

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



عنوان المذكرة :

دور التخطيط الاستراتيجي في تسيير أندية كرة القدم

دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة

رسالة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة و تسيير

إشراف الدكتور :

\* بن عميروش سليمان

إعداد الطالب :

• قاسمي وليد

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

عملاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

نشكر ونحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع

كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير والامتنان إلى السيد

والدكتور المشرف على بحثنا الذي مهد لنا الطريق لإتمام هذه المذكرة

" بن عميروش سليمان".

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون

والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم وتوصياتهم

القيمة والتي بواسطتهم سمح لنا بالسير

والعمل على النهج السليم.

" فالله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه."

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين مدى دراية مسيري النوادي الرياضية لتخطيط الاستراتيجي للنوادي الرياضية لكرة القدم	71
02	يوضح المميزات المطلوبة في اختيار الخطط الاستراتيجية للمسيرين في كرة القدم	72
03	يبين أهمية الدورات التكوينية لتنفيذ المخططات الاستراتيجية للمسيرين	73
04	يوضح مدى معرفة المسيرين فيما تكمن أهمية الدورات التكوينية	74
05	يبين معرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي	75
06	يبين هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطاته أم لا	76
07	يبين في حالة وجود تخطيط استراتيجي في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك	77
08	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير النادي	78
09	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي	79
10	يبين تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي	80
11	يبين مدى تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية	81
12	يبين قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين	82
13	يبين ما إذا كانت الإدارة الحالية تعتبر توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا	83
14	يبين أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر	84
15	يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته	86
16	يبين مدى مساهمة الإمكانيات المالية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي	87
17	يبين إمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي	88
18	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف	89
19	يبين مدى المساهمات المالية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي	90
20	يبين مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل	91
21	يبين أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل	93
22	يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم	94

## محتوى الدراسة :

التشكرات و الاهداء

قائمة الجداول

محتويات الدراسة

أ-ب	مقدمة:	10
10	الجانب التمهيدي	5
5	2- فرضيات الدراسة	5
5	3- أهمية البحث	6
6	4- أهداف البحث	6
6	5- المفاهيم العامة والمفتاحية في البحث	7
7	6- الدراسات السابقة أو المشاهدة	9
9	7- صعوبات البحث	4
4	الجانب النظري	5
5	الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي	13
13	تمهيد	14
14	1- مفهوم التخطيط	14
14	1-1. تعريف التخطيط في المجال الرياضي	15
15	2-1. أهمية التخطيط	16
16	3-1. مزايا التخطيط	16
16	4-1. مراحل التخطيط	17
17	5-1. أنواع التخطيط	17
17	6-1. مبادئ التخطيط الفعال	20
20	2- الإستراتيجية	20
20	1-2. مفهوم الإستراتيجية	23
23	2-3. ملامح التخطيط الاستراتيجي	23
23	3-3. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل و متوسط وقصير الأجل	26
26	6-3. فوائد التخطيط الاستراتيجي	27
27	7-3. مراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي	27
27	8-3. إجراءات التخطيط الاستراتيجي	

28	4. الإدارة الرياضية :
28	4-1. الإدارة في التربية البدنية و الرياضية :
29	4-2. الهيئات الإدارية الرياضية .
30	4-3 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية :
31	4-4. تعريف للإدارة الرياضية :
34	4-5. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:
35	4-6. مكونات الإدارة الرياضية :
35	4-7. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :
37	4-8. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
38	4-9. مجالات الإدارة في المجال الرياضي :
38	4-10. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:
39	5- الإداري الرياضي :
39	5-1 صفات الإداري الرياضي:
40	5-2. واجبات الإداري الرياضي :
40	5-3. إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :
41	5-4. تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :
41	5-5. مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:
44	الفصل الثاني : أندية كرة القدم.
45	تمهيد :
46	1- تعريف كرة القدم
46	1-1 التعريف اللغوي
46	1-2 التعريف الاصطلاحي
46	1-3 التعريف الإجرائي
47	1-4 تاريخ كرة القدم
51	2- النوادي الرياضية :
51	2-1 مفهوم النادي :
54	3- الإطار الفنية والإدارية للنادي :
55	4- استظهار الدور التربوي والاجتماعي والثقافي للنادي :
55	4-1 الدور التربوي للنادي :
55	4-2 الدور الاجتماعي للنادي :
56	4-3 الدور الثقافي للنادي :

57	5- مشروع النادي :
57	6- الأهداف العامة للنادي :
57	6-1 أهداف المدى الطويل :
58	6-2 أهداف المدى القصير :
58	7- تطور أندية كرة القدم الجزائرية :
58	7-1 المرحلة الأولى: 1895 – 1962 انطلاقة جزئية في ظروف صعبة .
59	7-2 المرحلة الثانية: أندية كرة القدم تتنفس الصعداء :
59	7-3 المرحلة الثالثة: الفترة الذهبية.
60	7-4 المرحلة الرابعة: أندية كرة القدم الجزائرية في أزمة.
61	الخلاصة :
62	الجانب التطبيقي
63	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
64	تمهيد:
65	1- مجتمع و عينة الدراسة :
66	2-الدراسة الاستطلاعية:
67	3- المنهج المستخدم:
68	4- أدوات الدراسة:
70	الفصل الرابع : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.
71	I.عرض وتحليل نتائج الدراسة :
95	II.الاستنتاج العام :
97	III.الاقتراحات :
97	خاتمة:
98	قائمة المراجع :
100	الملاحق :

## مقدمة:

تعتبر الرياضة بصفة عامة أحد النقاط البارزة منذ القدم لما لها دور كبير وفعال بالنسبة للإنسان حيث كان ظهورها مع ظهور الإنسان ، و مع 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 و تسود 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 و السلطات القائمة والساهرة على الرياضة بالدرجة الأولى من خلال القواعد الصارمة التي وضعتها للنهوض بالرياضة و التقدم نحو الأمام و استمرار السير الحسن.

والمتبع لواقع الرياضة في الجزائر يصاب بالدهشة الكبيرة للنتائج المتذبذبة و الخطاط المستوى ،رغم توفر طاقة شبابية هائلة قادرة على رفع التحدي إذا ما وجدت السند والمساعدة , وخاصة من جانب المسؤولين و الهيئات 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 و الأثر الكبير في تطوير أندية كرة القدم الجزائرية ، من خلال التسيير الحسن للرؤساء والمسيرين ،وتوقعاتهم المستقبلية لتحسين النتائج و لتحقيق 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 و دوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية، حيث قمنا

بتقسيم بحثنا إلى جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي .

بحيث يحتوي الجانب النظري على ثلاث فصول :

الفصل الأول : تحت عنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في الأندية .

الفصل الثاني : تحت عنوان تطور أندية كرة القدم الجزائرية .

وخصصنا الجانب التطبيقي والذي تناولناه في فصلين :

الفصل الثالث : الطرق المنهجية للبحث .

الفصل الرابع : عرض وتحليل و مناقشة 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 فشيدت من أجلها المنشآت و المركبات ، 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 اهتماما كبيرا لهذه الرياضة , فتحاول المعاهد و مراكز التكوين وكذا الأندية إعطاء دفع جديد لهذه الرياضة , كونها تمثل إطارا هاما 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 نخبويون 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 .وعليه قمنا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

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

تحديد التساؤلات الفرعية :

- هل هناك تخطيط استراتيجي على مستوى النوادي لكرة القدم ؟
- هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين نشاط كرة القدم داخل الأندية ؟ .
- هل للإمكانيات المالية و المرافق الرياضية كافية 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 :

- يوجد هناك تخطيط استراتيجي على مستوى النوادي لكرة القدم
- يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين لنشاط كرة القدم داخل الأندية.
- للإمكانيات المالية 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 المالية و المرافق الرياضية في تحقيق الأهداف المستقبلية وتحسين نتائج أندية كرة القدم الجزائرية
- إبراز إيجابيات التخطيط الاستراتيجي وفوائده .
- توضيح العلاقات بيت التخطيط الاستراتيجي والرياضة .

#### 5- المفاهيم العامة والمفتاحية في البحث :

##### 5-1. 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 انقضاء على العدو مباغتته ولتحسين المواقع أو انتهاز فرص ضعف العدو<sup>1</sup>

##### 5-2. 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>2</sup>

##### 5-3. التخطيط الاستراتيجي :

يذكر إبراهيم عبد العزيز 1996 أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد ويكون الأكثر عمومية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، دار الوفاء،للدنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ،الإسكندرية : 2003 ، ص 16

<sup>2</sup> النمىس بوزيد وحداوي أحمد : " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية "، كلية التجارة ، مذكرة ليسانس ( غير منشورة ) ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، المسيلة 2006 ، ص ( 10 ) .

<sup>3</sup> مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة 1999 ، ص ( 27 ) .

#### 4-5. 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 .

#### 5-5. التوجيه :

هو الوظيفة التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة وتنطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات و الأوامر لهم وتحفيزهم، وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا و تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>

#### 6-5. 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<sup>5</sup>

#### 6- الدراسات السابقة أو المشابهة :

يحاول الباحث الاطلاع لما وصل إليه سابقوه أو لتجنب التكرار لينطلق من حيث توقفوا 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 " وجاءت الإشكالية كما يلي :

- هل قامت الاتحادات الرياضية الفلسطينية بموضوع 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 .

<sup>4</sup> حسين حرم : " مبادئ الإدارة الحديثة "، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص ( 21 ) .

<sup>5</sup> عمر نصر الله قشطة : "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، الطبعة الأولى، دار الوفاق لدنيا للطباعة والنشر، قسم التربية البدنية و الرياضية، جامعة الأقصى، 2004، ص 39

## الجانب التمهيدي

- يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن اختبار المستويات العليا .
  - الاعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة نشاط الاتحاد على المؤهلين علميا .
  - عدم مسؤولية وزارة الشباب و الرياضة الفلسطينية و اللجنة 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 )

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 الدراساتين :

- 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 رأَت الدراسة أنه يمكن تفادي ذلك بتوسيع دائرة الممارسين والاعتماد على المؤهلين علميا .

- أما الدراسة الثانية فقد رأَت المكانة المستقبلية المتوقعة للمنظمة والتبصر بملاحظها 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 وختلفا 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 التدريبية لتنمية المهارات و المعارف .

#### 7- صعوبات البحث :

لابد أن نذكر بأنه ما من محاولة بحث أو إجراء أي دراسة لا تخلو من الصعوبات و المشاكل، 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 واجهتنا بعض المشاكل.



## الجانب التمهيدي

- الاكتظاظ داخل المكتبة و غيرها من المشاكل الإدارية .
- نقص المراجع حول هذا الموضوع و خاصة 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

الفصل الأول :

التخطيط الاستراتيجي

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 نوليها 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 تحصد غدا .

وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية والتي تحكمها قواعد معينة ، وهناك تعريفات كثيرة تهدف جميعها إلى إيجاد مدلولات واضحة للرياضة على مختلف مستوياتها و بأشكالها المتعددة .ولكن ما همنا هنا هم القائمون على تنفيذ هذه الأنشطة ، شأنهم شأن القائمون على تنفيذ برامج الإنتاج و الخدمات في أي موقع ، وبنجدهم يتدرجون في الوظائف من القيادات العليا و المتوسطة ، والمنفذون ، والذين نطلق عليهم الإداريون الرياضيون . ونبدأ من هنا الرحلة إلى الإدارة الرياضية مروراً بالإدارة العامة ووظائفها و مفاهيمها والتي نأمل أن يكون فيها من المعلومات و المصطلحات الخاصة بهذا العلم ومدى الحاجة إلى الإداريين بها .

**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 ".

- ويعرفه 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 ".

- ويعرفه 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 ".

- ويعرفه 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

الإمكانات المتاحة والمرتبطة<sup>1</sup>.

**1-1. تعريف التخطيط في المجال الرياضي :**

نستخلص من التعاريف السابقة التي عرضناها تعريف وجيز للتخطيط في المجال الرياضي كالآتي :

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية : 2003، ص ( 16 ، 17 ) .

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<sup>1</sup>

## 1-2. أهمية التخطيط :

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

أولا : مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع الأهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوافقة , وعلاقة ذلك بالأهداف .

ثانيا : 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 دوريا وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثا : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التسويق

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف وبذلك تؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز .

رابعا : تسهيل عملية الرقابة

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكن متابعة أعمال رؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1999 ، ص ( 27 ) .

<sup>2</sup> النميس بوزيد وحداوي أحمد : " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية " ، ( غير منشورة ) ، مرجع نفسه ، ص ( 10 ) .

**1-3. مزايا التخطيط :**

إن المزايا الرئيسية للتخطيط هي المساعدة في تحقيق الهدف الرئيسي بالعمل الجماعي والذي أنشئ المشروع من أجله ويتحقق

ب :

- 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 .
- 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 " .

ب - التخطيط التكتيكي : ويذكر عبد الغفار حنفي و عبد 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 وبحاج 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 مديرو 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 و فريد النجار 1999 م وهي :

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود: مرجع سبق ذكره , ص ( 18 )



- إعداد تنبؤ دقيق لأنه مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمؤسسة والذي تبني عليه خطط الإدارة وتعليم القائمين بالتنبؤ بالمعلومات المطلوبة من المديرين .
- الحصول على قبول الخطة لأنها تنفذ من خلال البشر و القبول و الحماس و الالتزام من المرؤوسين للخطة و المشاركة في عملية التخطيط .
- أن تكون الخطة سليمة لأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة و يتحقق ذلك بخطة سليمة و فعالة.
- إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط لأن التخطيط مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها و إعداد 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 و يجب لكل مشروع مؤشر زمني و مالي ترتبط به الخطة حتى لا تفشل.

### 1-7 معوقات التخطيط ومشاكله :

- تبرز معوقات التخطيط و المشاكل و الصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان في عدم نجاح التخطيط و عدم 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 انفصلهما عن بعضهما في مستويات الإدارة .
- نقص أو عدم دقة المعلومات الخاصة بالمشروع .
- عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية ولا تكون مدربة تدريباً كافياً.
- عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية في توزيع و تقسيم الأعمال على الوحدات وفق الأسس العلمية الصحيحة وتأمين الترابط فيما بينها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر نصر الله قشظة: "مرجع سبق ذكره، ص (39 - 40) .

- معوقات داخلية وتتمثل في الحدود القصوى من الطاقة الإنتاجية , وكفاءات الأفراد والمعدات المتاحة للاستخدام
- معوقات خارجية وتتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع الإدارة التفاعل معها<sup>1</sup>

### 1-8 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 .

### 1-9 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 .

<sup>1</sup> عمر نصر الله قشظة : "مرجع سبق ذكره, 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 و خاصة في حالة تغير الظروف المحيطة والتي من الصعب توقعها وقت إعداد الخطة<sup>1</sup>

## 2- الإستراتيجية :

### 1-2 مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس strotegos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.

- ويعرف قاموس ويبستر websters new world dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.

- ويشير قاموس المورد Almawrid الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

- و على نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة<sup>2</sup>.

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

- عرفها توماس بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية " <sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود : "مرجع سبق ذكره، ص ( 19 - 25 ) .

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : " التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية المنصورة ، 2006 ، ص ( 15 ) .

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد : " الإدارة الإستراتيجية "، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ( 26 ) .

- ويعرفها ALFRED CHANDLER بأنها " تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة ، و اختيار 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 ، و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغير و كذا الغايات الأساسية ، و الحركات من أجل الوصول إليها ، و القرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي ، و الأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية " .

- و من هذه التعاريف ، نجد بأن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها مفهوم الإستراتيجية و هي :

- الإستراتيجية : أسلوب مترابط و موحد و عامل للقرارات .
- الإستراتيجية : هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل و البرامج و أولويات التخصيص للموارد .
- الإستراتيجية : وسيلة لتعريف المجال التنافسي .
- الإستراتيجية : هي استجابة للفرص و التهديدات الخارجية ، و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية
- الإستراتيجية : هي نظام لتوزيع المهام و المسؤوليات الإدارية للمنظمة .
- الإستراتيجية : هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة<sup>1</sup>

## 2-2 شروط وضع الإستراتيجية :

لا نستطيع أن نفرق بين إستراتيجية جيدة و أخرى سيئة ، عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة ، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة ، وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة و معدة بشكل محكم ،

قد لا تعطي النتائج المرجوة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:

- أن تكون الإستراتيجية محددة و واضحة.
- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.

<sup>1</sup> الزهرة سهيل و آخرون : " مرجع سبق ذكره، ص ( 29 ) .

- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة ومستوى مخاطرة مقبولة.
- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات و تساهم في تحفيز الالتزام العام.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية<sup>1</sup>

### 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.

### 3-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

أ - التخطيط الاستراتيجي :هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك<sup>2</sup>

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"<sup>3</sup>

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 .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان : " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 ، ص ( 29 ) .

<sup>2</sup> أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص ( 23 ) .

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة : " محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية " إدارة أعمال ، السنة الرابعة ، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2004 / 2005 .

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<sup>1</sup>.

### 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 و أنشطتها الإبداعية .
- أنه أسلوب منهجي لقياس فعالية أقسام ووحدات المؤسسة .
- أنه أسلوب واقعي لتقسيم ومراجعة خطط العمل للتعرف على نقاط القوة والضعف .
- أنه أسلوب علمي يجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار وأكثر قدرة على التنبه للتغيير والانسجام معه<sup>2</sup>

### 3-3 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل و متوسط 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

<sup>1</sup> عمر نصر الله قشلة : "مرجع سبق ذكره، ص ( 37 ) .

<sup>2</sup> عمار بوحوش : "نظريات الإدارة الحديثة" ، دار الغرب الإسلامي ، جامعة الجزائر، ص ( 69 ) .

تتراوح بين عام و 5 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 ويتركز 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>1</sup>

### 3-4 معوقات التخطيط الاستراتيجي :

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً 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 مسؤولة .

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

2 - البيئة الخارجية المضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً 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 سيئا في ذهن المدير للأسباب التالية :

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

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

<sup>1</sup> حسن حريم : "مبادئ الإدارة الحديثة" ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص ( 116 )

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 وقتاً طويلاً 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 وتمثل في :

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<sup>2</sup>

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 .

<sup>1</sup> نادية العارف : " التخطيط الاستراتيجي والعودة " ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001/ 2002 ، ص ( 12 ، 13 ) .

<sup>2</sup> أحمد ماهر : " مرجع سابق ، ص ( 39 ، 40 ) .



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 التنويع والتشكيل في بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية معارضة , أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعة 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 مؤقتا 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 انه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان <sup>1</sup>

### 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 .<sup>2</sup>
- 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 المديرون .
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بوضع الأهداف وليس متلقيا لها .

<sup>1</sup> احمد ماهر : " مرجع سبق ذكره, ص ( 39 , 40 ) .

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: " مرجع سبق ذكره ص( 117 - 119 ) .

- يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات المصالح

### 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 .
- تقسيم واختيار الإستراتيجيات
- اختيار مدى الاتساق
- إعداد الخطط البديلة<sup>1</sup>

### 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 وطاقاتها .

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : " مرجع سبق ذكره , ص ( 117 - 119 ) .

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 و لكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها و تنظيمها ، 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 و تنفيذها <sup>1</sup>

#### 4. الإدارة الرياضية :

##### 4-1. الإدارة في التربية البدنية و الرياضية :

هناك إعداد كبيرة من العاملين في مجالات التربية البدنية و الرياضية يمارسون عملية الإدارة من خلال وظائفهم التخصصية أو التطوعية ، و ينتشر هذا العدد على مستوى مؤسسات الرياضة بمختلف أنواعها مثل :

اللجنة الاولمبية و الاتحاديات الرياضية و الأندية الرياضية و مراكز الشباب و أندية المؤسسات و المصانع و الأندية الرياضية بالمؤسسات العسكرية ، خلاف المدارس و المعاهد و الكليات و الجامعات.

ومن المهم على من يمارسون العمل الإداري الرياضي أن يعرفوا ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات و في حالة عدم إلمامهم و معرفتهم به فسيؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل ربما تؤدي إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها ، وهناك نظريات متعددة في الرياضة نستطيع أن نستمد منها كقيم تساعد على توضيح دور الإدارة في مجالات التربية البدنية و الرياضة فان معظم برامج التربية البدنية و الرياضية تدار تحت إشراف أشخاص لهم خبراتهم و قدراتهم التي جمعوها عن طريق تعاملاتهم الشخصية وخبراتهم السابقة ، هذه الخبرات لم تعد تثمن حاليا ، و عليهم أن يرجعوا إلى الجديد من البحوث و

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان : "مرجع سبق ذكره ، ص ( 67 ، 68 ) .

الكتب و المعاملات التي تناولت مواضيع الإدارة من حيث التخطيط و القيادة و التوجيه و العلاقات الإنسانية و كذلك التقويم و يستطيع القادة و العاملون في مجالات التربية البدنية و الرياضية أن يحققوا تقدما كبيرا في هذا المجال إذا ما ربطوا أبحاثهم العلمية بالنظريات العلمية و هذا ما نسميه بتزاوج المعرفة بين الخبرة و العلم . و تحكم طبيعة العلاقات بين المؤسسات الرياضية قوانين و لوائح و قرارات من شأنها تحديد كل مؤسسته في الهيكل العام ، كما تتحكم طبيعة تنظيم كل مؤسسة صحة ما يتخذ فيها من قرارات مثل : الجمعية العمومية العادية و غير العادية ، و مجلس الإدارة ، و المكتب التنفيذي ، واللجان الفنية ، لكننا نجد في بعض الأحيان أن هناك تقف أمام اللوائح موقف العاجز ولا نستطيع حلها ، فعلى سبيل المثال لا الحصر : مشكلة انقسام الأداء في مجلس الإدارة و من المفترض أن يكون رأي الأغلبية هو الذي يتم الأخذ به و لكن هل يكون رأي الأغلبية دائما هو الصحيح ؟

فهناك أغلبية . مثلا . تكون أكثر من النصف بواحد فقط و بالرغم من ذلك فان البعض يرى أن ذلك أفضل من أن يترك القرار لفرد واحد يتخذه بمفرده .<sup>1</sup>

#### 4-2. الهيئات الإدارية الرياضية

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : الهيئات الحكومية و الهيئات الأهلية .

#### 4-2-1 الهيئات الحكومية

وهي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل : وزارة الشباب و الرياضة ، مجلس أعلى للشباب و الرياضة ، هيئة عامة للشباب و الرياضة ، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة ، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم . بحكم مسؤولياتها الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها . و بإتاحة الفرص للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا ، وذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة إضافة إلى خطة الدراسة

<sup>1</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ، ص: 44-45 .

المنهجية ، وبرامج الأنشطة التي يتم التركيز عليها خلال اشهر العطلة الصيفية داخل بعض المدارس أو بمراكز التدريب و إضافة الجامعات بما تقدمه للطلاب من أنشطة رياضية .

#### 4-2-2. الهيئات الأهلية

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضية في أنها المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها و انتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها ، وشمولها بكل قطاعات الشباب ، وتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين و اعتباريين و لا تستهدف الكسب المادي و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم ، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية و الروحية و الصحية و الترويجية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل :

اللجان الاولمبية الوطنية . الاتحاديات الرياضية ، الأندية / مركز الشباب . اتحاد جمعيات الأنشطة الشبابية

#### 4-3 أهمية الإدارة في المجال التربية البدنية و الرياضية :

هناك سؤال يتردد كثيرا عن أهمية دراسة الأسس العامة لعلم الإدارة للعاملين في مجال التربية البدنية والرياضية وللإجابة عن هذا السؤال يجب عرض الحقائق التالية:

أولاً:

تدار أي مؤسسة أو هيئة -خدمة كانت أو ربحية - حياة الإنسان والإنسان بدوره يتأثر بطريقة الإدارة فيها بنوع البرامج التي تقدمها و المناخ الذي تنفذ فيه هذه البرامج و بأهداف هذه البرامج.<sup>1</sup>

ثانياً:

تزودنا الإدارة بالمفاهيم الأساسية للعلوم المتعلقة بهذا المجال و النظريات و التقنيات و أسس التقويم الموضوعي للأنشطة والأفراد والنظم. و تزودنا قبل : ذلك بالخبرة التي تمكننا من اكتشاف أحسن و أنسب الطرق للإدارة السليمة .

ثالثاً:

<sup>1</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ، ص: 46.

تساعد الإدارة كل إنسان يتخذها مهنة له في توسيع مفاهيمه الإدارية وإستكمال ما ينقصه من مقومات لتحقيق النجاح في عمله والذي ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة والهيئة والجماعة التي يديرها .

رابعا :

يمارس معظم قادة التربية البدنية والرياضية بعض أنواع العمل الإداري سواء في المدرسة أوالنادي أو الإتحاد أو مركز الشباب . وكذلك يجب أن يكون أعلى بنية من المقومات الأساسية لعملية الإدارة حتى يحققوا النجاح في هذا الجزء المهم من عملهم .

خامسا :

جميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي . فالإدارة أساسية لتنفيذ أهداف تسعى إليها . وتنمية روح العمل الجماعي والتخطيط المسبق لأي برنامج . والعمل المشترك التعاوني . المنسق وتحقيق هذا كله يتطلب معرفة بإمكانات الإدارة .

سادسا :

تساعد الإدارة على تحقيق الإستمرار حيث ان من أساسيات العملية الإدارية القيام بالأعمال التي حققت نجاحا وإستبعاد الأعمال التي لم تحقق النجاح وسيزيد ذلك من فرض الممارسات الناجحة للعاملين بالمؤسسة أو الهيئة وبالتالي ستظهر بصورة جيدة.

سابعا :

تؤدي زيادة المعرفة بعناصر الإدارة التي تحقق علاقات إنسانية طيبة بين المجموعات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءته في تحقيق الأهداف .<sup>1</sup>

#### 4-4. تعاريف للإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين وان الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضة قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية و بهذا فان مهمتهم هذه تحدد في

<sup>1</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ، ص47.

عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة للعمل الادارى .

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين

متداخلين مع بعضيهما :

✓ تحقيق إنجازات رياضية عالية .

✓ محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .

مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هناك جهودا

أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من اجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة . لقد توضح و منذ

سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك و هذا لا يتمثل بمهمات

المدرّب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية ، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة

أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل ،

وذلك بمساهمة اللاعبين و المدرّبين و الإداريين ، إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف الموضوع الذي نحن يصدده

وهو ليس بالا مكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا

إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة و بهذا فان العمل الإداري هو احد عوامل التطور الأساسية في

حقل التربية البدنية و الرياضية بشكل عام و هذا يقودنا إلى القول : أن الإدارة

العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري و بهذا فان الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند و ببساطة

على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم و الذي يستخدم المعارف الحديثة للعلوم الرياضية و الإدارة .

أن التطور الذي طرق للتربية البدنية و الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل

مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم مختلف أنشطتها ، و هي فن

و عمل و هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم <sup>1</sup>.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث ، لأنها الإدارة الفاعلة

في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية .

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم و

ازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته ، و بهذا

فإنها مطالبة بان تعد نفسها ، و تهيء أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة <sup>2</sup>.

و الإدارة في المجال الرياضي عرفها عدلة عيسى مطر ، طلحة حسام الدين « بأنها عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهودات

أفراد المؤسسة الرياضية ، و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة».

و عرفها ثابت إدريس ، جمال الدين موسى « بان الإدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة و إظهار

قدرتها و مواردها الداخلية و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و العمل على

تحقيقها » .

و يؤكد سعيد المصري بان التعريف الحديث للإدارة هي منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة و التي تهدف إلى :

● تهيئة بيئة داخلية محفزة للأفراد و الجماعات لتعمل بإرادتها في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لاقتناعهم بان تحقيق

أهداف المؤسسة سيؤدي إلى تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية .

● التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و مع المتغيرات المستمرة التي تطرأ عليها و الأعداد للتكيف معها بما يحقق

أهداف المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2002، ص:57.

<sup>2</sup> د/مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ، ص: 58.

<sup>3</sup> عمر نصر الله قشطه: " التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص:23-24 .



و يعرفها مفتي إبراهيم في كتابه تطبيقات الإدارة الرياضية بأنها « فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية ، و إخراجها بصورة منظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الهيئات ».

كما تعرف أيضا بأنها « توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها »

و مما سبق يتضح أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها ما هي إلا أسلوب أو طريقة لتحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية .

يلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال أحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة

الرياضية و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم و قدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو وظائفها أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة .

#### 4-5. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد الإدارة الرياضية العلمية السليمة كمايلي :

#### الشمول :

بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها .

#### التكامل

و يعنى أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانبا من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة ، مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار و نسق واحد ، بحيث تتحقق النتائج المرجوة .

#### المستقبلية

و يعنى ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف . وأما في وتطلعات في زمن آت. وعليها خلال عملها من أجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية .

الانفتاح ويعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها . تتأثر بها وتؤثر فيها .<sup>1</sup>

#### 4-6. مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي ( konz ) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية هي :

✓ العامل البشري.

✓ العمل الجماعي.

✓ المنظمة و التي تعمل الإدارة لأجلها.

✓ القائد الإداري .<sup>2</sup>

#### 4-7. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون النظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال

تشابه في أهدافها و عملياتها الرئيسية ، إلا أن المشكلة هي في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك

الجهة و تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة يلي :

#### 4-7-1. مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها . كذلك نجد أن من مهام

الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته .

#### 4-7-2. مبدأ التوسط:

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها .

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد: " مرجع سبق ذكره ، ص: 18-19.

<sup>2</sup> د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " مرجع سبق ذكره ، ص: 60.

**4-7-3. مبدأ التخصص :**

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً و شاملاً في نواحي النشاط المختلفة .

**4-7-4 مبدأ التنميط:**

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة و أنماط ثم نستخدم كنموذج في العمليات و التخطيط و في الرقابة .

**4-7-5. مبدأ الحوافز المادية :**

يجب أن تناسب المكافأة مباشرة و قيمة العمل المنجز ، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة و أن يكفا الشخص على أساس من أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه

**4-7-6. مبدأ العلاقات الإنسانية:**

تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية و وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون و المراقبون لان الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات

**4-7-7. مبدأ التخطيط:**

يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ لكي نصل إلى عمل شيء له أهميته بطريقة فعالة.<sup>1</sup>

**4-7-8. مبدأ الرقابة:**

يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة تتضمن تنفيذ الخطط .

**4-7-9. مبدأ القيادة :**

إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة قدر انطباقه على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص .

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ، ص: 55.

#### 4-7-10. مبدأ السلطة و المسؤولية :

إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل الأعمال داخل نطاق سلطته و بالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل مادام ليست له سلطة عليه .

#### 4-7-11 مبدأ اتخاذ القرارات:

يجب اتخاذ القرارات عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال ، و يجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط المعين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما .

#### 4-7-12. مبدأ استخدام القدرة الإدارية:

تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً<sup>1</sup>.

#### 4-8. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد شاد الأمريكي «kinz» بان الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

#### 4-8-1. المهارات الفنية :

و قد وصفها «kinz» بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلة كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص و القدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

#### 4.284 المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة<sup>2</sup>.

#### 4-8-2. مهارات الاستيعاب الفكري :

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعنى النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها .

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ،ص: 56.

<sup>2</sup> مرجع نفسه ،ص: 60.

**4-9. مجالات الإدارة في المجال الرياضي :**

تتعامل إدارة التربية الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية و هي :

✓ البرامج

✓ الإمكانيات

✓ العاملين (القادة)

وهذه المجالات الثلاثة للتربية الرياضية تعتبر مجالات متداخلة و غير مستقلة كل منها عن الأخرى فالبرنامج يظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة ثم يأخذ طريقة ضئيلة أو كافية لا فائدة منها إن لم يحسن استخدامها ، و كذلك تقع على بعض العاملين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج .<sup>1</sup>

**4-10. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:**

يتمثل الدور الإجرائي من الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها ، و هذه الأدوار تتم في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة و هي كما يلي :

\* وضع خطة متكاملة تشمل كل الاستراتيجيات ، و السياسات ، و الإجراءات ، و الأساليب ، و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

\* وضع هيكلية لتنظيم العناصر و القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء و الترابط بينها ، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فعالية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .

\* السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : " مرجع سبق ذكره ، ص: 56.

<sup>2</sup> مفتي إبراهيم حماد: " مرجع سبق ذكره ص : 19.

\* إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يتطابق مع العمليات و الإجراءات على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها ، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة ، مع العمل على تصحيح الانحرافات ، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث .

\* التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الراسي أو الأفقي، من اجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.<sup>1</sup>

## 5- الإداري الرياضي :

إن الإداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة الكافية من المعرفة في مدركات و مبادئ الإدارة قبل ممارستها وذلك لأن ممارسة الإدارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد و اتجاهاته الثقافية . إن الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات مهمة في نطاق اختصاصه .

من المعروف أن الإداري الرياضي يتولى تحليل الأعمال و المهام التي يشرف عليها وهذا يوجب أن يكون من طراز الأفراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة إلى أجزاءها لصنع الحلول المناسبة لها .

والإداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط و كفاءة كبيرين .

أن معرفة العاملين بالتربية الرياضية و إلمامهم بالنواحي الإدارية تساعدهم و بلا شك على أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية .

## 5-1 صفات الإداري الرياضي :

- \* أن يكون من ذوي الاختصاص في مجال العمل الإداري
- \* له رغبة و ميل للعمل

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد: " مرجع سبق ذكره ، ص: 20.

\* له القدرة على المشاركة الايجابية مع رؤوسيه و مع من معهم في الإدارة

\* ذا قدرة على نقل المعرفة و المهارات للاعبين

\* أن يتمتع بالعملية الشمولية .

## 5-2. واجبات الإداري الرياضي :

أن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على أساس المبدأ الديمقراطي

في الإدارة أما واجباته فهي :<sup>1</sup>

- يعين واجبات العاملين
- يقوم بإعداد المنهاج
- يشرف على الواجبات
- يقيم العمل اليومي
- ضمان صلاحية التجهيزات و الأدوات
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها و التنسيق و الإشراف على حسن سيرها.<sup>2</sup>

## 5-3. إدارة الهيئات الرياضية و تحديات القرن الحادي و العشرين :

لاشك كثيرا من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في

القرن الحادي و العشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة و توجهات إدارية جديدة تتماشى و

متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها و على كافة مستوياتها .

الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي و تحويله من فكر إداري تقليدي إلى

فكر إداري حديث يتماشى و متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي و العشرين .

وفيما يلي نضع بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهي كما يلي :

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: " مرجع سبق ذكره ،ص:62.

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص62.

- تبني أسلوب الجودة الشاملة .
- البدء من المخرجات و ليس كما تعودنا في الإدارة الرياضية التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات
- يجب أن يكون الابتكار هو المدخل الرئيسي للعمل في مجال الإدارة بالهيئات الرياضية
- ضرورة أن يكون المحك الأساسي في التقويم هو كفاءة و كم الإنتاج الإداري و الفني
- من الأهمية أن تبني الإدارة بالهيئات الرياضية شعار البحث عن التميز

#### 4-5. تغيير الفكر الإداري في الهيئة الرياضية :

إذا ما أردنا أن نغير الفكر الإداري بالهيئة الرياضية إلى الأفضل ، فإن التغيير يجب أن يتم في أربعة اتجاهات رئيسية كما يلي<sup>1</sup>

أ- التغيير الإنساني:

وهو ما يعني تغيير أفكار و اتجاهات و مفاهيم الأفراد العاملين بالهيئة الرياضية و كذلك العمل على تغيير عاداتهم و

قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم في العمل

ب- التغيير في طبيعة أداء الوظائف :

وهو ما يعني تغيير الواجبات الوظيفية ، سواء على مستوى الكم ، أو على مستوى الكيف

ج- التغيير التنظيمي:

وهو ما يعني التغيير في البناء الهيكلي للهيئة الرياضية بكل ما تحتويه من إدارات و أقسام و وحدات، كما يتعلق أيضا

بالتغيير في العلاقات الوظيفية

د- التغيير التكنولوجي:

و يشمل استخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و التكنولوجيا التطبيقية في المجال الرياضي بشكل عام

#### 5-5. مقومات التغيير الناجح في إدارة الهيئات الرياضية:

كي يكون التغيير ناجحا في إدارة الهيئات الرياضية فلا بد من توافر عددا من المقومات نذكر منها ما يلي :

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره ،ص22.



1. تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة النابعة من الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و على كافة المستويات ، توصيلها إلى الرؤساء و إيجاد نظام للحفز على البحث عن مثل تلك الأفكار ، و إذا ما كانت قابلة للتطبيق و مثمرة
2. دعم تكامل المعارف و المعلومات و المهارات الإدارية في إدارة الهيئة الرياضية ، حيث يجب أن تشجع جهود الحصول على المعرفة من مراجع و أبحاث و دراسات الإدارة الرياضية ، إما المهارات فهي تكتسب من خلال التطبيق الفعلي و الممارسة اليومية و المعاشة المستمرة للمشكلات النفسية و الإنسانية داخل الهيئة ذاتها ، أو خارجها .
3. ترسيخ المرونة ، و المقدرة على التكيف ، حتى يمكن تقبل التغيير و التكيف معه .
4. الاستناد إلى المعلومات حول التغيير المنشود من حيث أهدافه و أنواعه ، ومدى تأثيره و نتائجه المتوقعة ، وهذا يرجع أساسا إلى نظم المعلومات المتوفرة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد: "مرجع سبق ذكره ، ص:23.

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 .

و يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ونجاح المؤسسات و الهيئات الرياضية و بالتالي نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة ، على كافة المستويات بدءاً من المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و اللجنة الاولمبية مرورا بالاتحادات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا ووزارة التربية و التعليم ، وصولاً للأندية الرياضية و مراكز الشباب .

# الفصل الثاني :

## أندية كرة القدم

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 ومنافسات رياضية وتسييرها على ضوء قانون الممارسة الرياضية في الأوساط الجمعوية 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 )<sup>1</sup>

### 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<sup>2</sup> .

و يشرف 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<sup>3</sup>

### 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 حكم وسط ميدان وحكمين مساعدين على الطرفين ومحافظ اللقاء ، تدوم مدة اللقاء 90 دقيقة وهي مقسمة لشوطين كل واحد يدوم 45 دقيقة مع

<sup>1</sup> روجي جميل : "كرة القدم" ، طبعة أولى ، دار النقااص، بيروت ، لبنان، 1986 ، ص ( 5 ) .

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

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

استراحة بينهما لمدة 15 دقيقة، بالإضافة لاحتساب الوقت الضائع ، تستعمل كرة جلدية في الملعب، ألبسة الفريقين مختلفة عن بعضهما .

بالإضافة إلى اختلاف لباس الحراس عن باقي اللاعبين ، واختلاف لباس الحكم ، وتتكون ألبسة 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 الإنجليزي .

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

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

<sup>1</sup> محمد عبده صالح الوحش و مفتي إبراهيم محمد : " أساسيات كرة القدم " ، دون طبعة ، دار المعرفة ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص ( 8 ) .

وبينهما شبكة خيوط حريرية , يتوسطها ثقب تستدير مدار يقدر بقدم واحد والمهدف يوضع أمام إمبراطور في الحفلات

العامه<sup>1</sup>

- 1830 : ظهور كرة القدم باسمين ( السوكر و الريشي ) 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 يونائتد ) .
- 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 وتفوز بها ضد الأرجنتين بـ ( 4-2 ) بمشاركة 13 فريق .
- 1939 : تقرير وضع الأرقام على ظهور اللاعبين .
- 1953 : تنظيم الدورة العربية الأولى .
- 1959 : تنظيم كأس الإتحاد الأوربي .

<sup>1</sup> مختار سالم : " مرجع سبق ذكره , ص ( 11 ) .

- 1961 :تنظيم كأس رابطة الأبطال الأوربية.

- 1970 :بعد انتهاء دورة مكسيكو لكرة القدم (كأس العالم) قرر وضع البطاقة الصفراء و الحمراء وأصبحت اللعبة واضحة و سهلة 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 و أثناء 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، و العرقلة 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 عام 2010.

#### 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 ، الإتحاد ) .

- ثانيا البحرين : تأسس الإتحاد البحريني عام 1951 م وانظم إلى الإتحاد الدولي ( الفيفا ) سنة 1966 م ،ويبدأ الدوري سنة 1957 م ومن أشهر الأندية هي ( المحرق، الرفاع ، البحرين ) .

<sup>1</sup> زعيتر بماء الدين و روا يحي نور الدين : " دور رياضة كرة القدم في تنمية الجانب الاجتماعي لدى المراهقين " ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، مأكرة الليسانس، (غير منشورة) 2007/2006، ص ( 12 ، 13 ) .



- ثالثا الإمارات : تأسس عام 1951 م وانظم للفيفا عام 1972 م وبدأ الدوري عام 1972 م ومن أشهر الأندية ( النصر , الوصل , العين , الشارقة )<sup>1</sup>
- 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 ) .
- 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 )<sup>2</sup>

### 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 .

<sup>1</sup> محمد عبده صالح الوحش و مفتي إبراهيم محمد : مرجع سبق ذكره , ص ( 12 , 13 ) .

<sup>2</sup> نفس المرجع, ص ( 12 , 13 ) .

- 1963 : تنظيم أول بطولة وطنية وفاز بها اتحاد العاصمة .
- 1967 : أول مشاركة جزائرية في الألعاب الإفريقية و المتوسطة .
- 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 البطلة .
- 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 .
- 1999 : تنظيم أول بطولة احترافية بالجزائر<sup>1</sup>
- 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 " .<sup>2</sup>
- " دائرة أين يلتقي الأعضاء " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبده صالح الوحش و مفتي إبراهيم محمد : " مرجع سبق ذكره, ص ( 29 - 31 ) .

<sup>2</sup> LA rousse : " dictionnaire de français " - imprime en France - edition - 2001 , p ( 76 ) .

<sup>3</sup> Le robert, " imprime en italie " par G canale et .c.s.p.u.borgarot. p (129).

## 2-2-1 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.

## 2-2-2 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 وواجبات<sup>1</sup>

## 2-2-3 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 ، و المتمثل في عميد الأندية "مولودية الجزائر" مع العلم أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة هو الذي تأسس قبل 1921م.

## 2-2-4 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 أبريل 1990 م

<sup>1</sup> 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) .

المتتم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-284 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 م الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 247/94 المؤرخ في 10 أوت 1994 م الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعية المحلية والبيئة والإصلاح الإداري<sup>1</sup>

## 2-2-5 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 و الطرد، إضافة إلى وجود أعضاء المداولات والإدارة والجمعية العامة التكوينية ، وبعد تحرير القانون الأساسي يقوم الأعضاء المؤسسين بعقد اجتماع يستضيفون فيه المنخرطين<sup>2</sup>

## 2-2-6 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 .

## 2-2-7 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 .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، قرار وزاري مؤرخ في 04 يونيو 1996.

<sup>2</sup> بن آكلي كريم وآخرون: " مرجع سبق ذكره، ص (12).

- الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى<sup>1</sup>

### 3- الإطارات 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 بتنصيب 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 الإطارات الأجراء الذي يتدخلون في العلاقات مع الصحافة والبحث عن الممولين ... الخ<sup>2</sup>

هذه النظرة السريعة حول هذه الممارسات وتطورها , تسمح لنا بقياس الأهمية المأخوذة في النوادي من طرف الإشراف الفني و الإداري .

<sup>1</sup> Kamel lemoui – Foot ball, Technique jeu, entraînement , information , alger, 1989.

<sup>2</sup> Mechel leblanc : " Le club de lan 2000 , " INSEP, publication, France , 2000, p(155).

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

##### 4-1 الدور التربوي للنادي :

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

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 .

- النوادي تحتوي على مرافق رياضية ومحلات متقدمة في أغلب الأحيان من البلديات ،ويكون استخدام هذه المرافق

دور فعال في استقبال الأطفال و الشباب ويؤمن مهمة اجتماعية شريفة .

---

بن أكلي كريم و آخرون: " الممارسة الرياضية في الأندية وأثرها على التحصيل الدراسي في الطور الثانوي" ، مرجع نفسه , ص (14).

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 " الكلونديلي " 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<sup>1</sup>.

#### 3-4 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 المتبعين والمتفرجين .

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> بن آكلي وآخرون : " مرجع سبق ذكره ص (14).

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 منحصر، 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 و المؤطرين المنتخبين، فعليهم حقا بتأسيس مشروع النادي الذي يمكن تعريفه كوسيلة نظرية التي تسمح بالنشاط<sup>1</sup>

يجب أن يحتوي هذا المشروع على أهداف عامة التي تدل على اتجاهات النادي، وتنجز 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 .
  - 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 .

<sup>1</sup> Michle leblanc " Le club de lan 2000 ", opcit , p (187)



## 6-2 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>

## 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 للبلدية , والإتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر .

<sup>1</sup> بن أكلي كريم وآخرون : " مرجع سبق ذكره ، ص ( 16 ) .

وقد عرفت الثورة التحريرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني 18 أبريل 1958 م الذي كان يلعب في صفوفه " سوفان , زوبا , كريموا , أبيرا ..... وكان هذا الفريق يمثل الجزائر في مختلف المنافسات العربية منها و الدولية .

### 7-2 المرحلة الثانية: أندية كرة القدم تتنافس 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 البيضاوي ( 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 ( 2-1 ) , وقد أهدى فريق مولودية الجزائر أول كأس للوطن وهذا في منافسة الأندية الإفريقية البطة سنة 1976 م<sup>1</sup>

### 7-3 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 .

<sup>1</sup> العايب بشير وسنوسي مهدي: "أهمية الإعداد النفسي للاعب كرة القدم", معهد التربية البدنية , مذكرة ليسانس ( غير منشورة ) , الجزائر , 2006/2005 , ص ( 22).

ولقد ترك دعم المؤسسات الاقتصادية الوطنية الكبرى بصمته على الساحة المالية للفرق , إذ ترجمت بتتويج مولودية الجزائر بالكأس الإفريقية للأندية البطلة في سنة 1976 م , وفوز شبيبة القبائل بالكأسين الإفريقيتين للأندية الإفريقية البطلة سنة 1981 م و 1990 م وكذا بالكأس الممتاز سنة 1983 م علاوة على جدارة وفاق سطيف وفوزه بكأس الأندية الإفريقية البطلة سنة 1988 م والكأس الآفروآسيوية سنة 1989 م .

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>

#### 7-4 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 و نتائجها وهذا ما أثر على سمعة منتخبنا الوطني على الصعيد الدولي و القاري .

فباستثناء شبيبة القبائل التي أحرزت الكأس الإفريقية للأندية البطلة سنة 1991 م و كأس 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 البطلة على التوالي في شهر أفريل 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 و الاحتفاظ بها في 2008 م وهكذا فلقد أصاب السبات الأندية الوطنية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العايب بشير وسنوسي مهدي: "مرجع سبق ذكره ، ص23

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص23

## الخلاصة :

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 و المدارس 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 .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

الإطار المنهجي للدراسة

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 الخصم، 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- مجتمع وعينة الدراسة :

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة قصدية , وتعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة الغرضية، أو العينة العمدية، أو العينة النمطية، وهي أسماء تسير كلها إلى العينة ، التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال للصدفة ، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها بما يبحث عنه من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة في مجتمع البحث والعناصر الهامة.<sup>1</sup>

وعليه فإن عينة الدراسة تمثلت في أندية الرابطة الجهوية باتنة لكرة القدم .

• مجتمع الدراسة<sup>2</sup>

**1/ STRUCTURE DES GROUPES DES CHAMPIONNATS  
DES DIVISIONS REGIONALES 1 et 2 SENIORS  
SAISON 2015/2016**

**A / SENIORS**

REGIONAL .1		REGIONAL.2			
N°	GRUPE A	N°	GRUPE A	N°	GRUPE B
01	O MSILA	01	WR FARFAR	01	WRB CHELLAL
02	IRB SIDI AISSA	02	CB OUMECHÉ	02	NRHA TIXTER
03	JS O/ KHLOUF	03	ARB ZOUI	03	K BENSEROUR
04	RUDS BATNA	04	MCB EL MADHER	04	NRB BIR KASDALI
05	AB CHEMORA	05	IRB MENAA	05	AB BORDJ BENAZOUZ
06	CRB RAS EL AIOUNE	06	JSM AIN TOUTA	06	AB BERHOUM
07	M BOU SAADA	07	A ZANA EL BAIDHA	07	JRB METARFA
08	ES SIDI AISSA	08	NSM SEHIRA	08	CRB LIOUA
09	MC MSILA	09	NRB OUED EL MA	09	JSB SIDI EMBAREK
10	NRC BOUDJELBANA	10	CRB AIN YAGOUT	10	M RAS EL MIAAD
11	CB AIN TAGHROUT	11	NRB TAZOUGARET	11	OB MEDJANA
12	TRBARRIS	12	CRB NGAOUES	12	IR EL ANASSER
13	JS SERIANA	13	HR BABAR	13	ES MED BOUDIAF
14	US DOUCEN	14	WAC ZEMALA	14	AB SIDI KHALED
15	ESB GHILASSA	15	USC EL OUTAYA	15	SA BELAIBA
16	ESS AIN LAHDJEL	16	CRB BITAM	16	O M'HIR

<sup>1</sup> محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب : البحث العلمي في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 م .ص106

<sup>2</sup> وثيقة مقدمة من طرف الرابطة الجهوية باتنة (ملحق رقم 02)



## عينة الدراسة :

الرقم	اسم النادي
01	نادي تازقاغت
02	نادي بابر
03	نادي الزمالة
04	نادي الدوسن
05	نادي فرفار
06	نادي اريس
07	نادي راس الميعاد
08	نادي بن سرور
09	نادي محمد بوضياف
10	نادي سيدي خالد
11	نادي ليوة
12	نادي رادس باتنة

## 2- 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<sup>1</sup>

في هذه الدراسة والتي تتناول موضوع: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية" توجهنا إلى

رؤساء ومسيري نوادي القسم الأول لكرة القدم، من أجل مقابلة بعض الرؤساء و المسيرين لأندية القسم الأول، وهذا من أجل

تشخيص وجمع الأفكار والمعلومات التي ترتبط بموضوع بحثنا وانشغالنا المطروح.

## أ. المجال المكاني والزمني:

المجال المكاني: شملت دراستنا الميدانية المتعلقة بمسيري نوادي كرة القدم الرابطة الجهوية باتنة للموسم الرياضي

. 2016/2015

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

المجال الزمني: كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة الاول من جانفي الى غاية شهر ماي ، وجام مخططها كالتالي :

الجانب النظري: من 04 جانفي الى غاية 20 مارس 2016

الجانب التطبيقي : من 24 مارس الى غاية 04 ماي 2016 .

### ب . ضبط متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد و ضبط 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<sup>1</sup>

وتتمثل متغيرات بحثنا أننا تناولنا متغيرين مستقلين وهما:

المتغير المستقل الأول : ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي .

المتغير التابع: ويتمثل في أندية كرة القدم.

### 3- المنهج المستخدم:

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

تعريف المنهج الوصفي: يعرف المنهج الوصفي في مجال التربية والتعليم<sup>1</sup> 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 .

<sup>1</sup> Maurice Angers : " initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines " , 2eme édition , ces mc , quebec , 1999 , p ( 118

## 4- 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>2</sup>

وتوجد ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان وهي:

## أ. الأسئلة المغلقة:

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

## ب. الأسئلة المفتوحة:

وتعطي 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، و النصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين في إعطاء آرائهم الخاصة.

ويتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، لدى مسيري أندية كرة القدم الجزائرية (الرابطة الجهوية باتنة) من

23 سؤالا، مقسما إلى ثلاث محاور رئيسية، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة:

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

<sup>2</sup> الزوابي والغانم: " مناهج البحث في التربية البدنية " ، الجزء الأول ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1974 ، ص ( 80 )

- 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:

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 .

الفصل الرابع :

عرض و تحليل و مناقشة

نتائج الدراسة

## I. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي على مستوى نوادي كرة القدم

السؤال الأول : هل لديكم نظرة على التخطيط الاستراتيجي على مستوى نوادي كرة القدم؟

الغرض من السؤال :

التعرف على مدى دراية مسيري النوادي الرياضية لتخطيط الاستراتيجي للنوادي الرياضية لكرة القدم

الجدول رقم 01 : يبين مدى دراية مسيري النوادي الرياضية لتخطيط الاستراتيجي للنوادي الرياضية لكرة القدم.

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

تحليل ومناقشة النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة 100% أجابوا بـ " نعم " , أي أن مسيري النوادي الرياضية مجملهم على

دراية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى نواديهم الرياضية لكرة القدم , وهم مطلعون عليه ويعرفون كل الخطط .

أما نسبة 0% فهي تدل على أن كل مسيري النوادي الرياضية يعرفون ماهية الخطط الاستراتيجية لنواديهم .

الاستنتاج :

نستنتج أن مسيرين النوادي كرة القدم لديهم كل المعرفة عن الخطط الاستراتيجية لنواديهم الرياضية في كرة القدم 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 الخطط الاستراتيجية للمسيرين في كرة القدم ؟ .  
 الغرض من السؤال : التعرف على المميزات المطلوبة في اختيار الخطط الاستراتيجية للمسيرين في كرة القدم  
 الجدول رقم 02 : يوضح المميزات المطلوبة في اختيار الخطط الاستراتيجية للمسيرين في كرة القدم .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهلات العلمية	2	16.66 %
الخبرة و الممارسة	3	25 %
الاثنان معا	7	58.33 %
المجموع	12	100 %

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن المؤهلات العلمية والخبرة والممارسة صفتان متكاملتان في تطوير الخطط الاستراتيجية لمسيرى النوادي الرياضية ، فالتخطيط الإستراتيجي الجيد والفعال يتطلب وجود مسيرين تتوفر فيهم الصفات اللازمة لتنفيذها ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة داخل النادي.

السؤال الثالث: هل هناك دورات تكوينية في طرق وبرامج تنفيذ المخططات الاستراتيجية للمسيرين؟  
الغرض من السؤال:

إبراز أهمية الدورات التكوينية لتنفيذ المخططات الاستراتيجية للمسيرين.

الجدول رقم 03: يبين أهمية الدورات التكوينية لتنفيذ المخططات الاستراتيجية للمسيرين

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

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 الاستراتيجي داخل النادي لتنمية مهارات ومعارف المسيرين ، أما النسبة الثانية التي تقدر بـ 66.66 % كانت إجاباتهم بـ " لا " تعتبر هذه النسبة كبيرة مقارنة بالأولى حيث أن المسيرين أهملوا عنصر التكوين وأهميته و يرون 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 و اكتساب الخبرة لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية مسير نوادي كرة القدم لا يرون أهمية في إقامة دورات تكوينية ، لتنمية مهارات و معارفهم ، ويمكن لهذه الدورات التكوينية أن تساهم في تطوير الفكر الإداري للمسيرين في النادي لتحقيق تخطيط إستراتيجي جيد.



- إذا كانت الاجابة بنعم ، فيما تكمن أهميتها ؟

الغرض من السؤال : معرفة أهمية الدورات التكوينية .

جدول رقم 04 : يوضح مدى معرفة المسيرين فيما تكمن اهمية الدورات التكوينية :

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
33.33%	4	اكتساب خطط جديدة
41.67%	5	الاحتكاك و اكتساب الخبرة
25%	3	مسايرة التطورات الخاصة
0%	0	حالات أخرى
100%	12	المجموع

الاستنتاج:

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

السؤال الرابع : هل يستخدم النادي عنصر التخطيط الاستراتيجي لنشاطاته ؟  
 الغرض من السؤال : معرفة أهمية عنصر التخطيط الاستراتيجي داخل النادي.  
 الجدول رقم 05 : يبين معرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي.

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

تحليل ومناقشة النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة 66.66% أجابوا بـ "نعم" أي أن جل المسيرين يعترفون بأهمية التخطيط الاستراتيجي 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 مسيري النوادي الرياضية لا يرون فائدة في استخدام التخطيط الاستراتيجي داخل النادي.

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن مسيري النوادي الرياضية لكرة القدم يختلفون من حيث آرائهم وإجاباتهم حول استخدام عنصر التخطيط الاستراتيجي لنشاطات النادي ، وهذا راجع إلى اختلاف في تصوراتهم المستقبلية وعدم معرفة الدور البارز الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في عمليات الادارة الحديثة داخل الأندية .

إذا كانت الاجابة بنعم . فكيف ترون التخطيط الاستراتيجي برأيكم ؟

الغرض من السؤال : معرفة رأي المسيرين حول التخطيط الاستراتيجي :

معظم من اجابوا بنعم من مسيري النوادي الرياضية لكرة القدم ، يرون أن لتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة داخل هذه النوادي ، لما له من أهداف واضحة من بينها التنظيم و التسيير الجيد .

- السؤال الخامس : هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطاته ؟ .  
 الغرض من السؤال : معرفة مكان التخطيط الاستراتيجي داخل النادي والمشاكل التي تقع في غيابه .  
 الجدول رقم 06 : يبين هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطاته أم لا .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول رقم 06 وباستعراض النتائج المرسومة عليه يمكن ملاحظة أن نسبة 41.66 % من مجموع العينة التي كانت إجابتهم بـ " نعم " ، وهذا راجع إلى أن معظم مسيري النوادي الرياضية يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ، والمشاكل التي تقع في غيابه ويرون أن النادي حاليا يواجه مشكلة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطاته ، أما نسبة 58.33 % أجابوا بـ " لا " فإنهم يرون أنهم لا يواجهون أية مشاكل متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لنشاطات النادي .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن أكثر المسيرين لا تواجههم أية مشاكل داخل أنديةهم والمتعلقة بنشاطات التخطيط الاستراتيجي وهذا ما ينعكس إيجابا على التنظيم الجيد والفعال داخل النادي لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف .

السؤال السادس : في حالة وجود تخطيط استراتيجي في النادي , من هو المسؤول عن ذلك ؟ .  
الغرض من السؤال :

معرفة الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي في النادي في حالة وجوده .  
الجدول رقم 07 : يبين في حالة وجود تخطيط استراتيجي في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة 0 % تشير إلى أن الرئيس بمفرده ليس هو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي في النادي ، ونفس الشيء بالنسبة للاختيار الثاني وهو الرئيس و مسير المال ، أما نسبة 8.33 % تشير إلى وجود هيئة مختصة داخل الأندية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والمسؤولة عنه ، وتشير نسبة 91.66 % أن جل مسيري الأندية يرون أن المكتب كله داخل النادي هو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي لنشاطات النادي وهذا يبين مدى مسؤولية ووعي مسيري الأندية في كون التخطيط مسؤولية جماعية .

الاستنتاج :

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

- السؤال السابع : هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير النادي ؟ .  
 الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير النادي .  
 الجدول رقم 08 : يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير النادي .

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

تحليل ومناقشة الجدول :

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 08 نجد أن نسبة 58.33 % من المسيرين أجابوا بـ " نعم " , وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير النوادي الرياضية , ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من المسيرين من لا يدركون دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير نوادي كرة القدم , أما الإجابة بـ " أحيانا " فكانت نسبة 41.66 % بحيث يرى مسيري الأندية أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في بعض الأحيان في تطوير النوادي الرياضية .

في حالة الاجابة بنعم :

- أما المجيبون بـ " نعم " فيمكن ذلك في اكتساب الخبرات و الإحساس بالمسؤولية , والعمل أكثر واكتساب خطط و أفكار جديدة والتكوين الجيد , و توعية 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 و الأعمال اللازمة لتحقيق ذلك ، وهذا ما يؤدي الى تطوير النوادي الرياضية لكرة القدم .

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 09 : 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 09 نجد أن نسبة 100 % أجابوا بـ " نعم " من مسيري النوادي كونهم بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي الجيد في استقطاب و زيادة الممارسين داخل النادي , ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من المسيرين من لا يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن جميع المسيرين واعون بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة قاعدة الممارسين داخل النادي وهذا ما يجعل الأندية منظمة وموجهة لاستقطاب الممارسين .

السؤال التاسع : هل لسمعة النادي ونتائجه دور في استقطاب الممارسين داخل النادي ؟ .  
الغرض من السؤال :

تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي

الجدول رقم 10 يبين تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" تمثل 75 % وهذا يدل على مسيري الأندية على دراية بأن لسمعة النادي و نتائجه تأثير في زيادة و استقطاب أكبر عدد من الممارسين .  
بينما الإجابات بـ "لا" فكانت منعدمة ، بمعنى أنه لا يوجد من الممارسين من لا يدرك تأثير سمعة النادي .  
بينما الذين أجابوا بـ "أحيانا" فتمثل نسبة 25% فيرى مسيري الأندية أن سمعة النادي و نتائجه أحيانا تلعب دورا في استقطاب الممارسين داخل النادي.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية مسيري النوادي الرياضية يدركون أن لسمعة و نتائج 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 مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية و القارية دور في زيادة الممارسين داخل الأندية؟  
الغرض من السؤال: معرفة تأثير مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية في زيادة الممارسين داخل الأندية.  
الجدول رقم 11 : يبين مدى تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية.

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

تحليل و مناقشة النتائج:

من خلال قراءتنا للجدول رقم 11 نجد أن نسبة 100% من الممارسين أجابوا بـ " نعم " كونهم على علم بأهمية تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية، ومن خلال الجدول نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة ، بمعنى أنه لا يوجد من الممارسين من يرون أن مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية و القارية 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 الممارسين يعملون وفق تخطيط مناسب وأسس حديثة لتطوير النادي للوصول إلى تحقيق أهدافه و على 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 12: يبين قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين .

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

تحليل و مناقشة النتائج:

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 12 نجد أن نسبة 66.66% أجابوا بـ "نعم"، بمعنى أن النادي يقوم بدورات تكوينية لانتقاء اللاعبين الموهوبين، وهذا ما يبرز أهمية هذه الدورات عند مسيري الأندية، أما نسبة 33.33% أجابوا بـ "لا" فذلك يعني أنه حسب رأي المسيرين لا أهمية من القيام بهذه الدورات.

وكانت الإجابة بـ "أحيانا" منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من المسيرين 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. في حالة الاجابة بنعم :

أما المجيبون بـ "نعم" فنجد أغلبيتهم أحو على توفر السن و المهارة و الصفات البدنية والذين يعتبرون ما ÷م الخصائص التي الاعتماد عليها في عملية الانتقاء .،

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن معظم المسيرين يتفقون على أهمية عملية الانتقاء وفق شروط معينة تعود بالفائدة على النادي وهذا ما يدل على التخطيط الإستراتيجي الجيد للإدارة المسيرة .

السؤال الثاني عشر: هل تعتبر الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا ضمن تخطيطها الاستراتيجي؟.

الغرض من السؤال: معرفة مدى اعتبار الإدارة الحالية توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة منهم مستقبلا ضمن تخطيطها الإستراتيجي.

الجدول رقم 13 : يبين ما إذا كانت الإدارة الحالية تعتبر توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 13 نجد أن نسبة 100 % من المسيرين أجابوا بـ " نعم " كونهم يدركون بأن عملية توسيع قاعدة الممارسين ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا، والتي تعتبر عنصر مهم للنهوض بالنادي والتي تساعد على التسيير والتنظيم الجيد , ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت معدومة بمعنى أنه لا يوجد من المسيرين لا يحتاج إلى عملية توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن جميع المسيرين 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 وتوسيعه أكثر ؟ .

الغرض من السؤال :

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

الجدول رقم 14 : 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 14 نلاحظ أن إجابات المسيرين كانت نسبة 50 % لكل من " نعم" و " أحيانا " وهذا ما يدل على أن المجيبين يدركون أهمية مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية في استقطاب الممارسين وتوسيع النادي أكثر , أما الإجابة بـ " لا " فكانت منعدمة وهذا لإدراك المسيرين أهمية مثل هذه النشاطات والدورات الخيرية .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن جل المسيرين 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 المسيرين 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 : كفاية الموارد المالية و المرافق 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 15 : يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 15 نجد أن نسبة 100 % من المسيرين 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 المسيرين لدور الإمكانيات بكل أنواعها لتغطية نشاطات النادي .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن المسيرين يعطون أهمية بالغة للإمكانيات بكل أنواعها لتغطية نشاطاتهم التي تعتبر أهم عنصر لتحقيق الأهداف .

السؤال السادس عشر : هل ترون أن الإمكانيات المالية والمرافق الرياضية تساهم في تحقيق نتائج ناديكم ؟ .  
الغرض من السؤال :

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

الجدول رقم 16 : يبين مدى مساهمة الإمكانيات المالية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن كل المسيرين يدركون أهمية الإمكانيات المالية 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 17 : يبين إمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول رقم 17 تبين لنا أن نسبة مسيري 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 لوضع تصورات مستقبلية تساهم في تطوير النادي ، أما نسبة 25 % أجابوا بـ " لا " وذلك راجع إلى عدم إدراك المسيرين لأهمية التخطيط المستقبلي للمنشآت الخاصة بالنادي .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن جل مسيري 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 18 : يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف.

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

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول رقم 18 تبين لنا نسبة 83.33 % من المسيرين 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 المسيرين على يقين بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في توجيه و تنظيم الأندية داخل مراكز التكوين والفائدة التي تعود عليه في تحقيق أهدافه .



- السؤال التاسع عشر : هل الإعانات والمساهمات المالية التي تتلقونها من الممولين كافية لتسيير شؤون النادي ؟ .  
 الغرض من السؤال : معرفة هل أن المساهمات المالية والإعانات الممنوحة من الممولين كافية لتسيير شؤون النادي .  
 الجدول رقم 19 : يبين مدى المساهمات المالية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 19 نجد أن المسيرين 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 و المساهمات المالية المقدمة من طرف الممولين والتي يعتبرونها غير كافية .

أما المجيبون بـ لا : يعتبرون أن الصعوبات التي يتلقونها من خلال نقص التمويل كثيرة و مختلفة ، ومن بينها اللجوء الى الاستدانة ، العزوف عن الممارسة الرياضية

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن معظم مسيري الأندية لا يتحصلون على إعانات مالية 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 20 : يبين مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل .

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

تحليل ومناقشة النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن نسبة 83.33 % من المستجوبين كانت إجاباتهم بـ " نعم " وذلك بأن مسيري النوادي يساهمون في عملية تمويل النوادي ، وهذا من أجل مصلحة النادي وكانت النسبة منعدمة بالإجابة بـ " لا " ، وهذا يعني أن مسيري الأندية في خدمة مصلحة فرقهم 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 المسيرين 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 مسيري 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 المسيرين في إطار خططهم لجلب أكبر عدد ممكن من الممولين لزيادة عملية التمويل داخل النادي ، وهو ما ينعكس إيجاباً 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 21 : 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 21 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 منعدمة ، وذلك لاعتقاد مسيري النوادي أن التخطيط الاستراتيجي ليست له علاقة بالتمويل داخل النادي .

الاستنتاج :

ومنه نستنتج بأن كل المسيرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره الذي ينعكس إيجاباً على عملية التمويل لتحقيق الأهداف و تحسين النتائج.

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

الغرض من السؤال :

معرفة الخطط في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .

الجدول رقم 22 : يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	% 00
لا	12	% 100
المجموع	12	% 100

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول رقم 22 يبين لنا أن نسبة مسيري النوادي الرياضية الذين أجابوا بـ " لا " هي النسبة 100 % وهذا دليل على عدم التفكير في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم ، وهذا لاعتبارات ، من بينها ، لعب النوادي المنضوية في الأقسام الجهوية ، والتي لا تملك المؤهلات الكافية ، عدم وجود الملاعب الكبيرة و المتوفرة على جميع المستلزمات ...

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن كل المسيرين لم يفكروا ضمن تخطيطهم الإستراتيجي في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم

## II. الاستنتاج العام :

بعد تحليلنا ومناقشتنا لأسئلة الاستبيان بغرض الحصول على المعلومات اللازمة الخاصة بمسيرى 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 مهم في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية ؟"

وجدنا أن معظم المسيرين 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 المالية 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 المالية 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 أندية كرة القدم الجزائرية"، ودراسة نوع العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض , فكانت النتائج توحى بأنها علاقة تكاملية , إذ أنه لا يمكن لأي مسير 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 و دوره الذي تطرقنا إليه في الجانب النظري للبحث , و أصبح 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 .

### III. الاقتراحات :

- بعد تطرقنا في هذا البحث المتواضع والإشارة إلى " التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه و تنظيم أندية 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 بفترة الشباب ، وتلبية رغباتهم في مجال الرياضة والترويج لأنهم يعتبرون الفئة الحساسة في المجتمع .
  - ضرورة أن يكون مسيري النوادي الرياضية متخصصين في المجال الرياضي .
  - ينبغي على مسيري الأندية برمجة دورات تكوينية وتدريبية خاصة باللجان 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 المسيرين من الجهة الوصية .
  - مساعدة النوادي وتشبيد المرافق والمنشآت و العناية بهم .
  - ضبط القوانين الحالية بطريقة أدق خاصة فيما يتعلق بتأسيس جمعية أو نادي رياضي .
  - تدعيم النوادي الرياضية و ذلك لخلق التنافس بينهم وزرع فيهم حب التفوق و الشهرة .



## خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها فيما يخص إظهار " دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم الجزائرية " , وكذا إيجاد العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض و النتائج 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 المسيرين 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 و يوجه النوادي الرياضية من طرف المسيرين له دور هام في ضمان السير الحسن و التنظيم المحكم لأي نادي رياضي , كما له تأثير على النتائج المحصل عليها نتيجة لدراسة 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 .

قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم عبد المقصود: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "، دار الوفاء، لدنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ، الإسكندرية : 2003 .
- 2- أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، مصر، 1999
- 3- إسماعيل محمد السيد: " الإدارة الإستراتيجية "، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- 4- حسن حريم: "مبادئ الإدارة الحديثة" ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006
- 5- مروان عبد المجيد إبراهيم : " الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية" ، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2002،
- 6- رشيد فرحات وآخرون : " موسوعة كنوز المعرفة الرياضية" ، طبعة ثانية ، دار النظر - عبور ، بيروت ، لبنان ، 1999
- 7- روجي جميل : "كرة القدم" ، طبعة أولى ، دار النقائص، بيروت ، لبنان، 1986 .
- 8- الزوابعي والغنام : " مناهج البحث في التربية البدنية " ، الجزء الأول ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1974
- 9- سالم مختار : "كرة القدم لعبة الملايين" ، طبعة ثانية ، مكتبة المعارف ، بيروت ، 1988
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : " التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن" ، المكتبة العصرية المنصورة ، 2006
- 11- عبد المللك مزهودة : " محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية " إدارة أعمال ، السنة الرابعة ، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2004 / 2005 .
- 12- عمار بوحوش : "نظريات الإدارة الحديثة" ، دار الغرب الإسلامي ، جامعة الجزائر
- 13- عمر نصر الله قشطة : "التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية" ، الطبعة الأولى، دار الوفاق لدنيا الطباعة والنشر، قسم التربية البدنية و الرياضية، جامعة الأقصى، 2004،
- 14- محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب : البحث العلمي في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987م
- 15- محمد عبده صالح الوحش و مفتي إبراهيم محمد : " أساسيات كرة القدم" ، دون طبعة ، دار المعرفة ، القاهرة ، مصر ، 1994
- 16- مفتي إبراهيم حماد: " تطبيقات الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة 1999
- 17- نادية العارف : " التخطيط الاستراتيجي والعمولة "، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001، 2002/
- 18- ناصر ثابت: " أضواء على الدراسة الميدانية " ، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت، 1984

19- ناصر دادي عدوان : " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001

### المراجع الأجنبية :

- 20- LA rousse : " dictionnaire de français " - imprime en France – edition – 2001
- 21- Maurice Angers : " initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines " , 2eme édition , ces mc , quebec , 1999
- 22- Kamel lemoui – Foot ball, Technique jeu, entraînement , information , alger,1989.
- 23- Mechel leblanc : " Le club de lan 2000 , " INSEP, publication, France , 2000
- 24- Michle leblanc " Le club de lan 2000 " , opcit
- 25- Le robert, " imprime en italie " par G canale et .c.s.p.u.borgarot

### المذكرات ورسائل التخرج

- 26- 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 .
- 27- زعيتر بهاء الدين و رواحي نور الدين : " دور رياضة كرة القدم في تنمية الجانب الاجتماعي لدى المراهقين " ، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، مذكرة الليسانس، (غير منشورة) ، 2007/2006
- 28- العايب بشير وسنوسي مهدي: " أهمية الإعداد النفسي للاعب كرة القدم "، معهد التربية البدنية ، مذكرة ليسانس ( غير منشورة ) ، الجزائر، 2006/2005
- 29- النمى بوزيد وحداوي أحمد : " مكانة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية " ، كلية التجارة ، مذكرة ليسانس ( غير منشورة ) ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، المسيلة 2006

### المراسيم و القوانين :

- 30- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الشباب والرياضة ، وزارة الداخلية ، قرار وزاري مؤرخ في 04 يونيو 1996 .

الملاحق :