019/2018





آیتہ الکرسی سورۃ البقرۃ آیت ۲۵۵



## إهداء

الى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهم

والى الأخوة والاخوات

والى كل الأصدقاء والزملاء

والى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

في جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة-

والى كل من درسنا في مشوارنا الدراسي

والى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة

## كلمة شكر

نشكر الله تعالى الذي فتح لنا أبواب التوفيق والعون.  
نتقدم بالشكر الجزيل الى كل الأساتذة الذين لم يخلوا علينا  
بنصحتهم وتشجيعهم.  
خاصة الاستاذ " فيصل حاجي " الذي عاش معنا مشاق إعداد  
هذه المذكرة.  
فلها منا جزيل الشكر لعدم البخل على تقديم النصائح وكذا  
الجواب على كل الاستفسارات.  
كما نوجه الشكر لكل من ساعد في إعداد هذا البحث.

## قائمة المحتويات

إهداء

كلمة شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1 ..... مقدمة:

4 ..... 1 - الإشكالية

4 ..... 2- فرضيات الدراسة

5 ..... 3- أهمية البحث

5 ..... 4- أهداف البحث

5 ..... 5- المفاهيم العامة والمفتاحية في البحث

8 ..... 6- الدراسات السابقة أو المشابهة

10 ..... 7- صعوبات البحث

11 ..... الجانب النظري

12 ..... الفصل الأول

13 ..... تمهيد

14 ..... 1- مفهوم التخطيط

15 ..... 1-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي

15 ..... 1-2- أهمية التخطيط

16 ..... 1-3- مزايا التخطيط



17	4-1- مراحل التخطيط
17	5-1- أنواع التخطيط
18	6-1- مبادئ التخطيط الفعال
19	7-1- معوقات التخطيط ومشاكله
20	8-1- عناصر التخطيط
20	9-1- احتياجات التخطيط
21	2- الإستراتيجية
21	1-2 مفهوم الإستراتيجية
23	2-2 شروط وضع الإستراتيجية
23	3- التخطيط الإستراتيجي
24	1-3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
25	2-3 ملامح التخطيط الاستراتيجي
26	3-3 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل
26	4-3 معوقات التخطيط الاستراتيجي
27	5-3 مقومات التخطيط الاستراتيجي
29	6-3 فوائد التخطيط الاستراتيجي
29	7-3 مراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي
30	8-3 إجراءات التخطيط الاستراتيجي
31	خلاصة الفصل
33	تمهيد
34	1- التنظيم

34	1-1 مفهوم التنظيم .....
35	2-1-2 مقومات التنظيم.....
36	3-1-3 أسباب التنظيم .....
36	4-1 أهداف ومزايا التنظيم .....
37	5-1-5 مبادئ التنظيم.....
41	6-1 خطوات التنظيم في المجال الرياضي.....
41	7-1 أنواع التنظيم.....
43	2 - التوجيه .....
43	1-2 مفهوم التوجيه.....
44	2-2 مبادئ التوجيه .....
44	3-2 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه.....
45	4-2 أغراض التوجيه وأهدافه .....
45	5-2 التوجيه في المجال الرياضي.....
46	6-2-6 عمليات التوجيه .....
57	خلاصة الفصل .....
59	تمهيد: .....
60	1- تعريف كرة القدم:.....
60	1-1 التعريف اللغوي.....
60	2-1 التعريف الاصطلاحي.....
60	3-1 التعريف الإجرائي.....
61	4-1-4 تاريخ كرة القدم .....

- 66 ..... 2- النوادي الرياضية: 66
- 66 ..... 1-2 مفهوم النادي 66
- 66 ..... 1-2 تعريف النادي: 66
- 66 ..... 2-2 تكوين النادي: 66
- 67 ..... 3-2 النادي الجزائري لكرة القدم 67
- 67 ..... 4-2 الإطار القانوني للنادي 67
- 68 ..... 5-2 شروط الدخول إلى النادي 68
- 68 ..... 6-2 هياكل النادي 68
- 68 ..... 7-2 مهام النادي 68
- 69 ..... 3- الإطارات الفنية والإدارية للنادي 69
- 70 ..... 4- استظهار الدور التربوي والاجتماعي والثقافي للنادي: 70
- 70 ..... 1-4- الدور التربوي للنادي 70
- 70 ..... 2-4- الدور الاجتماعي للنادي 70
- 71 ..... 3-4- الدور الثقافي للنادي 71
- 72 ..... 5- مشروع النادي 72
- 72 ..... 6- الأهداف العامة للنادي 72
- 72 ..... 1-6 أهداف المدى الطويل 72
- 73 ..... 2-6 أهداف المدى القصير 73
- 74 ..... 7- تطور أندية كرة القدم الجزائرية 74
- 74 ..... 1-7 المرحلة الأولى: 1895 - 1962 انطلاقة جزئية في ظروف صعبة 74
- 74 ..... 2-7 المرحلة الثانية: أندية كرة القدم تتنفس الصعداء 74

75	3-7 المرحلة الثالثة: الفترة الذهبية.....
76	4-7 المرحلة الرابعة: أندية كرة القدم الجزائرية في أزمة.....
77	خلاصة.....
78	خاتمة.....
81	1- الدراسة الاستطلاعية.....
82	2- المنهج المستخدم.....
83	3- أدوات الدراسة.....
85	4- إجراءات التطبيق الميداني.....
85	5- حدود الدراسة.....
111	الاستنتاج العام.....
112	الاقتراحات.....
115	خاتمة.....
122	قائمة المراجع والمصادر.....

## قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: يبين مدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم.....87
- الجدول رقم 02: يوضح المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي، وهل هذه الصفات مأخوذة بعين الاعتبار أم لا؟.....88
- الجدول رقم 03: يبين أهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين.....89
- الجدول رقم 04: يبين معرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي.....91
- الجدول رقم 05: يبين هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته أم لا.....92
- الجدول رقم 06: يبين في حالة وجود تخطيط في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك.....93
- الجدول رقم 07: يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري ورؤساء الأندية.....94
- الجدول رقم 08: يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي.....95
- الجدول رقم 09: يبين تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي.....96
- الجدول رقم 10: يبين مدى تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية والإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية.....97
- الجدول رقم 11: يبين قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين.....98
- الجدول رقم 12: يبين ما إذا كانت الإدارة الحالية تعتبر توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا.....99
- الجدول رقم 13: يبين أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر.....100
- الجدول رقم 14: يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته.....102
- الجدول رقم 15: يبين مدى مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي.....103
- الجدول رقم 16: يبين إمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي.....104



- الجدول رقم 17: يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف. 105 .....
- الجدول رقم 18: يبين مدى المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي. 106 .....
- الجدول رقم 19: يبين مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل. 107 .....
- الجدول رقم 20: يبين أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل. 109 .....
- الجدول رقم 21: يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم. 110 .....

## قائمة الأشكال

- الشكل (1): يوضح عمليات التوجيه ..... 47
- الشكل (2): يوضح خصائص الحوافز ..... 50
- الشكل (3): يوضح أنواع الحوافز<sup>0</sup> ..... 51
- الشكل (4): يوضح مكونات الاتصال ..... 54



## مقدمة:

تعتبر الرياضة بصفة عامة أحد النقاط البارزة منذ القدم لما لها دور كبير وفعال بالنسبة للإنسان حيث كان ظهورها مع ظهور الإنسان، ومع استمرار الوقت أجريت عليها تغيرات تتناسب مع متطلبات الفرد من خلال مساهمة التطور العلمي والتكنولوجي.

وفي وقتنا الحالي يعتبر الاهتمام بالرياضة كمؤشر لقياس تقدم وازدهار الأمم والمجتمعات، لأننا ما نلاحظه اليوم في البلدان المتقدمة هو أن الرياضة تحتل مكانة كبيرة في أوساط المجتمع على حد سواء، وهذا خير دليل على أن الرياضة مورد هام لا يمكن الاستغناء عنه، والتي بواسطتها يحدث التعارف بين البلدان وتسود القيم والأخلاق الحسنة، بالإضافة إلى أنها مورد اقتصادي هام يغطي أجزاء كبيرة من نفقات تلك المجتمعات ويرجع الفضل لكل هذه الإيجابيات التي سبق ذكرها إلى الهيئات والسلطات القائمة والساخرة على الرياضة بالدرجة الأولى من خلال القواعد الصارمة التي وضعتها للنهوض بالرياضة والتقدم نحو الأمام واستمرار السير الحسن. والمتتبع لواقع الرياضة في الجزائر يصاب بالدهشة الكبيرة للنتائج المتذبذبة وانحطاط المستوى، رغم توفر طاقة شبابية هائلة قادرة على رفع التحدي إذا ما وجدت السند والمساعدة، وخاصة من جانب المسؤولين والهيئات العمومية والخاصة، الذين بإمكانهم الدفع بمستوى الرياضة الجزائرية، خاصة إذا ما تكاثفت الجهود بين المعنيين بهذا المجال والملاحظ في وقتنا الحالي هو كثرة النوادي الرياضية لكرة القدم في الجزائر دون تحقيق نتائج، ويرجع السبب في ذلك إلى المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية الغنية عن التعريف.

الشيء الجدير بالاهتمام هو الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي والأثر الكبير في تطوير أندية كرة القدم الجزائرية، من خلال التسيير الحسن للرؤساء والمسيرين، وتوقعاتهم المستقبلية لتحسين النتائج ولتحقيق الأهداف للنهوض بالرياضة، وكذلك من خلال التنظيم والتوجيه داخل النادي، لأنهما وظيفتان أساسيتان في الإدارة الرياضية.

والشيء الذي نود الوصول إليه من خلال هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية.

ولهذا سنتطرق في بحثنا هذا إلى التخطيط الإستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية، حيث قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

بحيث يحتوي الجانب النظري على ثلاث فصول:

الفصل الأول: تحت عنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في الأندية.

الفصل الثاني: تحت عنوان التوجيه والتنظيم داخل الأندية.

الفصل الثالث: تحت عنوان تطور أندية كرة القدم الجزائرية.

وخصصنا الجانب التطبيقي والذي تناولناه في فصلين:

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.





الجانب التمهيدي

## 1 - الإشكالية:

لقد عرفت كرة القدم منذ ظهورها كلعبة تطورات ملحوظة، ملكت من خلالها قلوب الشعوب وأصبحت واحدة من اهتماماتهم اليومية وسخرت لها كل الإمكانيات، من أجل تطويرها أكثر حتى أنها انتقلت من مرحلة الممارسة كهواية إلى مرحلة أكثر تنظيماً تمثلت في ممارستها كمهنة لكسب لقمة العيش فشيئت من أجلها المنشآت والمركبات، وأدخلت عليها طرق عملية حديثة تتماشى مع تطورها ونظمت لها دورات وبطولات عالمية إقليمية وقارية، وانتقلت من الممارسة المحلية إلى الدولية حتى شملت كل أنحاء العالم وأصبحت بذلك الرياضة الأكثر شعبية في العالم.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي أولت اهتماماً كبيراً لهذه الرياضة، فتحاول المعاهد ومراكز التكوين وكذا الأندية إعطاء دفع جديد لهذه الرياضة، كونها تمثل إطاراً هاماً من انشغالات الشباب مما جعل الاهتمام يزداد يوم بعد يوم، حتى ظهرت الفدرالية الجزائرية لكرة القدم بعد الاستقلال ثم تلتها الإصلاحات الرياضية لإعطاء دفع جديد وخطوات نوعية لكرة القدم الجزائرية، فأصبح لاعبو كرة القدم نخبيون يتدربون بصفة أو بطريقة منتظمة وشبه احترافية، وبوسائل استرجاع كبيرة إلا أن كل الاهتمام بهذه الطريقة لم يعط ثماره من خلال النتائج المحصل عليها، والتي لم ترق إلى الطموحات والأهداف المسطرة، ولم تعطي النتائج المرجوة، الشيء الذي حتم على الأندية انتهاج سياسة مدروسة لتحديد الإستراتيجية، وهذا بغية تحسين النتائج وتحقيق الأهداف والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في الأندية وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات للوصول إلى تنظيم جيد وفعال داخل هذه الأندية.

تحديد المشكلة:

هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم

الجزائرية؟

هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين نشاط كرة القدم داخل الأندية؟

هل للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: كحل مسبق لهذه الإشكالية يمكننا طرح الفرضية التالية:

للتخطيط الإستراتيجي دور مهم في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم الجزائرية. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين لنشاط كرة القدم داخل الأندية. للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

### 3- أهمية البحث:

لم تعد أندية كرة القدم الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ، بل أنها تقوم بإعداد متقدم لكافة الأمور المتعلقة بها لتحقيق نجاحها، ولنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الانجاز، أي تجمع بشكل معين يؤدي لتحقيق النتائج، ومنه تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، فالتخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع الوظائف الأخرى ويؤثر فيها، تبرز الأهمية في موضوع دراستنا في إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في النهوض بالرياضة بصفة عامة وتنظيم وتطوير أندية كرة القدم الجزائرية بصفة خاصة.

بالإضافة إلى الدور الذي يقدمه للنوادي الرياضية ولعل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا، فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع قليلة، وبالتالي لم تأخذ دورها المنشود في بلادنا بالمقابل إن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة.

### 4- أهداف البحث:

الوصول إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف أندية كرة القدم الجزائرية. إبراز دور الإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف المستقبلية وتحسين نتائج أندية كرة القدم الجزائرية. إبراز إيجابيات التخطيط الاستراتيجي وفوائده. توضيح العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي والرياضة.

### 5- المفاهيم العامة والمفتاحية في البحث:

الإستراتيجية: كلمة مستمدة من العمليات العسكرية وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية، لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق أو حصار أو انقراض على العدو مباغتته ولتحسين المواقع أو انتهاز فرص ضعف العدو.<sup>(1)</sup>

الإستراتيجية: هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات أخرى، لتحقيق أهداف من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، ونقاط القوة والضعف الذاتية.<sup>(2)</sup>

التخطيط: يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة العمل.

وهو يعرف بأنه الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار بين البدائل بالنسبة لأهداف المشروع وسياسته وإجراءات العمل فيه وبرامجه، فإذا لم تكن هناك أهداف أو سياسات أو إجراءات أو برامج بديلة فإنه من الصعب أن يكون هناك تخطيط.

تعريف التخطيط عند هنري فيول: إن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.<sup>(3)</sup>

التخطيط الاستراتيجي: يذكر إبراهيم عبد العزيز 1996 أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد ويكون الأكثر عمومية.<sup>(4)</sup>

التنظيم: يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتحديدها لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وهو بهذا التمثيل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنتهي بعمل هيكل تنظيمي مقسم إلى أعمال ومسؤوليات.

التوجيه: هو الوظيفة التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة وتتطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم، وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>(5)</sup>

(1) إبراهيم عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، دار الوفاء، لندنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية: 2003، ص (16-18).

(2) مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1999، ص (27).

(3) النمى بوزيد وحداوي أحمد: " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية "، كلية التجارة، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة 2006، ص (10).

(4) إبراهيم عبد المقصود:

(5) حسين حريم: " مبادئ الإدارة الحديثة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص (21).

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.

(1)

---

(1) عمر نصر الله قشظة: "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، الطبعة الأولى، دار الوفاق لدنيا للطباعة والنشر، قسم التربية البدنية والرياضية، جامعة الأقصى، 2004، ص (39 - 41).



## 6- الدراسات السابقة أو المشابهة:

يحاول الباحث الاطلاع لما وصل إليه سابقوه أو لتجنب التكرار لينطلق من حيث توقعوا والمواضيع التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي في المجال الاقتصادي كثيرة، أما في المجال الرياضي فقد واجهنا دراستين، الدراسة الأولى والتي تحمل عنوان " التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة ". (1) وجاءت الإشكالية كما يلي:

هل قامت الاتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط وعناصره، لتحقيق أهدافها الخاصة لقطاع البطولة؟

أما النتائج المتوصل إليها هي:

وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى مع تغيرات المجتمع الفلسطيني.

يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن اختبار المستويات العليا.

الاعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة نشاط الاتحاد على المؤهلين علميا.

عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية في وضع تصور لخطة نشاط.

الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط للإنشاء والاتحاد.

عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطاة كافية مخصصة لنشاط الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

أما العينة المختارة فكانت العينة العمدية وقد اشتملت على رؤساء وأعضاء المجالس وإدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية والمتواجدين داخل أراضي فلسطين حجمها 50 عضو، عدد الاتحادات 4 اتحادات رياضية فلسطينية.

أما الدراسة الثانية والتي تحمل عنوان " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية " (ديوان المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة). (2)

(1) عمر نصر الله قشطة

(2) إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص (19، 20).

وكانت الإشكالية كالتالي: إلى أي مدى يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

أما النتائج المتوصل إليها فهي:

كشف حجب مستقبل الخاص بشكل المنظمة.

تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

رؤية رسالة الأهداف للمنظمة مستقبلا.

تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، ومن الأدوات استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات،

والعينة المستخدمة هي العينة العمدية، وكانت حجمها 7 مشرفين.

التعليق على نتائج الدراستين:

يمكن القول على أن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى تخص "دور التخطيط الاستراتيجي في نشاط

الاتحادات الفلسطينية" وقد توصلت إلى النقص في المنشآت الرياضية، وعدم نضج الإداريين لإهمالهم مقترحات

المدرسين مما انعكس سلبا على نشاط الاتحادات الفلسطينية، وقد رأت الدراسة أنه يمكن تفادي ذلك بتوسيع

دائرة الممارسين والاعتماد على المؤهلين علميا.

أما الدراسة الثانية فقد رأت المكانة المستقبلية المتوقعة للمنظمة والتبصر بملامحها وهذا بغية تحقيق النتائج

المرجوة على المدى الطويل.

أوجه الشبه والاختلاف:

كانت أوجه الشبه بين الدراستين هي: اعتمادهما على المنهج الوصفي والعينة القصدية، وتناولا مكانة ودور

التخطيط الاستراتيجي.

أما أوجه الاختلاف بين الدراستين هي: تناولت الدراسة الأولى قطاع البطولة أما الدراسة الثانية فتناولت

مكانة التخطيط في المؤسسات الرياضية الجزائرية واختلفا في حجم العينة، مجتمع البحث والنتائج.

أما النقاط المهمة في الدراستين والتي بدأت دراستنا منها:

عدم وضع أسس علمية لاختيار اللجان المسيرة للمؤسسات الرياضية.

وضع مخطط قصير المدى وانتظار النتائج.

الاهتمام بتوسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

الاهتمام بالدورات التدريسية لتنمية المهارات والمعارف.

## 7- صعوبات البحث:

لابد أن نذكر بأنه ما من محاولة بحث أو إجراء أي دراسة لا تخلو من الصعوبات والمشاكل، لهذا سنكتفي بذكر أهم الصعوبات الأساسية التي واجهتنا في مختلف مراحل إنجاز هذا البحث، سواء كان على المستوى النظري أو التطبيقي.

فأما الصعوبات على المستوى النظري تمثلت في:

- نقص المراجع والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة على مستوى مكتبتنا في القسم، الأمر الذي جعلنا نتنقل إلى المكاتب الأخرى، حيث واجهنا بعض المشاكل.

- الاكتظاظ داخل المكتبة وغيرها من المشاكل الإدارية.

- نقص المراجع حول هذا الموضوع وخاصة باللغة العربية.

- الترجمة من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية.

أما على المستوى التطبيقي تمثلت الصعوبات فيما يلي:

- سجلنا صعوبات كبيرة في استرجاع الاستثمارات الموزعة على الرؤساء والمسيرين، حيث أن البعض منها

لم يتم استرجاعها إلا بعد مدة طويلة.

- عند توزيع الاستبيان بعض الرؤساء والمسيرين لم يلتزموا بالصدق في الإجابة على الأسئلة.

الصعوبات المالية جراء التنقل لطرح الاستبيان لرؤساء ومسيري الأندية التي جرت دراستنا حولها.

صعوبة الإجابة على الاستبيان من طرف الرؤساء والمسؤولين في مجال التسيير الرياضي.

نقص المراجع الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي.



الجانب النظري



## تمهيد:

لم تعد أندية كرة القدم الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ، بل أنها تقوم بإعداد مقدم لكافة الأمور المتعلقة بنشاطات وتحقيق نجاحها، فالتاريخ لا يجب أن ننساه والحاضر يجب أن نعيشه والمستقبل يجب أن نبني له.

فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الانجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل، اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة وأن العنصر البشري يعتبر من أهم تلك العوامل الإنتاجية، ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماما خاصا، ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في الأندية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه تعتمد أساسا على مدى إمكانية توفير مجموعة من البدائل التي تؤدي إلى انجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات، مثل العمل المطلوب أدائه وكيفية تنفيذه، المسؤول عن أدائه وتكون الهيئة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي مدركة تمام الإدراك أن ما تزرعه اليوم تحصده غدا.

## 1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان، ويختلف باختلاف وجهات النظر وتباين الاهتمامات والمصالح إذ أنه لا يوجد تعريف جامع لمفهوم التخطيط فالأمر متوقف على الهدف منه أولاً وعلى الزمان والمكان ثانياً، ولكن هناك عامل مشترك يتفق عليه الباحثين المهتمين في هذا المجال، حيث توجد أسس ومبادئ تؤخذ بعين الحسبان عند تعريف التخطيط وهناك اختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها الباحثين، ولكن هذا الاختلاف غالباً ما يكون راجع إلى طبيعة النظر والهدف من وراء تحديد المفهوم، وقد وضعت عدة تعريفات للتخطيط انطلاقاً من وجهات النظر المختلفة ونستعرض لبعض منها:

-يعرفه فايول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

-يعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة، وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين".

-يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطوط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، آخذاً بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

-يعرفه إبراهيم عبد المقصود أنه " استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة،

ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إظهار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة. (1)

### 1-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

نستخلص من التعاريف السابقة التي عرضناها تعريف وجيز للتخطيط في المجال الرياضي كالآتي: هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل على تذليلها، في إطار زمن محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (2)

### 1-2- أهمية التخطيط:

يلعب التخطيط دور فعال في اتخاذ القرارات الإدارية وتوجد أربع أسباب توضح أهمية التخطيط:

**أولاً:** مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع الأهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة، وعلاقة ذلك بالأهداف.

**ثانياً:** التركيز على الأهداف

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز أهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية ويربط بعضها ببعض، وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف، ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، ومراجعة هذه الخطط دورياً وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) إبراهيم عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، دار الوفاء، لندنيا للطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية: 2003، ص (16، 17).

(2) مفتى إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1999، ص (27).



ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التسويق

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك تؤدي إلى تخفيض

التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الانجاز .

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكن متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه

أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الانجاز بالمقارنة بهذه الأهداف (1).

### 1-3- مزاي التخطيط:

إن المزايا الرئيسية للتخطيط هي المساعدة في تحقيق الهدف الرئيسي بالعمل الجماعي والذي أنشئ

المشروع من أجله ويتحقق بـ:

- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلاقيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان

والاستقرار .

- توحيد الجهود الجماعية لبلوغ الأهداف .

- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد .

- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى حد

أدنى .

- المساعدة في الاتصال لأنه يعتمد على الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة وفي داخلها .

- المساعدة في الرقابة بطريقة فعالة، لأن التخطيط يحدد الأهداف والمعايير .

(1) النمى بوزيد وحداوي أحمد: " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية "، (غير منشورة)، مرجع سابق،

- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم

قد حسب حسابها وأعدت عدتها.

#### 1-4- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها.
- وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني<sup>(1)</sup>.

#### 1-5- أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلى ثلاث أنواع ولكل منها أهمية ومدى تأثير ما تتطلبه المؤسسة التي تقوم بهذا التخطيط

وهي:

أ - التخطيط الاستراتيجي: هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج، ورسم

السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب

معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة.

ويذكر إبراهيم عبد العزيز سنة 1994 م " أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين

عمل في وقت محدد ويكون أكثر عمومية".

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية" مرجع سابق، ص (18).

ب - التخطيط التكتيكي: ويذكر عبد الغفار حنفي وعبد السلاح أبو قحف 1993 م انه " مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل وللخطط الإستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة، كالتسويق والإنتاج ويقوم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف ويتميز بالمرونة في اختيار الإجراءات، ومراجعة البدائل الإستراتيجية ويحتاج للتنسيق بين رغبات الإدارة العليا والإدارة التشغيلية".

ج - التخطيط التشغيلي: يذكر إبراهيم شيحة 1994 م " أنها تهدف لمساندة التخطيط التكتيكي وتحديد تفاصيله ويختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة والقابلة للقياس، وذلك على شكل نتائج متوقعة ويتم في المستويات الدنيا للمؤسسة، ويهتم مديروا الإدارات ورؤساء الأقسام بالخطط الشهرية والأسبوعية واليومية وتوضع في شكل معايير، وموازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محددة ".

#### 1-6- مبادئ التخطيط الفعال:

- هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها لكي يكون التخطيط ذا فاعلية، وأهمية في المؤسسة وهي كما ذكرها علي محمد منصور سنة 1999 م وفريد النجار 1999 م وهي:
- إعداد تنبؤ دقيق لأنه مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمؤسسة والذي تبنى عليه خطط الإدارة وتعليم القائمين بالتنبؤ بالمعلومات المطلوبة من المديرين.
  - الحصول على قبول الخطة لأنها تنفذ من خلال البشر والقبول والحماس والالتزام من المرؤوسين للخطة والمشاركة في عملية التخطيط.
  - أن تكون الخطة سليمة لأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة ويتحقق ذلك بخطة سليمة وفعالة.
  - إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط لأن التخطيط مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها وإعداد خطط من أشخاص متخصصين في التخطيط ثم تحويلها لإدارة المؤسسة لتنفيذها هو طريق مضمون.
  - الموضوعية في التخطيط ويكون تحقيقه ممكن حدوثه دون خيال.

- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة ويجب لكل مشروع مؤشر زمني ومالي ترتبط به

الخطة حتى لا تفشل.

### 1-7 معوقات التخطيط ومشاكله:

- تبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان في عدم نجاح التخطيط

وعدم تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي:

- عدم شمولية التخطيط حيث يتم التخطيط لنشاط معين دون التخطيط لنشاط آخر مرتبط ارتباطا وثيقا

به.

- عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة.

- عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية حيث انفصالهما عن بعضهما في

مستويات الإدارة.

- نقص أو عدم دقة المعلومات الخاصة بالمشروع.

- عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية ولا تكون مدربة تدريبيا كافيا.

- عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية في توزيع وتقسيم الأعمال على الوحدات وفق الأسس العلمية

الصحيحة وتأمين الترابط فيما بينها.

- معوقات داخلية وتتمثل في الحدود القصوى من الطاقة الإنتاجية، وكفاءات الأفراد والمعدات المتاحة

للاستخدام<sup>(1)</sup>.

(1) عمر نصر الله قشطة: "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، مرجع سابق، ص (39 - 40).

- معوقات خارجية وتتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع

الإدارة التفاعل معها (1).

### 8-1 عناصر التخطيط:

التخطيط هو إذن عمل افتراضات لما تكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير للمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط إلى عناصره الآتية:

- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
- رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.
- تحديد العناصر (كما ونوعا ) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية أو بشرية.

- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا.

### 9-1 احتياجات التخطيط:

- التعاون والثقة المتبادلة بين المخططين وبين المنفذين الذين ينفذون الخطة.
- توافر الأشخاص المؤهلين الذين يصلحون لتولي الأعمال التخطيطية.
- التسهيلات من جانب الإدارة العليا عند جمع الحقائق والمعلومات.
- استعداد الإدارة لاتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ الخطة.
- تحديد دور الإدارة في مراجعة الخطة والتعديل في هيكل تنظيم لكي يتناسب مع الظروف السائدة.

(1) عمر نصر الله قشقة: " التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية "، مرجع سابق، ص (41).

- الاتصال المتبادل والتعاون المثمر بين الخبراء والاستشاريين وبين الإداريين في جميع المستويات لكي

نضمن التفاهم المتبادل بينهم.

- استعداد الإدارة لمراجعة الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر وخاصة في حالة تغير الظروف المحيطة والتي

من الصعب توقعها وقت إعداد الخطة (1).

## 2- الإستراتيجية:

### 1-2 مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس strotegos وتعني

فنون الحرب وإدارة المعا

- ويعرف قاموس ويبستر websters new world dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط

وتوجيه العمليات العسكرية.

- ويشير قاموس المورد Almwrid الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط

وإدارة العمليات الحربية.

- وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في

تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة (2).

هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة هناك مفاهيم خاصة لبعض الفقهاء المختصين في الأعمال الإدارية

والإستراتيجية.

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص (19 - 25).

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية المنصورة، 2006، ص

- عرفها توماس بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق

بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " (1).

- ويعرفها ALFRED CHANDLER بأنها " تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل

لمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية ".

- كما نجد لدى مدرسة HARFARD و PHILIPPEDWOOT " أن الإستراتيجية هي مجموعة

القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية إلى تكييف المؤسسة مع

التغير وكذا الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها، والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل

التنظيمي، والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية ".

- ومن هذه التعاريف، نجد بأن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها مفهوم الإستراتيجية وهي:

- الإستراتيجية: أسلوب مترابط وموحد وعامل للقرارات.

- الإستراتيجية: هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل والبرامج وأولويات

التخصص للموارد.

- الإستراتيجية: وسيلة لتعريف المجال التنافسي.

- الإستراتيجية: هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة

تنافسية (2).

- الإستراتيجية: هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.

(1) إسماعيل محمد السيد: " الإدارة الإستراتيجية "، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص

(26).

(2) الزهرة سهيل وآخرون: " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية "، كلية العلوم التجارية قسم العلوم الاقتصادية، مذكرة

ليسانس (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 / 2006، ص (29).

- الإستراتيجية: هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة (1).

## 2-2 شروط وضع الإستراتيجية:

لا نستطيع أن نفرق بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة، عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم، قد لا تعطي النتائج المرجوة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:

- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.

- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.

- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة ومستوى مخاطرة مقبولة.

- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.

- أن تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام قيم إدارات الإدارة في مختلف المستويات وتساهم في تحفيز

الالتزام العام.

- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.

- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية (2).

## 3-التخطيط الإستراتيجي:

- تعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها

تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل، بل إن

التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب

والأوضاع الخاصة بالمؤسسة.

(1) الزهرة سهيل وآخرون: " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية "، مرجع سابق، ص (29).

(2) ناصر دادي عدوان: " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص (29).



3-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أ - التخطيط الاستراتيجي: هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (1).

ب - يعرفه Ackoff بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه ولذلك فهو عملية مستمرة تستلزم بناء وتقسيم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة بهدف رفع احتمالات تحقيق النتيجة" (2).

(1) أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص (23).

(2) عبد المليك مزهودة: " محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية " إدارة أعمال، السنة الرابعة، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة،

ج - إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها ويتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة.

د - إن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد ويكون أكثر عمومية

هـ - يعني تحديد دور المؤسسة في المجتمع وطريقة استخدام الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة للإستراتيجية (1).

### 3-2 ملامح التخطيط الاستراتيجي:

ينبغي أن نؤكد على حقيقة أساسية في الإدارة الإستراتيجية وهي أن التخطيط الاستراتيجي ليس تنبؤ، لأنه يصعب التنبؤ بدقة بسبب السرعة الكبيرة في التغيرات البيئية، وإنما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور، وبمعنى آخر التخطيط الاستراتيجي هو كيف ننظر للمستقبل وبنيه.

وبالنسبة لملامح التخطيط الاستراتيجي فإنه يمكن إيجازها فيما يلي:

- أنه نظام متكامل يتكون بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها.
- أنه نظام لتحديد مسار المؤسسة وتحديد أهدافها.
- أنه نظام لتحديد مجالات تمييز المؤسسة وأنشطتها الإبداعية.
- أنه أسلوب منهجي لقياس فعالية أقسام ووحدات المؤسسة.
- أنه أسلوب واقعي لتقسيم ومراجعة خطط العمل للتعرف على نقاط القوة والضعف.

(1) عمر نصر الله قشطة: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الفلسطينية، مرجع سابق، ص (37).

- أنه أسلوب علمي يجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار وأكثر قدرة على التنبه للتغيير والانسجام معه<sup>(1)</sup>

### 3-3 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل:

يغطي التخطيط طويل الأجل فترة زمنية طويلة تشمل عدة سنوات وأحيانا عدة عقود (عقد = 10 سنوات) وهو يرتبط عادة بالأنشطة الهامة للأندية كالتوسيع في قاعدة الممارسين للنشاط وتقديم أجيال جديدة من الفئات الشبانية، والإدارة العليا هي المسؤولة عادة عن التخطيط طويل المدى في معظم الأندية، في حين التخطيط متوسط الأجل لفترة زمنية تتراوح بين عام و5 أعوام وتستلزم وجود ترابط بين الإدارة العليا والوسطى، والخطة المتوسطة وقد تشمل إقامة منشأة كجزء من خطة طويلة الأجل خاصة بالنادي الرياضي.

- أما التخطيط القصير الأجل فيغطي فترة زمنية أقل من سنة عادة ويركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقسيم ومتابعة عمليات التقدم نحو أهداف متوسطة وطويلة الأجل بمعنى التركيز على الأنشطة اللازمة لتحقيق أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة واحدة، إلا أن رغم التباين بين المستويات للتخطيط السابقة فإنه ينبغي أن يكون تكامل بين الخطط الثلاثة<sup>(2)</sup>.

### 3-4 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمرا صعبا وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

1 - عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وذلك يرجع للأسباب التالية:

أ - اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

ب - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية.

ج - اعتقاد المدير بأنه لا يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

(1) عمار بوحوش: "نظريات الإدارة الحديثة"، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، ص (69).

(2) حسن حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص (116).

2 - البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدما قبل أن يبدأ للأسباب التالية:

أ - التغيير السريع في عناصر البيئة (قانونية، سياسية، اقتصادية).

ب - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

3 - مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سينا في ذهن المدير للأسباب التالية:

أ - مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة.

ب - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة.

ج - وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد أن الفكرة غير مجدية.

4 - ضعف الموارد المتاحة مثل:

أ - صعوبة الحصول على الموارد الأولية.

ب - صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

ج - نقص في القدرات الإدارية.

5 - التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

أ - تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا.

ب - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة<sup>(1)</sup>.

### 3-5 مقومات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات، وهذه العناصر تعتبر

كمدخلات هامة تؤثر على فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في:

(1) نادية العارف: "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001/ 2002، ص

أ - لابد من وضع نظام التخطيط الاستراتيجي، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي والمناسبة للمشروع، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين، ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرناً للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروعات تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية يحددها، وعليه أن تخطط استراتيجياً (1).

وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقاً للظروف والاحتياج.

ب - دراسة وسائل وأهداف المشروع: حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه فيجب دراستها جيداً ذلك أنها قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.

ج - دراسة سياسات المشروع: حيث أن السياسات هي للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس

استراتيجيات المشروع مع سياسته، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم نشاط يرضي رغبات المشاركة بصورة مستمرة، فقد نقترح الظروف التي يمر بها المشروع إستراتيجية التنوع والتشكيل في بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية معارضة، أو غير منسجمة جزئياً مع السياسات الموضوعية ويجب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع مادامت الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من أن نغض النظر مؤقتاً على مثل هذا التعارف.

د - أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، تعليمهم ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان (2).

(1) أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص (39، 40).

(2) احمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص (39، 40).

3-6 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى حصول المنشآت على العديد من الفوائد منها:
- يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب للتفكير للمنشأة ككل.
- يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنشأة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد الوعي بها وسياسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة
- يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بوضع الأهداف وليس متلقيا لها.
- يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات المصالح<sup>(1)</sup>.

3-7 مراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات وعلى الرغم من تفاوت خطوات

التخطيط الاستراتيجي من كاتب لآخر إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد رسالة وأهداف المنشأة.
- تحديد الخصائص والسمات للمنشأة.
- تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بالبيئة المستقبلية
- القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.
- تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكية والتصرفات الأخرى.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: " التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن"، مرجع سابق، ص (117 - 119).

- تقسيم واختيار الإستراتيجيات
- اختيار مدى الاتساق
- إعداد الخطط البديلة (1).

### 3-8 إجراءات التخطيط الاستراتيجي:

إذا كانت إجراءات التخطيط الاستراتيجي تتعلق بمجموعة قواعد وطرق وتقنيات تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى الهدف المنشود، فإن إجراءات التخطيط الاستراتيجي تجمع عملية فكرية لعدد من المصالح الوظيفية والعملية يطرحون من خلالها الأسئلة التالية ويعدون الإجابة عليها:

أ - ماذا يلائمنا أن نفعل؟ أو أين يمكن أن نذهب؟ وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة لدراسة المحيط.

ب - ماذا نستطيع أن نفعل؟ أو أين نستطيع أن نذهب؟ والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة مؤسسة وطاقتها.

ج - ماذا تريد أن تفعل؟ أين تريد أن تفعل؟ وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة.

د - ماذا ستفعل؟ أين ستذهب؟ وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية.

هذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها، وحتى الجانب النظري نجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال.

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business cool فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا

من بين أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها (2).

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: " التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن"، مرجع سابق، ص (117 - 119).

(2) ناصر دادى عدوان: "التخطيط الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص (67، 68).

### خلاصة الفصل:

إن التخطيط الاستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية ويؤدي للتركيز على الأهداف العامة للأندية والمؤسسات الرياضية، وتحقيقها وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي رسم لسياسة العمل داخل الأندية والمؤسسات الرياضية ومستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، وتحقيق التنسيق وتوزيع المهام في العمل داخل الأندية والمؤسسات الرياضية مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الإستراتيجية، عندما يتطلب الأمر ذلك عن طريق المفاضلة بين مميزات وعيوب البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام الأندية الرياضية.





**تمهيد:**

هناك أعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخطيطية أو التطوعية، وينشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب والأندية والمؤسسات والمصانع والمؤسسات العسكرية.

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات وفي حالة عدم إلمامهم ومعرفتهم به، فسيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل وربما تؤدي إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها.

وتتكون الإدارة العامة من عدة وظائف إدارية أهمها التنظيم والتوجيه داخل الأندية وهو ما سنتناوله في هذا

الفصل.

## 1- التنظيم:

### 1-1 مفهوم التنظيم:

يثير مفهوم نظرية التنظيم خلافا بين فقهاء الإدارة العامة ويعود سبب هذا الخلاف إلى تباعد النظرة والهدف بين الفقهاء، مما جسد التنظيم الإداري بتعريفات متعددة.

ونذكر من بين أهم التعريفات للتنظيم هي:

- فالدكتور سليمان الطماوي عرف التنظيم بأنه " الشكل الذي تفرغ جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم " .
- وعرفه ادوين ستين Edwin stene بأنه " عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها " (1).
- ويعرف التنظيم بأنه: «تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد " .
- كما يعرف بأنه " الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية من أجل تحقيق هدف عام " .
- ويعرف أيضا " عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة " .
- كما يعرف التنظيم بأنه " هو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف " (2).

(1) فوزي حبيش: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص (65).

(2) محمد شاكر عصفور: "أصول التنظيم والأساليب"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 1999، ص (128).

ويعرف التنظيم بأنه " يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها، لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات " (1).

ومهما تعددت وتنوعت تعاريف التنظيم فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها وهي:

- أ - وجود هدف محدد ومتفق عليه.
- ب - وجود نشاطات وأعمال يلزم للوصول إلى الهدف.
- ج- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.
- د- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل والإمكانيات، والأجهزة والأدوات المتوفرة للقيام بالأعمال (2).

### 1-2- مقومات التنظيم:

حفل الفكر الإداري بالنظريات التي تطرقت إلى ماهية ومقومات التنظيم، إلا أننا نجد قواسم مشتركة اتفق عليها بين الفقهاء واعتبرت أساسيات حديثة لعمليات التنظيم، وقد لاحظها وحددها الأستاذ ليونارد هويت بخمس مقومات نعتبرها بدورنا ركائز جوهرية وهامة لكل عملية تنظيمية وهي:

- تكوين الجهاز الإداري.
- تكوين الوحدات الإدارية.
- التسلسل الإداري.
- توزيع السلطة الإدارية.

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص (99).

(2) محمد شاكر عصفور

-التنسيق بين الوحدات الإدارية (1).

### 1-3- أسباب التنظيم:

تعود أسباب التنظيم إلى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع الإنسان أن يقوم بها بمفرده (كإنشاء أو تسيير نادي رياضي.....).

وذلك لأن قدرته محددة ووقته محدد أيضا، لذلك أصبح من الضروري وجود تعاون بين أفراد المجتمع للقيام بمثل تلك الأعمال.

ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين أو تحقيق هدف محدد، والتنظيم في مثل هذه الأحوال ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة لا بد أن تكون حالة فوضى حيث تتعارض جهود الأفراد وتصطدم ببعضها، وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة.

### 1-4 أهداف ومزايا التنظيم:

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية وهو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية:

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية وللوظائف التي تتكون منها، بحيث يتعين على كل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة وشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية، والعلاقات بالوظائف الأخرى وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية ولا بين الموظفين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال.

(1) فوزي حبيش: " الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، مرجع سابق، ص (66).

- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب حصول أي نزاع في الصلاحيات.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد وليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها.
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.
- انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية<sup>(1)</sup>.

### 1-5- مبادئ التنظيم:

- يثير هذا الموضوع جدلاً بين فقهاء الإدارة العامة فأساتذة المدرسة التقليدية من أمثال فايول وتاييلور وايروودك وجوليك جاؤوا بالعديد من المبادئ أو القواعد العامة التنظيمية التي يتوجب بنظرهم على المنظم أو القائد الإداري التقيد بها عند قيامه بأية عملية تنظيمية أو إدارية.
- إلا أن أساتذة المدرسة السلوكية في الإدارة ناقشوا هذه المبادئ واثبتوا عدم انطباقها في جميع الحالات ودعوا إلى عدم اعتمادها كمبادئ، ومن أبرز أساتذة المدرسة السلوكية هريرة سايمون.

(1) محمد شاكر عصفور: "أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص (130، 131).

فالتنظيم عملية إنسانية تختلف من شخص إلى آخر، ولا يمكن تنفيذها بمبادئ ثابتة وهي تختلف باختلاف الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتبعة في كل دولة وهناك مبادئ عديدة ومتنوعة نذكر منها خمس مبادئ أساسية:

### 1-5-1 وحدة القيادة:

أي وجود قيادة إدارية عليا واحدة تتولى وضع السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، وهذه القيادة الواحدة تتمثل في رئاسة الجمهورية مثلا أو في مجلس الوزراء في النظام الرئاسي أو في رئاسة نادي رياضي وتتولى هذه القيادة بالإضافة إلى رسم السياسة العامة ووضع الخطط، التنسيق بين مختلف الأجهزة في سبيل تحقيق الغاية الأساسية للدولة أو المؤسسة.

### 1-5-2 وحدة الرئاسة:

أي جعل السلطة الأمر بالمرءة بالنسبة لكل مرؤوس واحدة بحيث لا يكون الموظف مرؤوسا للرئيس في آن واحد، ويترتب على هذا المبدأ عدم جواز اتصال الرئيس العالي بالمرؤوس إلا بواسطة رئيسته المباشر ما عدا الحالات الاستثنائية المستعجلة، وشرط إخطار الرئيس المباشر فيما بعد كما أنه لا يجوز المرؤوس الاتصال برئيسته الأعلى إلا بواسطة رئيسته المباشر، وقد ثبت بالتجربة أن الإخلال بمبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الإخلال بالنظام وانتشار الفوضى في الإدارة، ولا تعني وحدة الرئاسة هذه تركيز السلطة في شخص واحد بل يجب توزيعها على كافة المستويات وحصرها في كل مستوى برئيس واحد.

### 1-5-3 تساوي المسؤولية مع السلطة:

هذا المبدأ من أهم المبادئ القانونية الإدارية حيث (لا مسؤولية بدون صلاحية ولا صلاحية بدون مسؤولية ( وكل من أوكلت إليه اختصاصات ومهام معينة تترتب عليه مسؤولية القيام بهذه المهام، وتحقيق الأهداف

المرسومة له، وعلى خلاف ذلك فإنه من غير المنطقي وغير المعقول أن تحمل موظفا مسؤولية ما، ناتجة عن ممارسة أو عدم ممارسة صلاحية محددة لم تعط له (1).

### 1-5-4 عدم جواز تكليف اللجان للقيام بالإعمال التنفيذية:

تتطلب الأعمال الإدارية التنفيذية سرعة البث والفصل وعدم المماطلة والتأجيل، وهذا ما تعجز عنه غالبا اللجان التي تؤلف للقيام بمهمة معينة، والتي أحيانا تتأخر كثيرا في انجاز هذه المهمة لأسباب عديدة أهمها:

- تتأثر اللجان في أكثر الأحيان بشخصية الرئيس، فإن كانت قوية ضعف الأعضاء أمامها وأصبحت اللجنة متمثلة بالرئيس وحده وفقدت الغاية من إنشائها.
- لا يجوز انعقاد اللجان إلا بحضور أغلبية الأعضاء وقد يتعذر حضور الأغلبية في كافة الأوقات المحددة للاجتماعات، فيبدأ التأجيل وتتأخر الأعمال ولا تظهر النتائج في الوقت المحدد.
- تضيع اللجان وقتا في الجدل والمناقشة وغالبا ما تكون هذه المناقشات دون المستوى المطلوب أو خارجة عن الموضوع برمته، هذا بالإضافة إلا أن عمل اللجان مكلف من الناحية المالية.
- يعتمد أحيانا كل عضو في اللجنة على غيره في المناقشات، واتخاذ القرارات مما يفقد الغاية من وجود اللجنة، ويضعف حس المسؤولية عند أعضائها.

ولقد برز بعض الكتاب مساوي اللجان، فقاموا بضبط أعمال اللجان لضمان نجاحها:

- حسن اختيار أعضائها.
- تحديد اختصاصاتها بدقة ووضوح.
- تنظيم مناقشاتها ووضع محاضر لها.
- تحديد مهلة لإنجاز عملها.
- ضبط عدد أعضائها بحيث لا يكون كبيرا أو قليلا.

(1) فوزي حبش: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، مرجع سابق، ص (85).



- إلزام اللجنة بتقديم تقرير عن انجازاتها بنهاية كل فترة زمنية محددة.
- ربط اللجنة فعلياً بجهة إدارية معينة تكون مسؤولة أمامها عن أعمالها.

### 1-5-5 ضرورة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

وذلك يتسنى للموظف معرفة حقوقه وواجباته، وبالتالي ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل مسؤولية ناجمة عنها، ولعل نظام تصنيف الوظائف العامة وما ينطوي عليه من وضع بطاقة لتحديد مهام كل وظيفة، من أبرز الوسائل التي تؤدي احترام هذا المبدأ<sup>(1)</sup>.

(1) فوزي حبش: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، مرجع سابق، ص (86، 87).

## 1-6 خطوات التنظيم في المجال الرياضي:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لإحدى الهيئات أو المؤسسات، هذه

الخطوات هي:

- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية - أهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.
- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة واللائحة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على الخريطة التنظيمية.
- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام، وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
- تحديد عدد الوظائف، والموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توفرها فيهم.
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينها.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل (لائحة الموظفين - اللائحة المالية - لائحة المخازن والمشتريات... الخ).
- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- وضع نظم المراقبة الداخلية، وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة، وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

## 1-7 أنواع التنظيم:

وهناك نوعين من التنظيم هما:

### 1-7-1 التنظيم الرسمي:

هو الذي يقسم بالهيكل التكويني للمؤسسة ومشاكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات

وتقسيم أعمال وتوزيع اختصاصات كما أراد لها المشرع، أو المخطط، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية

للمؤسسة، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل المؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمم التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها (1).

### 1-7-2 التنظيم غير الرسمي:

وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم والتنظيم غير الرسمي نتيجة الدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية والطريقة المعينة التي يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الرسمية هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعات الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافر بالنسبة للمؤسسة الكبيرة، والتي يعملون بها والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده غير الرسمية من أعلى إلى أسفل في صورة آمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى (2).

(1) إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: " الإدارة الرياضية - التنظيم في المجال الرياضي"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص (10، 11).

(2) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: " الإدارة الرياضية - التنظيم في المجال الرياضي"، مرجع سابق، ص (12).

## 2 - التوجيه:

1-2 مفهوم التوجيه: يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم التنظيم فالتوجيه، حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية، ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

يعرف أحمد رشيد التوجيه " هو العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أية مشكلات ولضمان أن يسير العمل ويتم بالمستوى المطلوب، الذي يضمن دوما تحقيق التكافؤ للأهداف " .

يذكر إبراهيم عبد المقصود " أنه يتضمن إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب لنجاحه مهارات خاصة فالذي يرجى من الأمر هو الوصول إلى نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار للفكر للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الأخير ما يقصده الأول وما يهدف إليه " .

ويعرف كمال درويش ومحمد الحماحي التوجيه " مجموع الخدمات التي تهدف الذاتية إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه، ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانياته من مهارات وقدرات واستعدادات وميول وأن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهدافا تتفق وإمكانياته من ناحية، وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبيئته ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعة، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكافؤ في شخصيته " .

وقد يعرف التوجيه بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وقدرته وكفاءته (1).

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التوجيه "، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص (15).

- ويعرف على أنه الوظيفة التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة، وتتطوي على إرشاداتهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (1).

## 2-2 مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بينهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.
- \* فإذا ما توافرت تلك المبادئ أصبحت الطاقة متوقعة فالمرؤوسين الذين لا يفهمون الأوامر، أو لا يختصون بتنفيذها أو لا يتقنون بمن يأمرهم أو لا يتقنون بقدراتهم على التنفيذ يلجؤون إلى التمسك بحرفية القانون والتعليمات تجنباً للخطأ.
- ويرتبط التوجيه أيضا بوحدة القيادة فلا يمكن أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيسين في آن واحد فمن ضروريات التنظيم الجيد والسليم توحيد الأمر والتوجيه، حيث أن تضارب الأوامر يؤثر في كفاية الموظف وبالتالي في إنتاجه.
- ويخطئ من يتصور أن عملية الإشراف والتوجيه هي عملية تقييم وتصيد للأخطاء من الأشخاص وممارساتهم فالمفهوم الحديث للتوجيه يؤكد على التعاون من أجل التحسين والتقدم.

## 2-3 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- أنه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النهج والإرشاد بدلا من إصدار الأوامر.
- أنه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

(1) حسين حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة"، مرجع سابق، ص (21).

- أنه يعطي للموجه قيمة من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة، وخبراته النامية المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.

- أنه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

- أنه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحسين الأداء والارتقاء بمستواه<sup>(1)</sup>.

## 2-4 أغراض التوجيه وأهدافه:

- تحسين الأداء.

- تقسيم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.

- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.

- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

- التوجيه يحتاج إلى الأسلوب الإنساني بين المدير والمرؤوسين والتخاطب مع المرؤوسين بأسلوب واضح

وسهل وهادف ومفهوم.

## 2-5 التوجيه في المجال الرياضي:

ويوجد نوعان من التوجيه:

### 2-5-1 التوجيه الفني:

وهو ما يقوم به الموجهون والمدرسون الأوائل، وهو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء

التنفيذي المستمر للمدرسين، كذلك حتى تفهمهم الكامل لوظيفة التعلم وأدائها بصورة أكثر فعالية لتحقيق

التوجيه السليم لنمو المتعلمين وتحفيزهم للمشاركة العميقة في دروس التربية البدنية والرياضية ولذلك يمكن

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997،

إدراك أن الغرض الأساسي من التوجيه في التربية البدنية والرياضية هو تحسين تربية النشء، وتحقيق اندماج المتعلم ومشاركته الايجابية في دروس التربية البدنية والرياضية.

للاوصول بالعملية التوجيهية إلى أرقى مستويات الأداء فإنه يجب على الموجهين معاونة المعلمين على تقويم أنفسهم وتطوير وتنهم أهمية الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التدريس من خلال الأنشطة الرياضية، وتعد الزيارات الدورية أساسا جوهريا لملاحظة فاعلية عملية تنفيذ البرنامج وطرق التدريس، والوقوف على نواحي الضعف والقوة في العمل الجماعي، كما تعتبر المعاملات الشخصية مع المعلمين والنشرات التوجيهية وحلقات البحث والمؤتمرات العلمية من أبرز وسائل التوجيه.

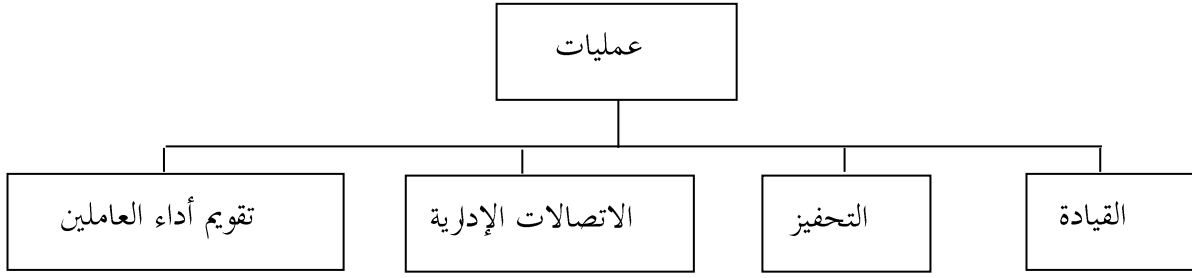
### 2-5-2 التوجيه الإداري:

ويتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة، وينطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية<sup>(1)</sup>.

### 2-6- عمليات التوجيه:

للتوجيه عمليات وأركان متعددة، ولقد اختلف آراء المختصين في تحديد هذه العمليات، ولقد حددها إبراهيم الغمري في أربع عمليات رئيسية هي القيادة، التحفيز، الاتصالات الإدارية، وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص (84).



الشكل (1): يوضح عمليات التوجيه (1).

## 2-6-1 القيادة:

### مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو انجاز أهداف معينة ".  
 ويعرف مكريجر القيادة بأنها " تأثير شخص متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة ".  
 ويعرف وايت القيادة بأنها " تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ".  
 ويعرفها جليك بأنها " مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ".

### كيفية اختيار القائد:

- الحرية المطلقة.
- المركز الاجتماعي للقائد.
- الانتخاب.
- التعليم والإعداد.
- الاختبارات المهنية.

(1) إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: " الإدارة الرياضية، التوجيه في المجال الرياضي "، مرجع سابق، ص (17) -



- الخبرة والتجربة (1).

## 2-1-6-1 نظريات القيادة:

تناولت القيادة نظريات مختلفة منها القديم والحديث ونحاول سردها بإيجاز كالآتي:

- نظرية الوراثة: وينطلق مفهوم هذه النظرية في القول بأن القيادة هي شيء فطري وأن القادة يولدون ولا يضعون.

- نظرية الصفات الجسمية: وهي نظرية عرفها شيلدون ويقوم محتواها على ضرورة توافر المواصفات الجسمية المعينة لكي يستطيع الفرد أن يحتل المركز القيادي.

- نظرية التدريب: وتقوم على أن أي شخص يمكن أن يصبح قائدا إذا تلقى نوعا من التدريب المدروس على أساس مزاياه الشخصية.

- نظرية الصفات القيادية: موضوع القيادة هنا يرجع إلى المقدر من خلال تصنيفها إلى أجزاء توضح لنا المميزات والصفات التي يمكن أن يتميز بها القائد.

- نظرية الظروف: وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن الظروف هي التي تبرز القادة وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف.

- نظرية الطوارئ: وهي نظرية تركز على الجمع بين نظريتي الظروف والصفات.

## 2-1-6-2 أنواع القيادة:

يحدد عبد الحليم المنيري وعصام بدوي أنواع القيادة في المجال الرياضي وهي من مجالات العمل التقليدية الذي يوجد فيه هذه الأنواع الثلاث دون أن تستطيع الاستغناء عن إحداها، وهذه الأنواع هي ما تتماشى وطبيعة العمل في المجال الرياضي:

(1) إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي

- القائد المهني: هو الشخص الذي أعد عن طريقة الدراسات معينة وتدريبه خاصة، لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية.

- القائد المتطوع: هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية، وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاط معين، وهناك ضرورة بوجود هذا النوع من القادة في المجال الرياضي.

- القائد الطبيعي: هو القائد الذي يخرج من بين أعضاء الجماعة لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطاتها، ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وهو فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل<sup>(1)</sup>.

## 2-6-2- التحفيز:

الحوافز هي عبارة من المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصر مهم من عناصر فعالية العلاقات الإنسانية وعلى نوعية الحوافز المستخدمة، ومدى توافقها مع رغبات وحاجات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، وهناك نوعان من الحوافز حوافز مادية (اقتصادية) وغير مادية.

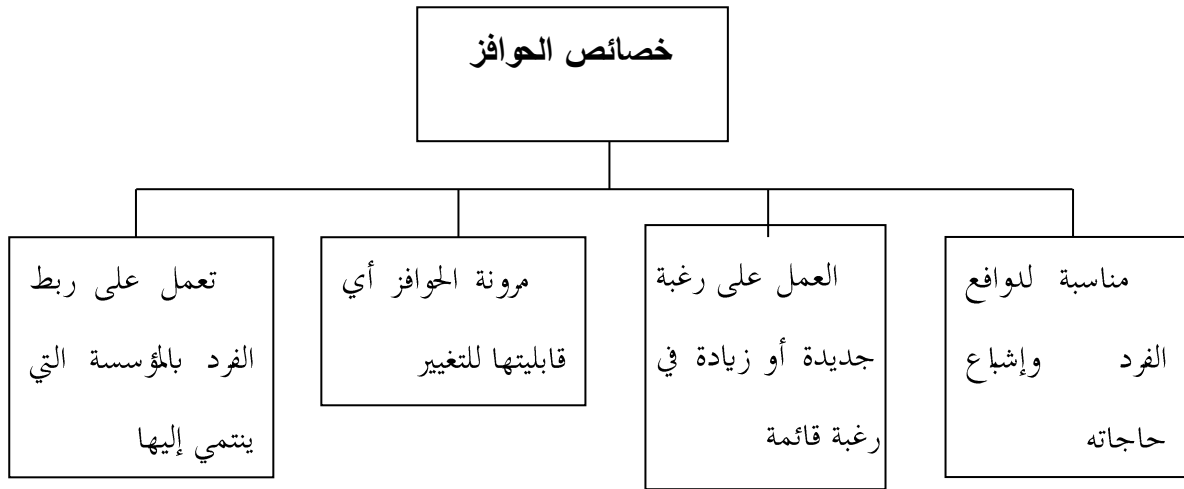
ولكي تكون الحوافز بنوعها ذات أثر ايجابي في العمل، ينبغي أن يتم منحها على أسس موضوعية قائمة على العدالة والمساواة بعيدة عن العلاقات والأغراض الشخصية.

ولقد عرف علماء الإدارة أن الحوافز " هي مجموعة الفواصل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

(1) إبراهيم محمود المقصود وحسن أحمد الشافعي: " القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية "، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص (20، 21).

ويعرفها دال بيتش بأنها " الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المؤسسة أي تحقيق رسالتها وأهدافها، والحوافز هي الدافع الأساسي في العمل الإنساني وهي تحقيق لرغبات الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم". ولقد عرفها علي السلمي بأنها " إجراء موجه يقصد به إيقاظ وتقوية الرغبة في الوصول إلى الغاية ". ويعرفها ديموك بأنها " العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون فيه أكبر مما يبذلونه غيره". (1)

## 2-6-2-1 خصائص الحوافز:

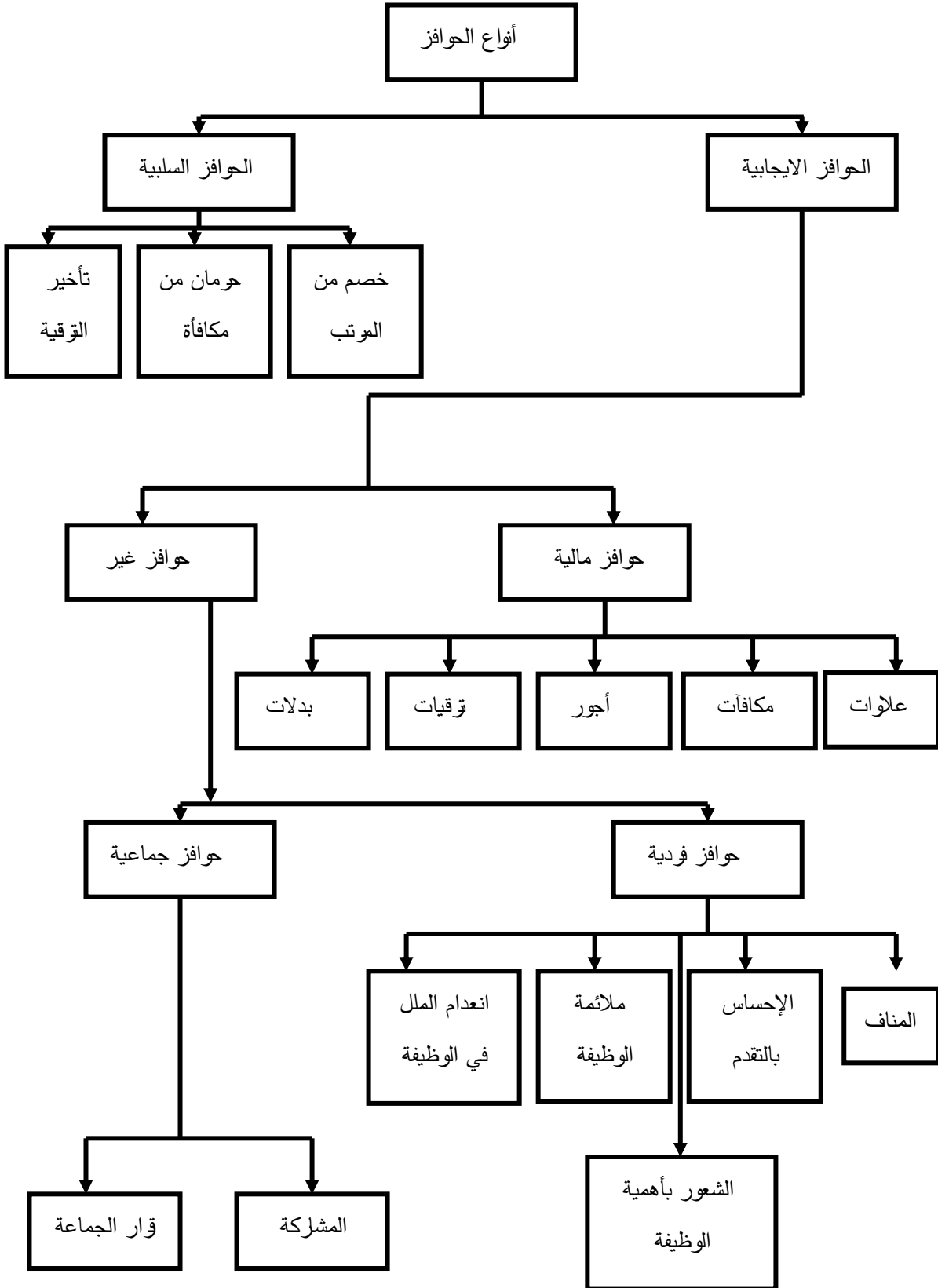


الشكل (2): يوضح خصائص الحوافز (2).

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص (111).

(2) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي: "الإدارة الرياضية " التوجيه "، مرجع سابق، ص (46).

2-2-6-2 أنواع الحوافز:



الشكل (3): يوضح أنواع الحوافز (1).

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص (112).

## 2-6-3 الاتصال:

يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل نقل المعلومات بين الإدارات العليا والجهات التنفيذية، ويمثل الاتصال أهمية كبيرة في ارتفاع مستوى أداء الأفراد والمنظمات الرياضية.

ولقد ظهرت العديد من التعاريف في الاتصالات منها:

تعريف حمدي الطويجي فيعرف الاتصال تعريفا إجرائيا على أنه " الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر، تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ".  
بينما عرف إبراهيم عصمت مطاوع وأحمد أمينة وأحمد حسن بأن الاتصال " عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات أو التوجيهات من نصوص الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر، يقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المستوى أو السلوك أو الأداء".

كما عرف أحمد فؤاد شريف الاتصال على أنه " مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي تكفل إنتاج وتصويب واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة الوقت " (1).  
فالإتصال في المجال الرياضي يحتوي على نفس مكونات عملية الإتصال الإداري، وقد يحدث بين المنظمات كوزارة الشبيبة والرياضة والمنظمات المسؤولة عن الرياضة كاتحادية أو رابطة كرة القدم، كما أنه يحدث بين الأفراد كما هو الحال في اتصال المدرب باللاعب أو اتصال المدرس بالطالب، أو ما إلى ذلك من المجالات العديدة التي يعتمد على نجاح الأداء فيها على مهارات الاتصال.

## 2-6-3-1 مكونات عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر وهي:

- الشخص المرسل.

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: " الإدارة الرياضية "، " التوجيه "، مرجع سابق، ص (53).

- الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية ويأمل تحقيقه بالاتصال وقد يكون في صورة رسالة.
  - وسيلة أو قناة الاتصال.
  - الشخص المستقبل.
  - الاستجابة الحادثة من المستقبل.
- شروط الاتصال الفعال:

ينبغي على الرئيس الإداري أن يتأكد من الشروط التالية لضمان الاتصال الفعال:

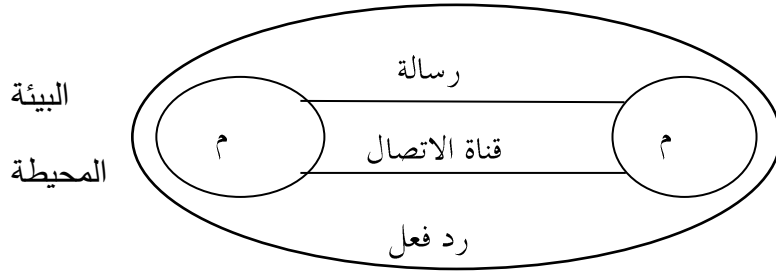
- أن يكون مضمون الموضوع متعلقاً بالهدف الذي من أجله يتم الاتصال.
- اختيار الوسيلة المناسبة للموقف.
- الدقة والوضوح في المعلومات المرسلة للتقليل من احتمالات الخطأ<sup>(1)</sup>.
- الفهم الدقيق للمعلومات المرسلة من جانب المرسل إليه، واستبعاد الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى.

- معرفة رغبات وخصائص الأفراد الذي يتم إرسال المعلومات إليهم.
- قبول المرسل إليه لمعلومات الرسالة.

## 2-3-6-2 دورة الاتصال:

تمر عملية الاتصال أثناء حدوثها بما يمكن أن يطلق عليه دورة الاتصال، والتي تعني كلا من المكونات والأسلوب ويوضح الشكل دورة الاتصال ومكوناته.

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص (135، 136).



الشكل (4): يوضح مكونات الاتصال (1).

### 2-6-3-3 الاتصالات الرسمية في المجال الرياضي:

ويقصد بالاتصالات الرسمية في المجال الرياضي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمات الرياضية وبعضها، سواء على المستوى المحلي أو القاري أو الإقليمي أو الدولي، وهي كثيرة جدا ومتعددة، حيث الاتصال هو الوسيلة الوحيدة لإبلاغ الآخرين بما نريده وكذلك التعرف على ردود أفعالهم اتجاه رسائلنا، وتتم أغلبية هذه الاتصالات بصورة رسمية وغالبا ما تكون رسائل مكتوبة، مرسله باستخدام بعض الأجهزة.

#### أ . الاتصال بين المدرب واللاعب:

وبالرغم من رسمية العلاقة بين المدرب واللاعب أو الفريق غالبا ما تتخذ عملية الاتصال بينهم الشكل الودي فالمدرب يقود اللاعب أو الفريق ويوجهه ويعمل على الارتقاء بمستواه الفني، واللاعب من ناحية أخرى يقوم بتنفيذ تعليمات المدرب ويخضع لقيادته ويستجيب لرسائله داخل التدريب وأثناء المباريات. وتتخذ الاتصالات بين المدرب واللاعب شكلا تبادليا، فالرسالة المتبادلة ينقل فيها المدرب خبراته وتعليماته وأوامره للاعبين، وينقل فيها اللاعبون أحاسيسهم ومشاعرهم اتجاه ما ينفذونه من مهام.

#### ب . الاتصال بين اللاعب أو الفريق والجمهور:

إن الاتصال بين الفريق والجمهور ليس اتصالا رسميا ولا اتصالا وديا، وإن كان اتصالا وجدانيا يعبر عن مستوى أداء الفريق أثناء المنافسة، ومستوى اقتناع أو رضا الجمهور عن هذا الأداء، ويتم التعبير عن ذلك

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: " مقدمة في الإدارة الرياضية "، مرجع سابق، ص (138، 139).

من خلال الأصوات والهتافات التي يستخدمها الجمهور لتوصيل مشاعره للاعبين، وهناك نجد أن مثل هذا النوع من الاتصال يعتمد بدرجة كبيرة عن الرمزية، حيث حضور الجماهير بأعداد كبيرة، ما هو إلا رسالة تعبر عن الاهتمام والتأييد والمؤازرة لتحقيق الفوز، كما أن استخدام الألوان المميزة للفريق يساعد على إثارة حماس اللاعبين نحو بذل المزيد من الجهد<sup>(1)</sup>.

## 2-6-4 تقييم أداء العاملين:

هناك فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض، وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وجودة أدائه، وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه.

وتقييم أداء العاملين هو عبارة عن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وللحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

وهناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين منها:

عرفه السيد عبده ناجي " أنه عملية مراجعة أداء العامل، ومدى تقدمه في الوظيفة، وتقييم أدائه المتوقع

بغرض الترقية ففي الترقية للحصول على معلومات وبيانات عن الشخص وتحليلها بغرض:

- تحقيق نتائج أفضل.

- تطوير أداء شاغل الوظيفة وتخطيط مستقبله بواسطة المدير.

- اشتراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور نفسه.

كما عرفه محمود حسين نصر تقييم الأداء بأنه " الحكم على أداء فرد بناء على معادلات العمل

الموضوعية لأداء هذا العمل " .

(1) طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر



هدف تقويم الأداء:

- تحديد الأهداف والمستويات التي يجب أن يحققها الأداء.
- قياس النتائج الفعلية للأداء.
- تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفروق<sup>(1)</sup>.

---

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود، ، حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، "التوجيه"، مرجع سابق، ص

## خلاصة الفصل:

إن التنظيم والتوجيه وسيلتين إداريتين لتطوير وتحسين الكفاءة الإنتاجية في الإدارة، وقد ثبت بالتجربة أن أي مؤسسة أو إدارة لا تستطيع أن تحي وتستمر ما لم يكن لديها تنظيم ناجح وتوجيه فعال، فالتنظيم الجيد يحدد الوسائل والأهداف ويعين الأدوار والمراكز، ويقوم بالتنسيق والارتباط بين كافة الأجهزة العاملة ويحرك العاملين فيها ويدفعهم دائماً نحو التقدم والتطور، فالكفاءة الإنتاجية وليدة التنظيم، فيه يظهر الجهد الجماعي ويعطي نتائجه.

وبدونه تتم الفوضى ويضيع الوقت وتهدر الأموال، وتعتبر عملية التوجيه من العمليات الأساسية والهامة في الإدارة العامة، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، فالخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى تمام الأعمال، فهي تعد مراحل إعداد وتجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء والإداريين والفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ لإصدار التعليمات وإرشادهم في كيفية تنفيذ أعمالهم.

ونستخلص أن عمليتي التنظيم والتوجيه داخل الإدارة الرياضية والإدارة العامة، عمليتين رئيسيتين فلا نستطيع التخلي عنهما، لأنهما يشكلان علاقة تكاملية بالإضافة إلى التخطيط والرقابة.



## الفصل الثالث

**تمهيد:**

لقد انتشرت الألعاب الرياضية وألوان ممارسة النشاطات البدنية انتشارا واسعا بين الجماهير في المجتمع الجزائري، وخاصة العشرية الأخيرة هذا ما تطلب كنتيجة حتمية على الدولة إنشاء الكثير من النوادي الرياضية الجديدة، بغرض استقبال الأفراد الممارسين للنشاط البدني وخاصة نشاط كرة القدم، وإنشاء هذه النوادي الرياضية لغرض تنظيم دورات ومناقشات رياضية وتسييرها على ضوء قانون الممارسة الرياضية في الأوساط الجموعية بأكثر جدية لتوفير الممارسة الصحية من الناحية المعنوية والعقلية والبدنية للأفراد والممارسين وهذا ما تطلب تأسيس وقيام النوادي الرياضية.

## 1- تعريف كرة القدم:

### 1-1 التعريف اللغوي:

كرة القدم (Foot balle) هي كلمة لاتينية وتعني "ركل الكرة بالقدم"، فالأمريكيون يعتبرون (Foot balle) ما يسمى عندهم (ريفي) أو كرة القدم الأمريكية، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث عنها تسمى (Soccer) (1).

### 1-2 التعريف الاصطلاحي:

هي لعبة تتم بين فريقين يتألف كل منهما من 11 لاعبا يستعملون الكرة، وفي نهاية كل طرف من طرفي الملعب مرمى هدف، يحاول كل فريق إدخال الكرة في مرمى خصمه عبر حارس المرمى، بغية تسجيل هدف والتفوق على الفريق المنافس، ويتم تحريك الكرة بالأقدام والرأس، وخلال اللعب لا يسمح إلا لحارس المرمى أن يمسك الكرة بيديه داخل المنطقة، وتعرف بمنطقة الجزاء (2).

ويشرف على تحكيم هذه المباراة حكم وسط وحكمي التماس، وحكم رابع لمراقبة الوقت، وتوقيت المباراة هو شوطين، لكل شوط 45 دقيقة وبينهما فترة راحة تقدر ب 15 دقيقة، وإذا انتهت المباراة بالتعادل (في حالة مقابلة كأس يكون هناك شوطين إضافيين وقت كل واحد منهما 15 دقيقة).

وفي حالة التعادل يضطر الحكم إلى إجراء ضربات الجزاء (3).

### 1-3 التعريف الإجرائي:

كرة القدم لعبة جماعية تلعب بين فريقين يتكون كل واحد منهما من 11 لاعبا في ميدان مستطيل الشكل صالح للعب، يحاول كل واحد منهما تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى الخصم، حيث يدير اللقاء

(1) روجي جميل: "كرة القدم"، طبعة أولى، دار النقائص، بيروت، لبنان، 1986، ص (5).

(2) رشيد فرحات وآخرون: "موسوعة كنوز المعرفة الرياضية"، طبعة ثانية، دار النظر - عبور، بيروت، لبنان، 1999، ص (217).

(3) سالم مختار: "كرة القدم لعبة الملايين"، طبعة ثانية، مكتبة المعارف، بيروت، 1988، ص (11).

حكم وسط ميدان وحكمين مساعدين على الطرفين ومحافظ اللقاء، تدوم مدة اللقاء 90 دقيقة وهي مقسمة لشوطين كل واحد يدوم 45 دقيقة مع استراحة بينهما لمدة 15 دقيقة، بالإضافة لاحتساب الوقت الضائع، تستعمل كرة جلدية في الملعب، ألبيسة الفريقين مختلفة عن بعضهما.

بالإضافة إلى اختلاف لباس الحراس عن باقي اللاعبين، واختلاف لباس الحكم، وتتكون ألبيسة اللاعبين من " تبان، قميص، جوارب، حذاء خاص باللعبة".

#### 1-4- تاريخ كرة القدم:

##### 1-4-1- عالميا:

إن رياضة كرة القدم بلغت من الشهرة حدا لم تبلغه الألعاب الرياضية الأخرى، كما اكتسبت شهرة كبيرة ظهرت في شدة الإقبال، وممارستها والتسابق على مشاهدة مبارياتها ولقد مرت لعبة كرة القدم بتطورات عدة منذ القدم، إلى أن استطعنا أن نراها في الوقت الحالي بهذه الصورة الحديثة ونستمتع بمشاهدتها في الميادين وعبر التلفاز، أو حتى سماع التعليق عبر المذياع، وإذا رجعنا لتاريخ كرة القدم وجدنا أن في بدايتها كانت تتسم بالارتجال ولا تقوم على أسس من الفن والدراسة أو التهذيب، مثلها مثل أي رياضة أخرى، وقد اتفق جميع خبراء الرياضة والمؤرخين الطبيعيين على أن كرة القدم بدأت تمارس منذ زمن بعيد وذلك بين رجال الجيوش، ويحدثنا التاريخ أن جيوش الصين كانت تمارس لعبة مشابهة لكرة القدم، وكانوا يعتبرونها جزءا من التدريب العسكري.

- كما أن الجيوش الرومانية مارستها أيضا كما نقلها عنهم الشعب الانجليزي.

هل اللعبة ترجع إلى عصر معين أم أنها شائعة بحيث لا يمكن حصر معرفة بداياتها؟<sup>(1)</sup>.

(1) محمد عبده صالح الوحش ومفتى إبراهيم محمد: "أساسيات كرة القدم"، دون طبعة، دار المعرفة، القاهرة، مصر، 1994، ص

فقال الباحثون أن كرة القدم وجدت في القرنين الثالث والرابع قبل الميلاد كأسلوب تدريب عسكري في الصين على وجه الخصوص، في فترة ما بين سنة (206 و 250 ق م ) كما ورد في أحد مصادر التاريخ الصيني، وكانت اللعبة تذكر باسم " ركل الكرة " وكل ما عرف من تفاصيل أن هناك قائمين عظيمين يزيد ارتفاعهما عن 30 قدما مكسوا بالحرائر المزركشة وبينهما شبكة خيوط حريرية، يتوسطها ثقب تستدير مدار يقدر بقدم واحد والهدف يوضع أمام إمبراطور في الحفلات العامة (1).

- 1830: ظهور كرة القدم باسمين (السوكر والريثبي ) ووضع قانون هاور للتسلل.
- 1845: وضع جامعة كامبريدج للقواعد ( 13 ) عشر لكرة القدم.
- 1848: وضع عدة قوانين جديدة باسم قواعد كامبريدج.
- 1855: أسس أول نادي لكرة القدم ببريطانيا وهو نادي (شيغلين يوناييتد).
- 1862: أنشأت 10 قواعد تحت اسم " اللعبة السهلة ".
- 1863: أسس أول اتحاد وطني للعبة (الاتحاد الانجليزي وكان يوم 26 أكتوبر).
- 1875: تحديد ارتفاع العارضة بـ 2 متر.
- 1878: أول استعمال للصفارة من طرف الحكم
- 1890: طبقت رمية التماس.
- 1891: ظهور في الميدان حكم المقابلة مع مساعديه.
- 1904: تأسيس الإتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا).
- 1908: أول بطولة أولمبية شارك فيها 6 فرق وفازت بها إنجلترا.
- 1925: تحديد قانون التسلل.
- 1930: الأروغواي تنظم أول كأس عالمية ونفوز بها ضد الأرجنتين بـ (4-2) بمشاركة 13 فريق.

(1) مختار سالم: " كرة القدم لعبة الملايين "، مرجع سابق، ص (11).

- 1939: تقرير وضع الأرقام على ظهور اللاعبين.
- 1953: تنظيم الدورة العربية الأولى.
- 1959: تنظيم كأس الإتحاد الأوربي.
- 1961: تنظيم كأس رابطة الأبطال الأوربية.
- 1970: بعد انتهاء دورة مكسيكو لكرة القدم (كأس العالم) قرر وضع البطاقة الصفراء والحمراء وأصبحت اللعبة واضحة وسهلة لجميع الرياضيين حتى التسعينات نجد هناك بعض التطورات.
- 1994: قرر منع مسك الكرة باليدين من طرف الحراس عندما يرجعها اللاعب الزميل بالرجل ويسمح بمسكها عند إرجاعها بالرأس أو الصدر ماعدا اليدين.
- 1998: استحداث الهدف الذهبي في كأس العالم التي جرت بفرنسا، ويعني بعد انتهاء الوقت الرسمي وأثناء الوقت الإضافي وقبل المرور لضربات الترجيح فأى فريق يسجل هدف واحد يفوز مباشرة بالمباراة فوز فرنسا بالكأس وسطوع نجم اللاعب الجزائري الأصل زين الدين زيدان.
- 2002: تنظيم كأس العالم من طرف دولتين مستضيفتين هما كوريا الجنوبية واليابان، واستحداث بالنسبة لتشديد العقوبة في الاحتكاك بين اللاعبين أثناء المباراة، والعرقلة من الخلف تؤدي إلى البطاقة الحمراء<sup>(1)</sup>.
- 2006: إلغاء العمل بالهدف الذهبي ولأول مرة في كرة القدم يختار بلد إفريقي لتنظيم كأس العالم وهو جنوب إفريقيا لعام 2010.

(1) زعيتر بهاء الدين وروا بحي نور الدين: " دور رياضة كرة القدم في تنمية الجانب الاجتماعي لدى المراهقين "، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، مذكرة الليسانس، (غير منشورة)، 2006/2007، ص (12، 13).



1-4-2 تاريخ كرة القدم في العالم العربي:

- أولا السعودية: تأسس الإتحاد العربي السعودي عام 1956 م، وانظم إلى الإتحاد الدولي (الفيفا) في نفس العام، ويبدأ الدوري عام 1960 م وفازت بكأس العام للشباب 1989 م وأشهر الأندية (الهلال، النصر، الأهلي، الاتحاد).
- ثانيا البحرين: تأسس الإتحاد البحريني عام 1951 م وانظم إلى الإتحاد الدولي (الفيفا) سنة 1966 م، وبدأ الدوري سنة 1957 م ومن أشهر الأندية هي (المحرق، الرفاع، البحرين).
- ثالثا الإمارات: تأسس عام 1951 م وانظم للفيفا عام 1972 م وبدأ الدوري عام 1972 م ومن أشهر الأندية (النصر، الوصل، العين، الشارقة) (1).
- رابعا الكويت: تأسس الإتحاد الكويتي عام 1952 م وانظم للإتحاد الدولي للفيفا سنة 1962 م، ومن أشهر أندية (القادسية، كاظمة، اليرموك، الكويت).
- خامسا قطر: تأسس الإتحاد عام 1963 م وانظم للفيفا عام 1970 م وبدأ الدوري القطري عام 1962 م وأشهر الأندية القطرية (السد، الريان، الغرافة، العربي، الوكرة).
- سادسا تونس: تأسس الإتحاد التونسي عام 1956 م وانظم للإتحاد الدولي سنة 1962 م وبدأ الدوري في المرحلة الأولى والثانية سنة 1957 م وأشهر الأندية (الترجي، النادي الإفريقي، النجم الساحلي، البنزرتي).
- سابعا السودان: تأسس الإتحاد عام 1963 م وانظم للإتحاد في نفس العام وأشهر الأندية (الهلال، المريخ، التحرير).
- ثامنا المغرب: تأسس الإتحاد المغربي سنة 1955 م وانظم للفيفا بعد عام وبدأ الدوري وكأس العرش سنة 1957 م ومن أشهر الأندية (الرجاء، الوداد، الجيش الملكي).

(1) محمد عبده صالح الوحش ومفتي إبراهيم محمد: "أساسيات كرة القدم"، مرجع سابق، ص (12، 13).

- تاسعا الجزائر: تأسس الإتحاد الجزائري عام 1962 م وانظم إلى الفيفا عام 1963 م وبدأ الدوري الجزائري وكأس الجزائر عام 1963 م ومن أشهر الأندية (مولودية الجزائر، اتحاد العاصمة شبيبة القبائل، مولودية وهران) (1).

### 1-4-3 تلخيص التطور التاريخي لكرة القدم الجزائرية:

- 1917: فتح قسم خاص بكرة القدم بالجزائر.
- 1921: ميلاد أول نادي جزائري.
- 1958: تكوين فريق جبهة التحرير الوطني للأفان بتونس، حيث أصبح الممثل الشرعي في المحافل الدولية.
- 1962: تأسيس الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم برئاسة محمد معوش.
- 1963: تنظيم أول بطولة وطنية وفاز بها اتحاد العاصمة.
- 1967: أول مشاركة جزائرية في الألعاب الإفريقية والمتوسطية.
- 1968: تأهل الفريق الوطني ولأول مرة لنهائيات كأس إفريقيا بأثيوبيا.
- 1975: حصول الفريق الوطني على أول ميدالية في الألعاب المتوسطة.
- 1976: فوز مولودية الجزائر لأول مرة بكأس إفريقيا للأندية البطة.
- 1980: أول مشاركة في الألعاب الأولمبية وتنشيط أول نهائي لكأس أمم إفريقيا.
- 1982: أول تأهل للفريق الوطني لكأس العالم باسبانيا.
- 1986: ثاني تأهل للفريق الوطني لكأس العالم بالمكسيك.
- 1990: فوز بأول كأس إفريقية للأمم أمام نيجيريا.

(1) محمد عبده صالح الوحش ومفتي إبراهيم محمد: " أساسيات كرة القدم "، مرجع سابق، ص (12، 13).

- 1999: تنظيم أول بطولة احترافية بالجزائر (1).
- 2002: أول نادي جزائري تحصل على كأس الكاف ثلاث مرات متتالية. (شبيبة القبائل).
- 2007: تحصل نادي وفاق سطيف على كأس رابطة أبطال العرب
- 2008: تأهل نادي وفاق سطيف إلى نهائي كأس رابطة أبطال العرب لثاني مرة على التوالي وفوزه بها.

## 2- النوادي الرياضية:

### 1-2 مفهوم النادي:

- " جمعية ثقافية، سياسية، سياحية، إطار أين يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة " (2).
- " دائرة أين يلتقي الأعضاء " (3).

### 1-2 تعريف النادي:

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

### 2-2 تكوين النادي:

لتكوين نادي يجب أن تتوفر بعض الشروط التي نلخصها فيما يلي:

- جعل الاسم الحقيقي للنادي فقط.
- إضافة لعنوان المقر.
- الهدف لا يكون مخالفا للقانون الأساسي، وهذا يكون بفضل أعضاء النادي الذين يتمتعون بحقوق

(1) محمد عبده صالح الوحش ومفتي إبراهيم محمد: " أساسيات كرة القدم "، مرجع سابق، ص (29 - 31).

(2) LA rousse: " dictionnaire de français " - imprime en France - edition - 2001 (76) p

(3) Le robert (3) ، imprime en italie " par G canale et.c.s.p.u.borgarot. p (129).

## 2-3 النادي الجزائري لكرة القدم:

النادي الجزائري لكرة القدم جمعية تعنى بالاهتمام بالنشاط الرياضي، وتسيير وتنظيم الرياضة في إطار الترقية الخلقية، وكذا تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع مستلزمات وتطلعات الجماهير الرياضية، وقد تأسس أول نادي رسمي لكرة القدم بتاريخ 07 أوت 1921م، والمتمثل في عميد الأندية "مولودية الجزائر" مع العلم أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة هو الذي تأسس قبل 1921م.

## 2-4 الإطار القانوني للنادي:

النادي الجزائري لكرة القدم هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم: 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 م المتعلق بالجمعيات، وبموجب الأمر رقم: 95-09 المؤرخ في 23 فيفري 1995 م المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها، وخاصة المواد 17-18 منه بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-01 المؤرخ في 05 جانفي 1996 م المتضمن تعيين أعضاء الحكومة وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/118 المؤرخ في 30 أفريل 1990 م المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-284 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 م الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/247 المؤرخ في 10 أوت 1994 م الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعية المحلية والبيئة والإصلاح الإداري (2).

(1) بن أكلي كريم وآخرون: " الممارسة الرياضية في الأندية وأثرها على التحصيل الدراسي في الطور الثانوي "، معهد التربية البدنية والرياضية، مذكرة ليسانس (غير منشورة) الجزائر، 2003 ص (11).

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، قرار وزاري مؤرخ في 04 يونيو 1996.

## 2-5 شروط الدخول إلى النادي:

كون النادي الرياضي يمثل جمعية رياضية فإنه يستلزم شروط خاصة بالانخراط، هذه الشروط تتمثل في احترام حرية الانخراط والانسحاب، كما يستوجب احترام حرية الاستقالة والطرده، إضافة إلى وجود أعضاء المداولات والإدارة والجمعية العامة التكوينية، وبعد تحرير القانون الأساسي يقوم الأعضاء المؤسسين بعقد اجتماع يستضيفون فيه المنخرطين<sup>(1)</sup>.

## 2-6 هياكل النادي:

إن النادي الجزائري لكرة القدم يتكون من الهياكل التالية:

- الجمعية العامة: وهي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي.
- مكتب النادي: وهو الجهاز التنفيذي للنادي.
- رئيس النادي.
- الموظفون التقنيون الموضوعون تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- اللجان المختصة: تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه.

## 2-7 مهام النادي:

من بين المهام الرئيسية للنادي

- الاهتمام بالنشاط الرياضي.
- تسيير وتنظيم الرياضة في إطار التربية الخلقية والروح الرياضية العالية.
- تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع تطلعات الجماهير الرياضية.
- الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> بن آكلي كريم وآخرون: " الممارسة الرياضية في الأندية وأثرها في التحصيل الدراسي في الطور الثانوي"، مرجع سابق، ص (12).

<sup>(2)</sup> 1989. ،alger ،information ،entraînement ،Technique jeu ،Kamel lemoui – Foot ball

## 3- الإطار الفنية والإدارية للنادي:

مهما كانت قدرة حجم النادي الرياضي فإنه لا يمكن الاستغناء عن الإشراف الفني له ففي بداية تاريخ الرياضة كانت الوظائف التقنية والفنية والإدارية مضمونة من طرف المسيرين المنتخبين، لكن تعقد الوظائف وتطور النشاط قادت آليا إلى توزيع الوظائف الفنية والإدارية على أشخاص عديدة ومختلفة ونذكر من الوظائف:

## - الوظائف البيداغوجية:

هي التي تبدو إلى إشراف مواقف لها، ففي العديد من النوادي هذه الوظائف التدريسية والتعليمية، والتنشيط الرياضي لا تزال مضمونة تطوعيا، بينما في بعض النوادي الأخرى هذه المهام تعود إلى موظفين أجراء.

إن المسيرين الذين لاحظوا تطور المهام الإدارية (الأمانة، المحاسبة،... الخ) قاموا بتتصيب إطارات مختصة في هذه الوظائف والتي تستدعي الاحتراف.

لكن الأندية الكبيرة فقط هي التي تستطيع على هذه الوظائف، وفي معظم الأحيان الأمين المنتخب أو أمين المخزن، وأعضاء المكتب هم الذين يتطوعون لضمان هذه الوظائف.

ولقد ظهرت هناك ضرورة للتخلص شيئا فشيئا في القطاعات التقنية الأخرى، مثل الميدان الطبي فبقدر ازدياد الممارسة تزداد الحاجة للإسعافات الطبية والاسترخاء العضلي، وهنا أيضا الاختيار بين المتطوعين والموظفين الأجراء يتوقف على الإمكانيات المالية للنادي.

إن النوادي التي حققت تطورا هاما في مجال الاتصال، هذا أيضا الاختصاص في الوظائف التي تسند

عامة إلى الإطار الأجراء الذي يتدخلون في العلاقات مع الصحافة والبحث عن الممولين... الخ<sup>(1)</sup>.

(1) "Le club de lan 2000" INSEP ، Mechel leblanc:، France ، publication ، 2000 ، (155) p

هذه النظرة السريعة حول هذه الممارسات وتطورها، تسمح لنا بقياس الأهمية المأخوذة في النوادي من

طرف الإشراف الفني والإداري.

#### 4- استظهار الدور التربوي والاجتماعي والثقافي للنادي:

##### 4-1- الدور التربوي للنادي:

إن الممارسة الرياضية إذا ما استقادت من إشراف بيداغوجي تشارك في تربية الطفل والمراهق وتنمي فيه بعض المبادئ كتكوين الشخصية وتطويرها، وتكوين الطبع لدى الشخص بالإضافة إلى تطوير الوظائف التنفسية الكبرى والقلبية، وتكوين الحياة الاجتماعية المشتركة والتهيئة للترقية.

كما يمكن القول بأن الرياضة هي مرادفة للعنف والغش وتناول المنشطات، فبالرياضة يمكن القضاء على

هذه الآفات، وبالتالي يكمن الدور البيداغوجي للنادي والذي يكون موجب اتجاهها<sup>(1)</sup>.

هذه المهمة التربوية مهمة شريفة يجب على النادي أخذها بعين الاعتبار كامتداد للمدرسة والثانوية في

سياق ما قبل الدراسة، وأخذ الشباب على عاتقها خارج وأثناء الدراسة، فالنوادي تأتي بالإشراف التقني الذي

يرضي به الآباء.

كما يسعى النادي أيضا للتكوين المتواصل، عند ما يسمح للشباب والكبار بتكوين الحكام والمنشطين

والمدربين فهو إذا تكوين إنساني متواصل.

##### 4-2- الدور الاجتماعي للنادي:

يلعب النادي دورا اجتماعيا هاما فهو يعود بالفائدة على مختلف الشرائح الاجتماعية، ومن أهم الأدوار:

- إعطاء نشاطات رياضية على المدى الطويل تكون خارج علاقات الدراسة للأطفال، أي النادي

سيستقبل عدد كبير من الأطفال والمراهقين وهذا يساعد الأولياء الذين يقومون بأعمالهم.

(1) بن أكلي كريم وآخرون: " الممارسة الرياضية في الأندية وأثرها على التحصيل الدراسي في الطور الثانوي"، مرجع سابق، ص

- النوادي تحتوي على مرافق رياضية ومحلات متقدمة في أغلب الأحيان من البلديات، ويكون استخدام هذه المرافق دور فعال في استقبال الأطفال والشباب ويؤمن مهمة اجتماعية شريفة.

وقد نجد في بعض البلدان التي شعوبها من جنسيات مختلفة، فالنادي هنا مثل المدرسة عليهم استقبال هؤلاء الشباب بالرغم من اختلافهم في اللغة والثقافات، فالرياضة في هذا السياق تعتبر اللغة العالمية، ولقد زال هذا الاختلاف العرقي والثقافي بشكل كبير، والفضل في ذلك يعود إلى النادي الرياضي والمدرسة، والمدرسة بقدر أقل.

لقد سعت بعض الدول إلى تشييد الآلاف من الملاعب في الأحياء مفتوحة للجميع ردا على طلب الشباب، لكن رغم هذه التعديلات فإن المشكل يبقى مطروح في غياب الجمعيات الرياضية المعترف بها، والتي تقدم لهم تأطير تقني مفيد، مثل ما قام به الملاكم الأمريكي " الكلوديلي " بإنشاء جمعية تدعى " رياضة، إدماج شباب "، مما ساعد على إنشاء جمعيات أخرى في مختلف أنحاء العالم.

ولكن الإدماج الاجتماعي بفضل الرياضة يتحقق بمجهودات النوادي التي تبذلها في استقبال الشباب وخاصة منهم الذين يعانون من مشاكل. (1)

#### 4-3- الدور الثقافي للنادي:

الرياضة ثقافة لأنها تولد انفعال، الجمال، الحركة، الصورة، النشاط، ومن هذا المنطلق فهي تشارك في إثراء تراث الإنسانية، فالرياضة ثقافة للشعوب، وكل النشاطات التي تجري تركز على النوادي، سواء كانت في المدن أو القرى، فالنادي هو خلية التنشيط وقطب النشاطات الاجتماعية والثقافية، وهذا الفضل يعود بالدرجة الأولى إلى المسيرين المتطوعين في النادي الذين يسهرون على مواصلة هذه النشاطات، ذات الطابع الحفلي والاستعراض الرياضي الذي يمثل الترفيه والتسلية للملايين من المنتهجين والمتفرجين.

(1) بن آكلي وآخرون: " الممارسة الرياضية في الأندية وأثرها على التحصيل الدراسي في الطور الثانوي، مرجع سابق ص (14).



فالمنافسة والممارسة الرياضية لا يختلفان عن أي نشاط ثقافي، فتساهم الرياضة في تطوير شخصية الإنسان، وتلتمس الأشخاص الذين يرغبون في تطوير وتحقيق مشروع شخصي أو اجتماعي، ولهذا فإن النادي الرياضي هو وسط ثقافي ينبغي العناية به مثل النادي المسرحي، فالاستعراض الرياضي مثل الأوبرا<sup>(1)</sup>.

خلاصة القول أن دور النادي الرياضي لا ينحصر فقط في الميدان الرياضي، بل يتعداه إلى أدوار عديدة وهامة تتمثل في تربية الشباب وتزويدهم بالثقافة، كما يسهل لهم الاندماج الاجتماعي خاصة إذا توفرت كل الإمكانيات الضرورية.

### 5- مشروع النادي:

إن القوانين الأساسية للنادي تشكل السند الشرعي لعقد كل شخص منخرط، والقانون الداخلي للنادي يدل على الشكل الخاص لعمل الجمعية بتطبيق هذه القوانين الأساسية، فنجد هذه القوانين غير كافية في خلق نشاط، فما هي إلا سوابق ولا يمكن الاستغناء عن السوابق في العمل الذي يأتي من طرف المسيرين والمؤطرين المنتخبين، فعليهم حقا بتأسيس مشروع النادي الذي يمكن تعريفه كوسيلة نظرية التي تسمح بالنشاط<sup>(2)</sup>.

يجب أن يحتوي هذا المشروع على أهداف عامة التي تدل على اتجاهات النادي، وتتنجز هذه الأهداف في سياق البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي ينشط فيها النادي.

### 6- الأهداف العامة للنادي:

الأهداف العامة للنادي مرتبطة بالوقت لتحقيقها ونجد نوعين:

#### 6-1 أهداف المدى الطويل:

- التدريب والإتقان الرياضي إلى أعلى مستوى من الممارسة.

(1) " Le club de lan 2000 " Michle leblanc ، opcit ، (p 187).

(2) Michle leblanc

- تعليم المسؤولية للشباب بالنشاطات الجموعية وتكوين الحكام الشباب.
  - الاندماج الاجتماعي للشباب المنحرفين.
  - تنشيط رياضة الحي.
  - استقبال الجمهور الراشد في النشاطات البدنية وقت الفراغ للجميع.
- إلى جانب الأهداف العامة ذات المدى الطويل التي تشكل سمعة النادي من أجل الأهداف الخاصة الأكثر واقعية والتي يجب تحقيقها على المدى القصير أي في الموسم الرياضي، وذلك بأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية للنادي:

#### 2-6 أهداف المدى القصير:

- خلق نشاطات جديدة للنادي.
- استقبال المزيد من المنخرطين الجدد.
- تنظيم تظاهرات رياضية.
- بناء نادي قوي.
- بناء مجتمع ذو هدف رياضي.
- إنشاء العلاقات الداخلية.
- القيام بحملات ضد تعاطي المنشطات.
- تطوير نظام النادي.
- اكتساب لقب رمزي.
- مفاوضة واتفاقية مع شريك<sup>(1)</sup>.

(1) بن أكلي كريم وآخرون: "الممارسة الرياضية وأثرها على التحصيل الدراسي في الطور الثانوي"، مرجع سابق، ص (16).

## 7- تطور أندية كرة القدم الجزائرية:

يقسم المختصون والمتبعون مشوار أندية كرة القدم الجزائرية إلى أربع مراحل رئيسية قطعتها من خلال سيرتها التطورية:

## 7-1 المرحلة الأولى: 1895 - 1962 انطلاقة جزئية في ظروف صعبة.

تعتبر رياضة كرة القدم من بين أولى الرياضات التي ظهرت والتي اكتسبت شعبية كبيرة، لا نظير لها وهذا بفضل الشيخ " عمر محمود علي رايس " الذي أسس عام 1895 م أول فريق رسمي لكرة القدم يتمثل في عميد الأندية الجزائرية مولدية الجزائر، غير أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة CSC هو أول نادي تأسس قبل سنة 1921 م بعد تأسيس مولودية الجزائر تأسست عدة أندية أخرى منها: غالي معسكر الإتحاد الإسلامي لوهران، الإتحاد الرياضي الإسلامي للبليدة، والإتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر. وقد عرفت الثورة التحريرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني 18 أفريل 1958 م الذي كان يلعب في صفوفه " سوفان، زوبا، كريموا، أبيرا....وكان هذا الفريق يمثل الجزائر في مختلف المنافسات العربية منها والدولية.

## 7-2 المرحلة الثانية: أندية كرة القدم تتنفس الصعداء:

مباشرة بعد استرجاع الاستقلال الوطني شهدت أندية كرة القدم في بلادنا مرحلة جديدة حيث نظمت أول دورة كروية بتاريخ 31 أكتوبر 1962 م وتم تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور محمد معوش وقد شاركت في هذه الدورة أندية الوداد البيضاء (المغرب )، والترجي التونسي (تونس )، إتحاد طرابلس (ليبيا ) وقد نظمت أول بطولة جزائرية خلال الموسم 1962/1963 إذ فاز بها فريق الإتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر، ونظمت أول كأس للجمهورية سنة 1963 م وفاز بها نادي وفاق سطيف والذي مثل الجزائر أحسن تمثيل في المنافسات والكؤوس الإفريقية والآفروآسيوية، وكانت أول مقابلة للفريق الوطني الجزائري سنة

1963 م ضد بلغاريا لصالح الجزائر (1-2)، وقد أهدى فريق مولودية الجزائر أول كأس للوطن وهذا في منافسة الأندية الإفريقية البطلية سنة 1976 م<sup>(1)</sup>.

### 3-7 المرحلة الثالثة: الفترة الذهبية.

بعد فترة الستينات جاءت مرحلة الإصلاح الرياضي من 1976 م التي شهدت قفزة نوعية من تاريخ ظهور وتطور أندية كرة القدم الجزائرية، بفضل ما توفر لها من إمكانيات مادية كتجهيزات ضرورية وتشبيد الملاعب في مختلف ولايات الوطن كملعب 05 جويلية الذي دشن سنة 1972 م. وفي هذه المرحلة باشر المسؤولون على مستوى كرة المستديرة سياسة التغيير في أسلوب التأطير الرياضي، إذ تم إدماج جل الأندية في مؤسسات اقتصادية وطنية كبرى، على سبيل المثال لا للحصر ضم مولودية الجزائر إلى شركة سونا طراك حيث تحولت إلى اسم مولودية نفط الجزائر MCA، هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فقد تم إدماج البعض من الأندية الوطنية إلى سلطة المجالس الشعبية البلدية، ولقد كان الهدف من التحول توفير الإمكانيات المادية والرياضية النخبوية.

ولقد ترك دعم المؤسسات الاقتصادية الوطنية الكبرى بصمته على الساحة المالية للفرق، إذ ترجمت بتتويج مولودية الجزائر بالكأس الإفريقية للأندية البطلية في سنة 1976 م، وفوز شبيبة القبائل بالكأسين الإفريقيين للأندية الإفريقية البطلية سنة 1981 م و1990 م وكذا بالكأس الممتاز سنة 1983 م علاوة على جدارة وفاق سطيف وفوزه بكأس الأندية الإفريقية البطلية سنة 1988 م والكأس الأفروآسيوية سنة 1989 م.

(1) العايب بشير وسنوسي مهدي: "أهمية الإعداد النفسي للاعب كرة القدم"، معهد التربية البدنية، مذكرة ليسانس (غير منشورة)،

الجزائر، 2006/2005،

ص (22).

وبهذا تعتبر هذه المرحلة الذهبية في تاريخ أندية كرة القدم الجزائرية حسب العديد من المتبعين والمختصين لعالم الكرة المستديرة، وهذا ما يفسر مشاركة منتخبات جزائرية على خلاف مشاركتها في المنافسات الجهوية القارية والدولية<sup>(1)</sup>.

#### 4-7 المرحلة الرابعة: أندية كرة القدم الجزائرية في أزمة

أما بخصوص الآونة الأخيرة وبالضبط في الفترة الأخيرة الممتدة بين 1991 م – 2008 م فإن أندية كرة القدم تراجع مستواها ونتائجها وهذا ما أثر على سمعة منتخبنا الوطني على الصعيد الدولي والقاري. فباستثناء شبيبة القبائل التي أحرزت الكأس الإفريقية للأندية البطة سنة 1991 م وكأس الكؤوس الإفريقية 1995 م وإحراز مولودية وهران على كأس الأندية العربية المقامة في أوت 1997 م بالقاهرة فعن مشاركة الأندية الجزائرية كانت سلبية للغاية خصوصا بعد إقصاء كل من فريق مولودية وهران وشباب قسنطينة في الدورة 16 من منافستي كأس الأندية الفائزة بالكؤوس وكذا الأندية البطة على التوالي في شهر أبريل 1998 م، ثم إحراز شبيبة القبائل لكأس الكاف لثلاثة مرات متتالية 2002، 2003، 2004 والاحتفاظ بها في خزانة الشبيبة، ثم إحراز وفاق سطيف كأس رابطة أبطال العرب سنة 2007 م والاحتفاظ بها في 2008 م وهكذا فلقد أصاب السبات الأندية الوطنية<sup>(2)</sup>.

(1) العايب بشير وسنوسي مهدي: "أهمية الإعداد النفسي للاعب كرة القدم"، مرجع سابق، ص (23، 24)

(2)

لعبت الرياضة دورا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق التخفيف من حدة الصراع والتنافس الاجتماعي حيث قدمت للإنسانية مجالا شريفا وإطارا ساميا للمنافسة والصراع النظيف، ومن بين الرياضات الجماعية كرة القدم، التي تعتبر الأكثر شعبية في العالم، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في التخفيف من الأزمات النفسية للشعوب، وبعد مرورها بمختلف مراحلها التاريخية أصبحت لها مكانة مرموقة في السنوات الأخيرة كغيرها من الرياضات.

بحيث تعد أكثر الرياضات استقطابا للجمهور، عبر مختلف دول العالم، الشيء الذي أهلها إلى أن تكون لديها نوادي مختلفة، تقوم بمختلف المهام المفوضة لها من أجل المساهمة في تطويرها، وبذلك أنشأت العديد من الأندية ومراكز التكوين وبنيت المعاهد والمدارس والمرافق الرياضية، وذلك لتأطير اللاعبين والإطارات من أجل تحسين المستوى الفني والبدني للرياضة، وتوعية اللاعبين من أجل تفادي جميع السلوكات العدوانية والعنيفة أثناء المنافسات الرياضية.





# الفصل المنهجي الأول



## تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاط والمجازفات التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم، التخيل الخصب، الفطنة الحادة، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجيدة. الخ، إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية للنجاح. وفي هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها، واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى كما هو معروف، فإن الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها (1).

في هذه الدراسة والتي تتناول موضوع: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية" توجهنا إلى رؤساء ومسيري نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني لكرة القدم، من أجل مقابلة بعض الرؤساء والمسيرين لأندية نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني ، وهذا من أجل تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات التي ترتبط بموضوع بحثنا وانشغالنا المطروح.

## أ . المجال المكاني والزمني:

المجال المكاني: شملت دراستنا الميدانية المتعلقة برؤساء ومسيري بعض نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني لرابطة عنابة لكرة القدم وهم "فرفوس بئر العاتر ، أولمبي الونزة، الشباب الرياضي حمة لولو، مولدية مدينة سوق أهراس".

المجال الزمني: كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 8 أبريل 2019 إلى 18 أبريل 2019 حيث تم توزيع الاستبيان على رؤساء ومسيري هذه الأندية.

## ب . ضبط متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد وضبط متغيرات البحث أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا: أنه لا بد من العمل على صياغة وتجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق، إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى، التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته.

المتغير: هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان: المتغير المستقل: وهو عبارة عن تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها وهي تتأثر تبعا لمتغير مستقل (2).

(1) ناصر ثابت: " أضواء على الدراسة الميدانية "، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت، 1984، ص (47).

(2) " initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines " 2<sup>eme</sup> édition ، Maurice Angers: ،

quebec ، 1999 ، p (118) ، ces mc

وتتمثل متغيرات بحثنا أننا تناولنا متغيرين مستقلين وهما:

المتغير المستقل الأول: ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

المتغير المستقل الثاني: ويتمثل في التوجيه والتنظيم.

المتغير التابع: ويتمثل في أندية كرة القدم.

### ج . عينة البحث وكيفية اختيارها:

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة، وتعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وان يكون من أفراد العينة المختارة، فهي تتضمن الاختيار العشوائي (للقرعة ) لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع، ونتيجة لعامل الاحتمال والصدفة فان العينة تحتوي على مفردات مماثلة لإفراد المجتمع ككل (1).

كيفية اختيارها: كان مجتمع البحث في دراستنا هو أندية الجوهي الأول والثاني لرابطة عنابة لكرة القدم الجزائرية وقمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية (القرعة )، فكانت الأندية التي شملت عليها دراستنا هي (فرفوس بئر العاتر، أولمبي الوزرة، الشباب الرياضي حمة لولو، مولدية مدينة سوق أهراس)، وهي تمثل نسبة 25 % من المجتمع الإحصائي المدروس.

## 2- المنهج المستخدم:

تطرقنا في دراستنا هذه إلى استخدام المنهج الوصفي لإجراء هذا البحث الميداني والذي يتطابق مع مثل هذه البحوث.

تعريف المنهج الوصفي: يغرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة من الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية. (2)

(1) محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب: " البحث العلمي في التربية الرياضية "، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 1999، ص (144).

(2) الزوابيعي والغنام: " مناهج البحث في التربية البدنية "، الجزء الأول، مطبعة العاني، بغداد، 1974، ص (80).

3- أدوات الدراسة: لإضفاء الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة وقد استخدمنا في دراستنا هذه أداة من الأدوات إلا وهو الاستبيان.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة بطريقة منهجية، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات، يستعمل كثيرا في بحوث العلوم الاجتماعية وهذه الطريقة في الحصول على المعلومات من المصدر يتم وضع أسئلة في استمارة ترسل إلي الأشخاص المعنيين وهذا للحصول على أجوبة<sup>(1)</sup>.

وتوجد ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان وهي:

#### أ . الأسئلة المغلقة:

يتم تحديد إجابات مسبقة تعتمد على أفكار الباحث وأغراض البحث والنتائج التي تطمح للوصول إليها، وتكون الإجابة في معظم الأحيان محددة (نعم، لا، أحيانا) وعلى المستجوب أن يختار الإجابة الصحيحة.

ب . الأسئلة المفتوحة: وتعطى كل الحرية للمستجوب للإجابة كما شاء، أما باختصار أو بالتفصيل وكذلك نعطي له مطلق الحرية بذكر أي معلومة تعتقد أنها متعلقة بالسؤال مهما كانت طبيعتها أو أغراضها.

#### ج . الأسئلة نصف المفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نوعين، النصف الأول يكون مغلق، والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين في إعطاء آرائهم الخاصة.

ويتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، لدى رؤساء ومسيري أندية كرة القدم الجزائرية (نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني) من 23 سؤالاً، مقسماً إلى ثلاث محاور رئيسية، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة:

- الأسئلة من 01 إلى 07 تدرس الفرضية الأولى.

- الأسئلة من 08 إلى 14 تدرس الفرضية الثانية.

- الأسئلة من 15 إلى 23 تدرس الفرضية الثالثة

الأداة الإحصائية:

(1) نويري بوبكر وآخرون: " دور مديرية الشباب والرياضة والجماعات المحلية في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية "، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، جامعة مسيلة، 2006 / 2007، ص (53).

إن الهدف الرئيسي من الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية، دالة على التحليل والتفسير والحكم، والمعادلة الإحصائية المستعملة هي كالآتي، النسبة المئوية = (عدد الأجوبة \* 100) / المجموع الكلي.

**4- إجراءات التطبيق الميداني:**

قمنا بتوزيع استبيان على أربعة أندية من نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني (مولودية الجزائر، اتحاد العاصمة، وفاق سطيف، شباب أهلي البرج ) يجيب على الاستبيان مسيري ورؤساء هذه الأندية وقد شمل الاستبيان على الأعضاء من كل فريق وهم (الرئيس أو النائب، السكرتير العام، مسير المال ) وعندما جمعنا الاستبيان تحصلنا على استمارات التي تم توزيعها.

**5- حدود الدراسة:**

لقد كانت حدود دراستنا والمتمثلة في الدراسة الميدانية حول مختلف رؤساء ومسيري بعض النوادي الرياضية لكرة القدم الناشطة في نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني حيث يمكن تعميم هذه الدراسة على مختلف الأندية.



## الفصل المنهجي الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

المحور الأول: الفكر الإداري للجان المسيرة في الأندية.

السؤال الأول: هل لديكم كل المعرفة عن القانون الذي يسير الجمعيات والنوادي الرياضية؟

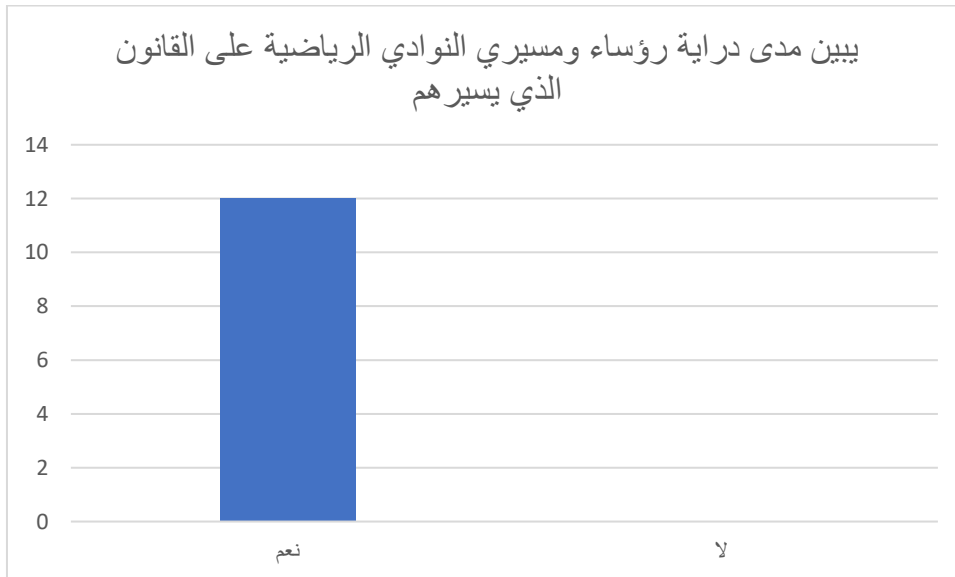
الغرض من السؤال:

التعرف على مدى دراية رؤساء ومسيري الجمعيات والنوادي الرياضية على القانون الذي يسيره.

الجدول رقم 01: يبين مدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%100	12	نعم
% 0	0	لا
% 100	12	المجموع

الشكل رقم 01: يبين مدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم



تحليل ومناقشة النتائج:



نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة 100% أجابوا بـ " نعم "، أي أن رؤساء ومسيرى النوادي الرياضية مجملهم على دراية بهذا القانون الذي يسير هذه النوادي الرياضية، وهم مطلعون عليه ويعرفون كل المواد التي تنطوي ضمن هذا القانون.

أما نسبة 0% فهي تدل على أن كل الرؤساء والمسيرين للنوادي الرياضية يعرفون القانون الذي يسير هذه الأخيرة.

#### الاستنتاج:

نستنتج أن كل رؤساء ومسيرين النوادي كرة القدم لديهم كل المعرفة عن القانون الذي يسير النوادي الرياضية وهذا راجع إلى المستوى التعليمي والشهادات التي يحملونها.

وتطوير الفكر الإداري للجان المسيرة يؤثر إيجابا في عملية التوجيه والتنظيم داخل الأندية.

#### السؤال الثاني: ما هي المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة للنادي؟

الغرض من السؤال: التعرف على المميزات المطلوبة في اختيار الهيئة المسيرة للنادي ومدى مساهمة هذه المميزات لتطوير عمل الأعضاء داخل النادي.

الجدول رقم 02: يوضح المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي، وهل هذه الصفات مأخوذة بعين الاعتبار أم لا؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
16.66%	2	المؤهلات العلمية
25%	3	الخبرة والممارسة
58.33%	7	الاثتان معا
100%	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول 02 نلاحظ أن نسبة 16.66 % من المستجوبين رأوا أن المؤهلات العلمية تساهم في اختيار الأعضاء داخل النادي، وأن نسبة 25 % أجابوا بأن ميزة الخبرة والممارسة بأنها مهمة في اختيار الأعضاء، وأن نسبة 58.33 % أجابوا بالاثنتين معا كون أن الميزتين مهمتين ومتكاملتين مع بعضهما البعض في اختيار الأعضاء المسيرة في النادي.

#### الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن المؤهلات العلمية والخبرة والممارسة صفتان متكاملتان في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة، فالخطيط الإستراتيجي الجيد والفعال يتطلب وجود لجان مسيرة تتوفر فيها هذه الصفات، والتي تساهم في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة داخل النادي.

#### السؤال الثالث: هل هناك دورات تكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين؟

#### الغرض من السؤال:

إبراز أهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين داخل النوادي الرياضية.

الجدول رقم 03: يبين أهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
33.33 %	4	نعم
66.66 %	8	لا
100 %	12	المجموع

#### تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 03 نجد أن نسبة 33.33% وتمثل الثلث كانت إجاباتهم بـ " نعم " وهذا راجع إلى أهمية عنصر التخطيط داخل النادي لتنمية مهارات ومعارف المسيرين، أما النسبة الثانية التي تقدر

ب66.66% كانت إجاباتهم بـ " لا " تعتبر هذه النسبة كبيرة مقارنة بالأولى حيث أن المسيرين أهملوا عنصر التكوين وأهميته ويرون أن لا فائدة ترجى من هذه الدورات.

أما المجيبون بـ " نعم " فيرون أهمية هذه الدورات في اكتساب خطط جديدة، ومسايرة التطورات الحاصلة بالإضافة إلى الاحتكاك واكتساب الخبرة لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين.

#### الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية رؤساء ومسيري الأندية لا يرون أهمية في إقامة دورات تكوينية، لتنمية مهارات ومعارف المسيرين، ويمكن لهذه الدورات التكوينية أن تساهم في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في النادي لتحقيق تخطيط إستراتيجي جيد.

السؤال الرابع: هل يستخدم النادي التخطيط لنشاطاته؟

الغرض من السؤال:

معرفة أهمية عنصر التخطيط داخل النادي.

الجدول رقم 04: يبين معرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66.66%	8	نعم
33.33%	4	لا
100%	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن نسبة 66.66% أجابوا بـ "نعم" أي أن جل الرؤساء والمسيرين يعترفون بأهمية التخطيط داخل النادي، لأنه عنصر مهم وضرورة حتمية ويستخدمونه في نشاطاتهم وله دور فعال في تحديد أهداف النادي ومواكبة التطورات الحديثة وتحقيق الأهداف المستقبلية، بينما نسبة 33.33% أجابوا بـ "لا"، أي أن رؤساء ومسيري النوادي الرياضية لا يرون فائدة في استخدام التخطيط داخل النادي.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن رؤساء ومسيري النوادي الرياضية يختلفون من حيث آرائهم وإجاباتهم حول استخدام عنصر التخطيط لنشاطات النادي، وهذا راجع إلى اختلاف في تصوراتهم المستقبلية وعدم معرفة الدور البارز الذي يلعبه التخطيط في عملية التوجيه والتنظيم داخل الأندية.

السؤال الخامس: هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته؟

الغرض من السؤال:

معرفة مكان التخطيط داخل النادي والمشاكل التي تقع في غيابه.

الجدول رقم 05: يبين هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته أم لا.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
41.66 %	5	نعم
58.33 %	7	لا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 05 وباستعراض النتائج المرسومة عليه يمكن ملاحظة أن نسبة 41.66 % من مجموع العينة التي كانت إجاباتهم بـ "نعم"، وهذا راجع إلى أن معظم رؤساء ومسيري الأندية يدركون أهمية التخطيط، والمشاكل التي تقع في غيابه ويرون أن النادي حاليا يواجه مشكلة تتعلق بالتخطيط لنشاطاته، أما نسبة 58.33 % أجابوا بـ "لا" فإنهم يرون أنهم لا يواجهون أية مشاكل متعلقة بالتخطيط لنشاطات النادي.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أكثر الرؤساء والمسيرين لا تواجههم أية مشاكل داخل أنديةهم متعلقة بنشاطات التخطيط

وهذا ما ينعكس إيجابا على التنظيم الجيد والفعال داخل النادي لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف.

السؤال السادس: في حالة وجود تخطيط في النادي، من هو المسؤول عن ذلك؟

الغرض من السؤال:

معرفة الجهة المسؤولة عن التخطيط في النادي في حالة وجوده.

الجدول رقم 06: يبين في حالة وجود تخطيط في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0 %	0	الرئيس بمفرده
0 %	0	الرئيس ومسير المال
8.33 %	1	هيئة مختصة
91.66 %	11	المكتب كله
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة 0 % تشير إلى أن الرئيس بمفرده أنه ليس هو المسؤول عن التخطيط في النادي، ونفس الشيء بالنسبة للاختيار الثاني وهو الرئيس ومسير المال، أما نسبة 8.33 % تشير إلى وجود هيئة مختصة داخل الأندية تتعلق بالتخطيط والمسؤولة عنه، وتشير نسبة 91.66 % أن جل رؤساء ومسيري الأندية يرون أن المكتب كله داخل النادي هو المسؤول عن التخطيط لنشاطات النادي وهذا يبين مدى مسؤولية ووعي مسيري ورؤساء الأندية في كون التخطيط مسؤولية جماعية.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين يلتزمون ويدركون أن التخطيط مسؤولية جماعية وضرورة حتمية لتبادل الآراء والأفكار، وهذا ما يدل على أن المكتب كله يشارك في عملية التخطيط لتحقيق توجيه وتنظيم جيد داخل النادي، للوصول إلى تصورات وأهدافه الحالية والمستقبلية.

السؤال السابع: هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري النادي؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري لدى المسيرين.

الجدول رقم 07: يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري ورؤساء الأندية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
58.33%	7	نعم
0%	0	لا
41.66%	5	أحيانا
100%	12	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول:

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 07 نجد أن نسبة 58.33% من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم "، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير أفكار رؤساء ومسيري الأندية، ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين من لا يدركون دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري للمسيرين، أما الإجابة بـ " أحيانا " فكانت نسبة 41.66% بحيث يرى مسيري ورؤساء الأندية أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في بعض الأحيان في تطوير أفكار الإداريين.

- أما المجيبون بـ " نعم " فيكمن ذلك في اكتساب الخبرات والإحساس بالمسؤولية، والعمل أكثر واكتساب خطط وأفكار جديدة والتكوين الجيد، وتوعية الإداريين وإيجاد الحلول للمشاكل الصعبة.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة الخبرات واكتساب أفكار جديدة والعمل بها، لأن اللجان المسيرة في النادي في حاجة إلى هذه الخبرات للتصميم والتبصير برسالة النادي وبأهدافه ومساره الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

### المحور الثاني: توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية

السؤال الثامن: في رأيكم هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة قاعدة الممارسين داخل النادي.

الجدول رقم 08: يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 100	12	نعم
0 %	0	لا
% 100	12	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول:

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 08 نجد أن نسبة 100% أجابوا بـ " نعم " من الرؤساء ومسيري النوادي كونهم بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي الجيد في استقطاب وزيادة الممارسين داخل النادي، ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين من لا يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي.

الاستنتاج:



ومنه نستنتج أن جميع رؤساء والمسيرين واعون بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة قاعدة

الممارسين داخل النادي وهذا ما يجعل الأندية منظمة وموجهة لاستقطاب الممارسين.

**السؤال التاسع: هل سمعة النادي ونتائجه دور في استقطاب الممارسين داخل النادي؟**

**الغرض من السؤال:**

تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي

الجدول رقم 09 يبين تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75 %	09	نعم
0 %	0	لا
25 %	03	أحيانا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" تمثل 75 % وهذا يدل على أن رؤساء

ومسيري الأندية على دراية بأن لسمعة النادي ونتائجه تأثير في زيادة واستقطاب أكبر عدد من الممارسين.

بينما الإجابات بـ "لا" فكانت منعدمة، بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين من لا يدرك تأثير سمعة

النادي.

بينما الذين أجابوا بـ "أحيانا" تمثل نسبة 25 % فيرى مسيري ورؤساء الأندية أن سمعة النادي ونتائجه

أحيانا تلعب دورا في استقطاب الممارسين داخل النادي.

**الاستنتاج:**

ومنه نستنتج أن أغلبية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية يدركون أن لسمعة ونتائج النادي دور في استقطاب الممارسين داخل النادي، وهذا ما يدل على امتلاك اللجان المسيرة تخطيط استراتيجي فعال ينعكس إيجابا في عملية التنظيم الجيد، والتوجيه الفعال لتحقيق أهداف النادي.

**السؤال العاشر:** هل ترون بأن لمشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية دور في زيادة

الممارسين داخل الأندية؟

الغرض من السؤال:

معرفة تأثير مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية في زيادة الممارسين داخل الأندية.

**الجدول رقم 10:** يبين مدى تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية والإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 100	12	نعم
0 %	0	لا
% 100	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال قراءتنا للجدول رقم 10 نجد أن نسبة 100% من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم " كونهم على علم بأهمية تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية والإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية، ومن خلال الجدول نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة، بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين من يرون أن مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية لا تؤثر في زيادة الممارسين داخل الأندية.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أهمية مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية وأثرها البالغ في زيادة الممارسين، وهذا ما يدل على أن الرؤساء والمسيرين يعملون وفق تخطيط مناسب وأسس حديثة لتطوير النادي للوصول إلى تحقيق أهدافه وعلى وجه الخصوص زيادة عدد الممارسين.

السؤال الحادي عشر: هل يقوم النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يقوم النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين.

الجدول رقم 11: يبين قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 66.66	8	نعم
% 33.33	4	لا
% 0	0	أحيانا
% 100	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 11 نجد أن نسبة 66.66% أجابوا بـ "نعم"، بمعنى أن النادي يقوم بدورات تكوينية لانتقاء اللاعبين الموهوبين، وهذا ما يبرز أهمية هذه الدورات عند رؤساء ومسيري الأندية، أما نسبة 33.33% أجابوا بـ "لا" فذلك يعني أنه حسب رأي المسيرين ورؤساء الأندية لا أهمية من القيام بهذه الدورات.

وكانت الإجابة بـ "أحيانا" منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين الذين لا يحتاجون لمثل هذه الدورات.

أما المجيبون بـ "نعم" فيضعون بعض الشروط في عملية الانتقاء وكانت صفة المهارة أكثر الصفات اختيارا تليها عامل السن، ويأتي بعدهما الصفات البدنية، وتأتي صفات أخرى في المقام الأخير.

## الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء والمسيرين يتفقون على أهمية عملية الانتقاء وفق شروط معينة تعود بالفائدة على النادي وهذا ما يدل على التخطيط الإستراتيجي الجيد للإدارة المسيرة، وهو ما ينعكس إيجاباً في عمليتي التوجيه والتنظيم داخل النادي.

**السؤال الثاني عشر:** هل تعتبر الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة

منهم مستقبلاً ضمن تخطيطها الإستراتيجي؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتبار الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة

منهم مستقبلاً ضمن تخطيطها الإستراتيجي.

**الجدول رقم 12:** يبين ما إذا كانت الإدارة الحالية تعتبر توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلاً.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100 %	12	نعم
0 %	0	لا
100 %	12	المجموع

## تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 12 نجد أن نسبة 100 % من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم " كونهم يدركون بأن عملية توسيع قاعدة الممارسين ضرورة للاستفادة منهم مستقبلاً، والتي تعتبر عنصر مهم للنهوض بالنادي والتي تساعد على التسيير والتنظيم الجيد، ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين لا يحتاج إلى عملية توسيع قاعدة الممارسين

داخل النادي

## الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن جميع الرؤساء والمسيرين يحتاجون إلى توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة منهم في المستقبل ضمن تخطيطها الاستراتيجي الموضوع.

**السؤال الثالث عشر:** هل برأيكم لمشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية دور في استقطاب

الممارسين داخل النادي وتوسيعها أكثر؟

الغرض من السؤال:

أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر.

**الجدول رقم 13:** يبين أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50 %	6	نعم
0 %	0	لا
50 %	6	أحيانا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن إجابات المسيرين ورؤساء الأندية كانت نسبة 50% لكل من " نعم " و " أحيانا " وهذا ما يدل على أن المحييين يدركون أهمية مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية في استقطاب الممارسين وتوسيع النادي أكثر، أما الإجابة بـ " لا " فكانت منعدمة وهذا لإدراك المسيرين والرؤساء لأهمية مثل هذه النشاطات والدورات الخيرية.

## الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن جل الرؤساء والمسيرين يولون أهمية كبيرة لمثل هذه النشاطات والدورات الخيرية، لتوسيع النادي واستقطاب أكبر عدد من الممارسين.

**السؤال الرابع عشر: ما هي تصوراتكم المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي؟**

## الغرض من السؤال:

معرفة أهمية التصورات المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي.

## التحليل:

من خلال جمع المعلومات والبيانات نستنتج أن الإجابات تتمحور في معظمها على أن التصورات المستقبلية هي عملية تنظيمية وتوجيهية وإدارية بحتة، تهدف إلى توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي، وذلك بتوفير شروط من أهمها توفير المرافق الرياضية عالية الجودة، والأجهزة البيداغوجية واليد العاملة المؤهلة من إداريين ومربين، والتخطيط المحكم والاستشارة، توفير الظروف المناسبة بالإضافة إلى الاهتمام ببناء المنشآت الرياضية ومدارس التكوين، ناهيك عن التعريف بالنادي وذلك من خلال تسويق الألبسة والأدوات الخاصة به.

## الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين لديهم تصورات مستقبلية، وهذا ما يدل على امتلاكهم تخطيط استراتيجي جيد لأن هذه التصورات هي عملية تسيير وتوجيه وتنظيم مستقبلي، تهدف إلى توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي.

المحور الثالث: دور الإمكانيات المادية والبشرية والمرافق الرياضية داخل النادي.

السؤال الخامس عشر: هل الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها تعتبرونها كافية لتغطية نشاطاته؟

الغرض من السؤال:

معرفة هل الإمكانيات التي يمتلكها النادي كافية لتغطية نشاطاته.

الجدول رقم 14: يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0 %	0	نعم
100 %	12	لا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 15 نجد أن نسبة 100 % من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " لا "

إدراكا منهم بالنقص الكبير للإمكانيات بكل أنواعها، والتي تؤثر على السير الحسن لنشاطاتهم والتي تعتبر

غير كافية، مما يؤثر سلبا في تحقيق النتائج المرجوة، أما الإجابة بـ " نعم " فكانت منعدمة وذلك لمعرفة

الرؤساء والمسيرين لدور الإمكانيات بكل أنواعها لتغطية نشاطات النادي.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن المسيرين ورؤساء الأندية يعطون أهمية بالغة للإمكانيات بكل أنواعها لتغطية نشاطاتهم

التي تعتبر أهم عنصر لتحقيق الأهداف.

السؤال السادس عشر: هل ترون أن الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية تساهم في تحقيق نتائج

ناديكم؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي.

الجدول رقم 15: يبين مدى مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 100	12	نعم
0 %	0	لا
% 0	0	أحيانا
% 100	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 16 نجد أن نسبة 100 % من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم " كونهم بحاجة ماسة إلى الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية التي تعتبر العنصر الأهم للنهوض بالنادي وتحقيق أفضل النتائج، وكانت الإجابة بـ " لا " و " أحيانا " منعدمة إدراكا من المسيرين والرؤساء إلى استحالة تحقيق النتائج في ظل غياب الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن كل الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية ضمن عملية توجيهية وتنظيمية تهدف إلى تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة.



السؤال السابع عشر: هل تحظى مشاريعكم المستقبلية ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي؟

الغرض من السؤال:

معرفة أن المشاريع المستقبلية تحظى ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي.

الجدول رقم 16: يبين إمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75 %	9	نعم
25 %	3	لا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 17 تبين لنا أن نسبة الرؤساء ومسيري النوادي الرياضية الذين أجابوا بـ " نعم " هي 75 %، وهذا دليل على أنه توجد هناك مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي ضمن المشاريع المستقبلية وهذا ما يدل على كفاءة المسيرين والرؤساء لوضع تصورات مستقبلية تساهم في تطوير النادي، أما نسبة 25 % أجابوا بـ " لا " وذلك راجع إلى عدم إدراك المسيرين والرؤساء لأهمية التخطيط المستقبلي للمنشآت الخاصة بالنادي.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن جل رؤساء ومسيري الأندية يضعون ضمن مخططاتهم المستقبلية إنشاء مرافق خاصة بالنادي، وهذا ما يدل على كفاءة ووعي اللجان المسيرة والنظرة البعيدة لديهم لتحقيق تنظيم جيد داخل النادي.

السؤال الثامن عشر: هل يساهم التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي في تحقيق أهدافه؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم 17: يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 83.33	10	نعم
% 16.66	2	لا
% 100	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 18 تبين لنا نسبة 83.33 % من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم " وهذا دليل

على كفاءتهم وإدراكا منهم بمساهمة التخطيط الفعال داخل مراكز تكوين النادي لتحقيق الأهداف.

أما النسبة الثانية والتي تقدر 16.66% كانت إجابتهم بـ " لا " لأن في نظرهم أن التخطيط الاستراتيجي

داخل مراكز تكوين النادي ليست له علاقة في تحقيق الأهداف.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين على يقين بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في توجيه وتنظيم

الأندية داخل مراكز التكوين والفائدة التي تعود عليه في تحقيق أهدافه.

السؤال التاسع عشر: هل الإعانات والمساهمات المادية التي تتلقونها من الممولين كافية لتسيير شؤون

النادي؟

الغرض من السؤال:

معرفة هل أن المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين كافية لتسيير شؤون النادي.

الجدول رقم 18: يبين مدى المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير

شؤون النادي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0 %	0	نعم
100 %	12	لا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 19 نجد أن الرؤساء والمسيرين كانت نسبة إجاباتهم منعدمة بالنسبة

للإجابة بـ " نعم " إدراكا منهم بالنقص الكبير للإعانات المقدمة من طرف الممولين، أما الإجابة بـ " لا "

فكانت بنسبة 100 % وهذا ما يدل على صعوبة تسيير النادي في ظل نقص الإعانات والمساهمات المادية

المقدمة من طرف الممولين والتي يعتبرونها غير كافية.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء ومسيري الأندية لا يتحصلون على إعانات مادية كافية تسمح لهم

بالتسيير الحسن لشؤون النادي، وهذا ما يؤثر سلبا على عملية التخطيط الإستراتيجي للنادي.

السؤال العشرون: هل تساهم الإدارة الحالية في عملية التمويل؟

الغرض من السؤال:

معرفة مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل.

الجدول رقم 19: يبين مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83.33 %	10	نعم
0 %	0	لا
16.66 %	2	أحيانا
100 %	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن نسبة 83.33 % من المستجوبين كانت إجابتهم بـ " نعم " وذلك بأن رؤساء ومسيري النوادي يساهمون في عملية تمويل النوادي، وهذا من أجل مصلحة النادي وكانت النسبة منعدمة بالإجابة بـ " لا "، وهذا يعني أن مسيري ورؤساء الأندية في خدمة مصلحة فريقهم ولو كان ذلك على حساب المال الخاص، وكانت نسبة الإجابة بـ " أحيانا " تقدر بنسبة 16.66 % وهذا ما يدل على إمكانية مساعدة الفريق في أحلك الظروف ولو بنسبة قليلة في حالة غياب عملية التمويل.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء والمسيرين يساهمون في عملية تمويل النادي، وهذا ضمن تخطيطهم الاستراتيجي الذي يهدف إلى توجيه وتنظيم جيد داخل أنديةهم لتحسين نتائجهم وتحقيق أهدافهم المستقبلية.

السؤال الواحد والعشرون: ما هي خططكم الإستراتيجية في جلب أكبر عدد ممكن من الممولين؟

الغرض من السؤال:

معرفة الخطط الإستراتيجية في جلب أكبر عدد من الممولين.

التحليل:

من خلال جمع البيانات والمعلومات نستنتج أن المسيرين ورؤساء الأندية يستعملون عدة طرق لجلب أكبر عدد من الممولين أهمها استقرار الفريق التام، بالإضافة إلى النتائج الايجابية ومشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية، وهذا ما يشجع الممولين بالإضافة إلى التسيير المنتظم، دون نسيان سمعة الفريق والعلاقات الشخصية والإشهار عن طريق الإعلان على الأقمصة واللوحات الإشهارية في الملاعب، بالإضافة إلى وسائل الإعلام السمعية والبصرية والمكتوبة.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن كفاءة وحنكة الرؤساء والمسيرين في إطار خططهم لجلب أكبر عدد ممكن من الممولين لزيادة عملية التمويل داخل النادي، وهو ما ينعكس إيجابا على النادي لتحقيق تصوراته المستقبلية، والوصول إلى تنظيم جيد ومن ثم تحقيق الأهداف والطموحات.

السؤال الثاني والعشرون: هل ترون بأن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل؟

الغرض من السؤال:

معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي داخل النادي ومساهمته في زيادة عملية التمويل.

الجدول رقم 20: يبين أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	100 %
لا	0	0 %
المجموع	12	100 %

تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن نسبة 100 % من المستجوبين كانت إجاباتهم بـ " نعم " وذلك لكفاءة

وإدراك المسؤولين بأن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة التمويل.

أما الذين أجابوا بـ " لا " فكانت النسبة معدومة، وذلك لاعتقاد رؤساء ومسيري النوادي أن التخطيط

الاستراتيجي ليست له علاقة بالتمويل داخل النادي.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج بأن كل الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره الذي ينعكس إيجاباً

على عملية التمويل لتحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

السؤال الثالث والعشرون: هل خطتكم في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم؟

الغرض من السؤال:

معرفة الخطط في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم.

الجدول رقم 21: يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75%	9	نعم
25%	3	لا
100%	12	المجموع

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم 23 يبين لنا أن نسبة رؤساء ومسيري النوادي الرياضية الذين أجابوا بـ " نعم " وهذا دليل على أنهم وضعوا وفكروا في خطط كفيلة بتحويل النادي إلى شركة ذات أسهم وهذا من أجل المساعدة في العمل الإداري لتنظيم النادي بشكل جيد.

أما نسبة 25 % أجابوا بـ " لا " لأنهم يرون لا ضرورة لتحويل النادي إلى شركة ذات أسهم.

أما المجيبون بـ " نعم " فيرون تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم للأسباب التالية:

زيادة مداخل النادي، توفير المرافق والمنشآت، تحسين نتائج النادي، استقطاب أكثر للممارسين، الحصول على مرافق عالية الجودة، العمل على الحصول على عملية تجارية مربحة، زيادة شهرة النادي، اكتساب النادي سيولة نقدية كبيرة.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين فكروا ضمن تخطيطهم الإستراتيجي في تحويل النادي إلى

شركة ذات أسهم، وهذا ما يساعد على التنظيم الجيد وتحقيق أهداف النادي.

## الاستنتاج العام:

بعد تحليلنا ومناقشتنا لأسئلة الاستبيان بغرض الحصول على المعلومات اللازمة الخاصة برؤساء ومسيري النوادي الرياضية لكرة القدم أردنا الوصول إلى بعض الحقائق التي كنا نصبوا إليها والتي تم تسطيرها مسبقا في فرضيات دراستنا، والتي دارت حول الإشكالية التالية: "هل للتخطيط الاستراتيجي دور في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية؟"

وجدنا أن معظم الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ويلتزمون بتنفيذه والذي بدوره يساهم في التسيير الحسن للنادي الرياضي من توجيه وتنظيم، وكذلك تبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة داخل هذه الأندية ومنه تم تحقيق الفرضية الأولى إذ أن أغلب المسيرين بحاجة ماسة إلى القانون الذي يسير النوادي الرياضية ودورات لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وإدراك أهمية عنصر التخطيط داخل النادي، لتحقيق أهدافهم وتصوراتهم المستقبلية.

وتبين لنا كذلك أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ومنه تم تحقيق الفرضية الثانية، فالجان المسيرة للنادي يجب عليها التفكير والتخطيط لاستقطاب أكبر عدد من الممارسين، والقيام بعملية توجيههم وتنظيمهم وتكوينهم للاستفادة منهم مستقبلا.

ورأينا أن للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج ومنه تم تحقيق الفرضية الثالثة، لأن تحقيق الأهداف وتحسين النتائج مرتبط بمدى توفر الهياكل والمنشآت، وبعملية التمويل بالإضافة لحجم الإعانات والمساعدات المالية، وكذلك مرتبط بعملية تنظيم والتوجيه داخل النادي.

وفي الأخير تحصلنا على عدة استنتاجات ونذكر منها:

- أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم الجزائرية.

- أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين لنشاط كرة القدم داخل الأندية.

- أن للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.



ومنه تم تحقيق الفرضيات المقترحة.

ولقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إظهار "دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه وتنظيم أنشطة كرة القدم الجزائرية"، ودراسة نوع العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض، فكانت النتائج توحى بأنها علاقة تكاملية، إذ أنه لا يمكن لأي رئيس ومسير القيام بأنشطة ما لم تتوفر هذه الوظائف، وذلك بالاعتماد على اللجان المسيرة للنادي، والقيام بالعمل الجماعي وذلك لضمان سيرورة العمل الإداري للنادي.

فكانت الفكرة العامة التي استوحيناها من خلال بحثنا هذا استنادا على الدراسات التطبيقية التي قمنا بها وبعد التحليل واستخلاص النتائج المتحصل عليها، وجدنا أن التخطيط الاستراتيجي الجيد له أهمية بالغة في عملية التوجيه والتنظيم داخل النادي، ويرجع الفضل في تحقيق نتائج النوادي الرياضية إلى التسيير الأمثل والفعال من طرف اللجان المسيرة والتي تعمل على توفير كامل الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية والطاقات البشرية.

ورغم أن بحثنا يتناول موضوعا مهما في المجال الرياضي بصفة عامة، والتسيير الإداري بصفة خاصة، وهذا الموضوع ما تم الإشارة إلى أهميته ودوره الذي تطرقنا إليه في الجانب النظري للبحث، وأصبح اليوم احد العناصر الأساسية التي لا بد على القائمين في مجال الإدارة والتسيير أن يولوا له العناية اللازمة.

إلا أننا نفتح الباب أمام بحوث أخرى واهتمامات آتية لدراسة هذا الموضوع من جوانب وزوايا عديدة.

### الاقتراحات:

بعد تطرقنا في هذا البحث المتواضع والإشارة إلى "التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أنشطة كرة القدم الجزائرية"، واعتمادا على الدراسة النظرية والميدانية جاءت اقتراحاتنا كما يلي:

- ضرورة أن يكون القائمون على الإدارة الرياضية بصفة عامة ذوي كفاءة وخبرة في مجال تخصصهم.

- ضرورة إعطاء اهتمام أكثر للنوادي الرياضية.

- ضرورة الاهتمام بفئة الشباب، وتلبية رغباتهم في مجال الرياضة والترويج لأنهم يعتبرون الفئة

الحساسة في المجتمع.

- ضرورة أن يكون رؤساء النوادي الرياضية أو المسيرين متخصصين في المجال الرياضي.
- ينبغي على رؤساء الأندية برمجة دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالمسيرين واللجان المسيرة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- إحياء التظاهرات الرياضية ذات الصبغة التنافسية الرياضية في الوسط الاجتماعي لانتقاء لاعبين موهوبين.
- ضرورة تشديد الرقابة على الأموال التي تصرف من طرف الرؤساء والمسيرين من الجهة الوصية.
- مساعدة النوادي وتشديد المرافق والمنشآت والعناية بهم.
- ضبط القوانين الحالية بطريقة أدق خاصة فيما يتعلق بتأسيس جمعية أو نادي رياضي.
- تدعيم النوادي الرياضية وذلك لخلق التنافس بينهم وزرع فيهم حب التفوق والشهرة.



## خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها فيما يخص إظهار " دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية "، وكذا إيجاد العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض والنتائج المستوحاة من هذه الدراسة بأن هناك علاقة تكامل بين هذه الوظائف (التخطيط الاستراتيجي، التوجيه، التنظيم) و(أندية كرة القدم) فنجد أن أي نشاط أو تنظيم تقوم به النوادي الرياضية يكون مراقب من طرف الرؤساء والمسيرين من حيث التسيير والتوجيه.

والنتيجة الهامة التي استنتجناها من خلال بحثنا بالاعتماد على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد تحليلها وجدنا أن معرفة التخطيط الاستراتيجي الذي يضبط ويوجه النوادي الرياضية من طرف الرؤساء والمسيرين له دور هام في ضمان السير الحسن والتنظيم المحكم لأي نادي رياضي، كما له تأثير على النتائج المحصل عليها نتيجة لدراية اللجان المسيرة لأهمية التخطيط الاستراتيجي دراية جيدة.

ورغم أهمية الموضوع المتناول من طرفنا في المجال الرياضي عامة والتسيير الإداري الرياضي بصفة خاصة وما تم الإشارة إليه وإبراز الأهمية التي يكسبها والدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مجال التسيير الرياضي، والمتطرق إليه في الجانب النظري للبحث أصبح أحد العناصر الأساسية والتي لا بد من أن نوليها اهتماما وعناية كبيرين من طرف القائمين في مجال الإدارة الرياضية، إلا أننا يجب أن نقول بكل تحفظ يبقى هذا الموضوع مفتوح لدراسات جوانب وزوايا عديدة كما يجب الاهتمام والعناية بالدراسة في هذا الموضوع.



## استمارة

نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لرأيكم ولعلمكم انه لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.  
وبإجابتكم هذه تكون قد ساهمتم في إثراء هذا البحث ولكم منا جزيل الشكر.

يتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه من جمع المعلومات لدى رؤساء ومسيري أندية كرة القدم 23 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة محاور، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة:

- الأسئلة من 1 إلى 7 تدرس الفرضية الأولى.

- الأسئلة من 8 إلى 14 تدرس الفرضية الثانية.

- الأسئلة من 15 إلى 23 تدرس الفرضية الثالثة.

**I - المحور الأول: الفكر الإداري للجان المسيرة في الأندية.**

- الفريق:

- المستوى التعليمي:

- مدة التسيير في النادي:

- هل لديكم كل المعرفة عن القانون الذي يسير الجمعيات والنادي الرياضية؟

نعم لا

2- ما المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة للنادي؟

المؤهلات العلمية

الخبرة والممارسة

الاثنان معا

3- هل هناك دورات تكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تكمن أهميتها؟

- اكتساب خطط جديدة.
- الاحتكاك واكتساب الخبرة.
- مساهمة التطورات الحاصلة.
- حالات أخرى

4- هل يستخدم النادي عنصر التخطيط لنشاطاته؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فكيف ترون التخطيط برأيكم؟

.....

5- هل يواجه النادي حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته؟

نعم لا

6- في حالة وجود تخطيط في النادي من هو المسؤول عن ذلك؟

- الرئيس بمفرده الرئيس ومسير
- هيئة مختصة المكتب كله

7- هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري النادي؟

نعم لا أحياناً

- إذا كانت الإجابة ب نعم فيما يكمن ذلك:

.....

.....

- المحور الثاني: توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية.

8- في رأيكم هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي؟

نعم لا

9- هل لسمعة النادي ونتائجه دور استقطاب الممارسين داخل النادي؟

نعم لا أحي

10- هل ترون بان لمشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية دور في زيادة الممارسين داخل الأندية؟

نعم لا

11- هل يقوم النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين؟

نعم لا أحي

-إذا كانت الإجابة ب نعم هي متطلبات عملية الانتقاء:

السن المها  صفات البدنية  أخرى 

12- هل تعتبر الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا ضمن تخطيطها

الاستراتيجي؟

نعم لا

13- هل برأيكم لمشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية دورا في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه

أكثر؟

نعم لا أحي

14- ما هي تصوراتكم المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي؟

.....

.....

المحور الثالث: دور الإمكانيات المادية والبشرية والمرافق الرياضية داخل النادي.

15- هل الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها تعتبرونها كافية لتغطية نشاطاته؟

نعم لا

16- هل ترون أن الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية تساهم في تحقيق نتائج ناديتكم؟

نعم لا أحي



17- هل تخطى مشاريعكم المستقبلية ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي؟

نعم لا

18- هل يساهم التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي في تحقيق أهدافه؟

نعم لا

19- هل الإعانات والمساهمات المادية التي تتلقونها من الممولين كافية لتسيير شؤون النادي؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا: ماهي الصعوبات التي تتلقونها في غياب عملية التمويل؟

.....

20- هل تساهم الإدارة الحالية في عملية التمويل؟

نعم لا

21- ماهي خططكم الإستراتيجية في جلب عدد أكبر من الممولين؟

.....

.....

22- هل ترون بان التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل؟

نعم لا

23- هل خططكم في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فما غرضكم من ذلك:

.....



قائمة المصادر

والعراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

1. القرآن الكريم
2. إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
3. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: "الإدارة الرياضية - التنظيم في المجال الرياضي"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
4. إبراهيم محمود المقصود، حسن أحمد الشافعي: "القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
5. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التوجيه"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
6. أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. إسماعيل محمد السيد: " الإدارة الإستراتيجية"، " مفاهيم عامة وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. حسن حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
10. محمد حسن علاوي، أسامة كامل راتب: "البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 1999.
11. محمد شاكر عصفور: "أصول التنظيم والأساليب"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 1999.

12. محمد عبده صالح الوحش، مفتى إبراهيم محمد: "أساسيات كرة القدم"، دون طبعة، دار المعرفة، القاهرة مصر، 1994.
13. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
14. مفتى إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر القاهرة 1999.
15. نادية العارف: "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية 2002/2001.
16. ناصر ثابت: "أضواء على الدراسة الميدانية"، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت، 1984.
17. ناصر دادي عدوان: "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001.
18. سالم مختار: "كرة القدم لعبة الملايين"، الطبعة الثانية، مكتبة المعارف، بيروت، 1988.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية المنصورة، 2006.
20. عمار بوحوش: "نظريات الإدارة الحديثة"، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، 2006.
21. عمر نصر الله قشطة: "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، الطبعة الأولى دار الوفاق الدنيا للطباعة والنشر، جامعة الأقصى، 2004.
22. فوزي حبيش: "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
23. رشيد فرحات وآخرون: "موسوعة كنوز المعرفة الرياضية"، الطبعة الثانية، دار النظير عبور، بيروت لبنان، 1999.
24. روجي جميل: "كرة القدم"، الطبعة الأولى، دار النفاص، بيروت، لبنان، 1986.

25. الزوابعي والغنام: "مناهج البحث في التربية البدنية والرياضية"، الجزء الأول، مطبعة العاني، بغداد .1974.

#### قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-LA rousse " dictionnaire de français " - imprime en France – edition – 2001
- 2-Le robert ، " in prime en italie " par G canale et.c.s.p.u.borgarot teste. seturim
- 3-Kamel lemoui – Foot ball ،Technique jeu ،entraînement ؛ information.alger.1990.
- 4- Mechel leblanc " Le club de lan 2000 " INSEP ،publication ،2000
- 5-Maurice angers:"intiation pratique a la methologie des sciences humaines; 2éme edition. C E C m c ;quebec- 1996.

#### قائمة المراجع بالنسبة للمذكرات:

- 1- بن أكلي كريم وآخرون: " الممارسة الرياضية في الأندية وأثرها على التحصيل الدراسي في الطور الثانوي "، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2003.
- 2- زعيتر بهاء الدين، روا بحي نور الدين:" دور رياضة كرة القدم في تنمية الجانب الاجتماعي لدى المراهقين"، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية التجارة، 2006/2007.
- 3- الزهرة سهيل وآخرون: " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية "، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2005 / 2006.
- 4- العايب بشير وسنوسي مهدي:" أهمية الإعداد النفسي للاعب كرة القدم"، معهد التربية البدنية، الجزائر، 2005/2006.

5- النمى بوزيد وحدياوي أحمء: " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية "، قسم

الإدارة والتسيير الرياضي، كلية التجارة، المسيلة 2006.

6- نويري بوبكر وآخرون: "دور مديرية الشباب والرياضة والجماعات المحلية في تسيير وتطوير الجمعيات

والنوادي الرياضية"، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية التجارة، جامعة المسيلة 2006-2007.

#### قائمة المراجع بالنسبة للمحاضرات:

- عبد المليك مزهودة: " محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية " إدارة إعمال، السنة الرابعة، قسم علوم

التسيير، جامعة بسكرة، 2004 / 2005.

#### المراسيم:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، قرار وزاري مؤرخ في

04 يونيو 1996.

## ملخص الدراسة

### 1-عنوان الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية.

### 2-هدف الدراسة:

الوصول إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية.

### 3-مشكلة الدراسة:

هل للتخطيط الاستراتيجي دور في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية؟

### 4-فرضية الدراسة:

- يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم الجزائرية.

- يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين لنشاط كرة القدم داخل الأندية.

- للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

### 5- إجراءات الدراسة الميدانية:

5-1 العينة: رؤساء ومسيري أندية كرة القدم الجزائرية.

5-2 المجال الزمني والمكاني: قمنا بتوزيع الاستبيان من تاريخ 08 أفريل 2019 إلى 18 ماي 2019 على رؤساء ومسيري أربعة أندية من نوادي الجهوي الأول و الجهوي الثاني لرابطة عنابة هي (فرفوس بئر العاتر، أولمبي الوزرة، الشباب الرياضي حمة لولو، مولدية مدينة سوق أهراس ) .

5-3 المنهج المستخدم: كان استخدامنا للمنهج الوصفي لكونه يتطابق لمثل هذه الدراسات.

5-4 الأدوات المستعملة في الدراسة: استعملنا الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات.

### 6- النتائج المتوصل إليها:

- أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم الجزائرية.

- أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين لنشاط كرة القدم داخل الأندية.

- أن للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

### 7- اقتراحات:

من أهم الاقتراحات التي توصلنا إليها:

- ضرورة أن يكون رئيس النادي الرياضي أو المسيرين متخصصين في المجال الرياضي.

- ينبغي على رؤساء الأندية برمجة دورات تكوينية وتدريبية خاصة باللجان المسيرة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

- الاهتمام بالنوادي وتشبيد المرافق والمنشآت والعناية بها.

- إحياء التظاهرات الرياضية ذات الصبغة التنافسية الرياضية في الوسط الاجتماعي لانتقاء اللاعبين الموهوبين.