

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - جامعة مستغانم

معهد التربية البدنية و الرياضية

قسم: التربية البدنية و الرياضية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

العنوان

"التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أنشطة كرة القدم الجزائرية

دراسة ميدانية لاندية القسم الثاني هواة

(ميثالية تغنيف-غالي معسكر-وداد مستغانم-شبيبة تيارت-سريع غليزان)"

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

* ميم مختار

* عقون كمال

* سي زياني مراد

* شادلي خير الدين


السنة الجامعية: 2013/2014

شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل
{ { إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } } الآية رقم: (07) سورة
إبراهيم

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف : " ميم المختار
" الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ، فوجهنا
حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان نعم المشرف

و لا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا ، من قريب أو من بعيد
في انجاز هذا البحث المتواضع.
وفي الأخير نحمد الله جلا و علا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل .



أهدي ثمرة جهدي
هذا.....
إلى من اشتريت راحتي
وسعادتي بتعبها
وشقائها إلى أغلى
اسم نطقه لساني
أمي ثم أمي ثم أمي
حفظها الله ورعاها
وأطال في عمرها
إلى من كان لي
بمثابة الشمعة
التي تحترق لتنير
طريق دربي إلى
نعم المثل ونعم
القدوة أبي رحمه
الله

لكما يا أغلى ما
أملك في الحياة
والديا الكريمن
إلى الذين
يدخلون القلب بلا
استئذان إلى كل
إخوتي وأخواتي
كل باسمه و إلى
أعز الاصدقاء وإلى
كل الأهل والأقارب
كبيرا وصغيرا
إلى جميع الأساتذة
الذين تتلمذت
على أيديهم من
الطور الابتدائي
حتى الجامعي .

إلى الأحباب الذين
جمعتني بهم أيام
الدراسة محامدة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الخلق و خاتم
الأنبياء و المرسلين – محمد صلى الله عليه و سلموآله و صحبه
أجمعين أما بعد

أهدي ثمرة جهدي هدا إلى التي تعبت و ربت و سهرت الليالي إلى
أعلى شيء في هذه الحياة إلى أحب شخص إلي في هذه الدنيا بعد الله و
رسوله إلى التي أرى في عينيها البراءة و العفة و إلى منبع وجودي
التي عملت و شقت

أمي الحبيبة الغالية أمي . أمي . أمي .

إلى الذي جعل مني رجلا إلى الذي أفنى عمره من أجل راحتي و
دراستي.

إلى صاحب الحنان الفياض , إلى روح أبي الغالي "رحمه الله"

إخوتي الأعزاء و إلى كل أصدقائي

خير الدين

الفرس

الموضوع	الصفحة
إهداء	أ
شكر و تقدير	ب
قائمة الجداول	ج
قائمة الأشكال	د

التعريف بالبحث

المقدمة.....	01
1- المشكلة.....	02
2- فرضيات الدراسة.....	03
3- أهمية البحث.....	04
4- الأهداف.....	05
5- مصطلحات البحث.....	05

الجانب النظري

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد.....	08
1 - مفهوم التخطيط.....	08
1 1 - تعريف التخطيط في المجال الرياضي.....	10
1 2 - أهمية التخطيط.....	10
1 3 - مزايا التخطيط.....	11
1 4 - مراحل التخطيط.....	12
1 5 - انواع التخطيط.....	12
1 6 - مبادئ التخطيط.....	13
1 7 - معوقات التخطيط و مشاكله.....	14

15.....	عناصر التخطيط	8 1
16.....	احتياجات التخطيط	9 1
16.....	الاستراتيجية	2
16.....	مفهوم الاستراتيجية	4 2
18.....	شروط وضع الاستراتيجية	2 2
19.....	التخطيط الاستراتيجي	3
19.....	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	4 3
20.....	ملامح التخطيط الاستراتيجي	2 3
21.....	التخطيط الاستراتيجي و التخطيط طويل و متوسط و قصير الأجل	3 3
22.....	معوقات التخطيط الاستراتيجي	4 3
23.....	مقومات التخطيط الاستراتيجي	5 3
25.....	فوائد التخطيط الاستراتيجي	6 3
26.....	مراحل و خطوات التخطيط الاستراتيجي	7 3
26.....	اجراءات التخطيط الاستراتيجي	8 3
28.....	خلاصة	

الفصل الثاني: التوجيه و التنظيم

30.....	تمهيد	
31.....	التنظيم	1
31.....	مفهوم التنظيم	4 1
32.....	مقومات التنظيم	2 1
33.....	أسباب التنظيم	3 1
33.....	أهداف و مزايا التنظيم	4 1
34.....	مبادئ التنظيم في المجال الرياضي	5 1
39.....	أنواع التنظيم	6 1
40.....	التوجيه	7 1
40.....	مفهوم التوجيه	8 1
42.....	مبادئ التوجيه الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه	9 1
43.....	أغراض التوجيه و اهدافه	10 1
43.....	التوجيه في المجال الرياضي	11 1
44.....	عمليات التوجيه	12 1

56.....خلاصة

الفصل الثالث: الدراسات المشاهدة

58.....تمهيد

59.....1 - الدراسة الأولى

61.....2 - الدراسة الثانية

63.....3 - الدراسة الثالثة

64.....4 - التعليق على الدراسات

65.....خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات الميدانية

68.....● تمهيد

68.....● منهج البحث

69.....● مجتمع البحث

69.....● عينة البحث

70.....● مجالات البحث

70.....● مواصفات الاختبار

72.....● الدراسة الإستطلاعية

72.....● صعوبات البحث

74.....● الخاتمة

الفصل الثاني: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

76.....1 - عرض النتائج

99.....2 - الاستنتاج العام

101.....3 - مناقشة الفرضيات

102.....4 - التوصيات و الإقتراحات

103.....خلاصة عامة

ملخص الدراسة

المصادر و المراجع

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم	76
02	تبين نسبة المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي	77
03	تبين نسبة الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين.	78
04	تبين نسبة عنصر التخطيط داخل النادي.	79
05	تبين نسبة المشاكل التي تتعلق بالتخطيط	80
06	تبين نسبة حالة التخطيط في النادي و من هي الجهة المسؤولة عنه	81
07	تبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء الأندية	82
08	تبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي	83
09	تبين نسبة تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي	84
10	تبين نسبة تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية	85
11	تبين نسبة قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين	86
12	تبين نسبة ضرورة توسيع قاعدة الممارسين	87
13	تبين نسبة مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية	88
15	تبين نسبة الإمكانيات التي يمتلكها النادي	90
16	تبين نسبة مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي	91
17	تبين نسبة التخطيط المستقبلي للنادي	92
18	مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف	93
19	تبين نسبة المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين	94
20	تبين نسبة مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل	95
22	تبين نسبة التخطيط الاستراتيجي داخل النادي	97
23	تبين نسبة الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .	98

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مدى دراية رؤساء ومسيرى النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم	76
02	يبين نسبة المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي	77
03	يبين نسبة الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين.	78
04	يبين نسبة عنصر التخطيط داخل النادي.	79
05	يبين نسبة المشاكل التي تتعلق بالتخطيط	80
06	يبين نسبة حالة التخطيط في النادي و من هي الجهة المسؤولة عنه	81
07	يبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء الأندية	82
08	يبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي	83
09	يبين نسبة تأثير سمعة النادي و نتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي	84
10	يبين نسبة تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية	85
11	يبين نسبة قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين	86
12	يبين نسبة ضرورة توسيع قاعدة الممارسين	87
13	تبين نسبة مشاركة النادي في النشاطات و الدورات الخيرية	88
15	يبين نسبة الإمكانيات التي يمتلكها النادي	90
16	يبين نسبة مساهمة الإمكانيات المادية و المرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي	91
17	يبين نسبة التخطيط المستقبلي للنادي	92
18	يبين مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف	93
19	يبين نسبة المساهمات المادية و الإعانات الممنوحة من الممولين	94
20	يبين نسبة مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل	95
22	يبين نسبة التخطيط الاستراتيجي داخل النادي	97
23	يبين نسبة الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .	98

التعريف بالبحث

تعتبر الرياضة بصفة عامة أحر النقاط البارزة مند القدم لحالها دور كبير وفعال بالنسبة للإنسان حيث كان ظهورها مع ظهور الانسان ، ومع استمرار الوقت اجريت عليها تغيرات تتناسب مع متطلبات الفرد من خلال مساهرة التطور العلمي و التكنولوجي

وفي وقتنا الحالي يعتبر الاهتمام بالرياضة كمؤشر لقياس التقدم وازدهار الامم و المجتمعات ، لأننا ما نلحظه اليوم في البلدان المتقدمة تحتل مكانة كبيرة في أوساط المجتمع علي حد سواء، وهذا دليل علي أن الرياضة مورد عام لا يمكن الاستغناء عنه، و التي بواسطتها يحدث التعارف بين البلدان و تسود القيم و الأخلاق الحسنة ،بالإضافة إلي أنها مورد اقتصادي هام يغطي أجزاء كبيرة من نفقات تلك المجتمعات و يرجع الفضل لكل هذه الايجابيات التي سبق ذكرها إلي الهيئات و السلطات القائمة و الساهرة علي الرياضة بالدرجة الأولى من خلال القواعد الصارمة التي وضعتها للغموض بالرياضة و التقدم نحو الأمام واستمرار السير الحسن

و المتبع لواقع الرياضة في الجزائر يصاب بالدهشة الكبيرة للنتائج المتذبذبة و انخراط المستوى رغم توفر طاقة شبانية هائلة قادرة علي رفع التحدي إذا ما وجدت السند و المساعدة ،وخاصة من جانب المسؤولين و الهيئات و العمومية و الخاصة ،الدين بإمكانهم الدفع بمشون الرياضة الجزائرية ،خاصة إذا ما تكاثفت الجهود بين المعنيين بهذا المجال و الملاحظ في وقتنا الحالي هو كفرة النوادي الرياضية لكرة القدم في الجزائر دون تحقيق نتائج و يرجع السبب في ذلك نقص في التخطيط و المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية الغنية عن التعريف

الشيء الجدير بالاهتمام هو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي و الأثر الكبير في تطور أندية كرة القدم الجزائرية ،من خلال التسيير الحسن للرؤساء و المسيرين،وتوقعاتهم المستقبلية لتحسين النتائج ولتحقيق الأهداف للنهوض بالرياضة ،وكذلك من خلال التنظيم و التوجيه داخل النادي، لأنها وظيفتان أساسيتان في الإدارة الرياضية، والشيء الذي نود الوصول إليه من خلال هذه الدراسة هو التعرف علي الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم الجزائرية ولهذا سنتطرق في بحثنا هذا إلي التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم

لقد عرفت كرة القدم مند ظهورها كلعبة تطورات ملحوظة ،ملكمت من خلالها قلوب الشعوب واصبحت واحدة من اهتماماتهم اليومية و مسطرة لها كل الامكانيات من أجل تطويرها أكثر من أنها انتقلت من الممارسة لهواية إلي مرحلة أكثر تنظيما تمثلت في ممارستها كمهنة لكسب لقمة العيش عشيت من أجلها المنشآت و المركبات ،وأدخلت عليها طرق علمية حديثة تتماشى مع تطوراتها ونظمت لها دورات وبطولات عالمية اقليمية وقارية، وانتقلت من الممارسة المحلية إلي الدولية حتي شملت كل أنحاء العالم واصبحت بذلك الرياضة الأكثر شعبية في العالم.

وتعتبر الجزائر من بين الدول التي أولت اهتماما كبيرا لهذه الرياضة فتحاول المعاهدة ومراكز التكوين وكذا الأندية إعطاء دفع جديد لهذه الرياضة ، كونها تمثل إطارا هاما من انشغالات الشباب مما جعل الاهتمام يزداد يوم بعد يوم، حتي ظهرت الفدرالية الجزائرية لكرة القدم بعد الاستغلال ثم تليها الاصلاحات الرياضية لاعطاء دفع جديد وخطوات نوعية لكرة القدم الجزائرية ، فأصبح لاعبو كرة القدم نخوبيون يتدربون بصفة أو بطريقة منتظمة وشبه احترافية ، وبوسائل استرجاع كبيرة إلا أن كل الاهتمام بهذه الطريقة لم يعط ثماره من خلال النتائج المحصل عليها و التي لم ترق إلي الأهداف و الطموحات المسطرة ، و لم تعط النتائج الموجودة، الشيء الذي حتم علي الأندية انتهاج سياسة مدروسة لتحديد الاستراتيجية، وهذا بغية تحسين النتائج وتحقيق الأهداف و التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في الأندية وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات للوصول إلي تنظيم جيد وفعال داخل هذه الأندية، لذلك كله نستطيع أن نقول أن التخطيط الاستراتيجي يضمن السير الجيد و المنظم للفريق لتحسين من مستوى ونتائج الفريق من كل الجوانب ومن خلال تجربة الباحث الميدانية و باعتباري كلاعب في فريق جيلالي بن عمار (تيارت) الناشط في الجهوي الرابطة سعيدة لاحظنا أن هناك نقص في التخطيط و على ضوء كل هذا و من خلال الدراسات السابقة و اهمها تم صياغة التساؤل التالي: هل للتخطيط الاستراتيجي دور في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم أو تكون أسئلتها الفرعية كالتالي :

-هل للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد علي تطوير الفكر الإداري للجان المسير في أندية كرة القدم الجزائرية؟

_هل للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد علي توسيع قاعدة الممارسين نشاط كرة القدم داخل الأندية ؟

هل للإمكانيات المادية و المرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف و تحسين النتائج ؟

2 - فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية العامة : كحل مسبق لهذه الاشكاليات يمكننا طرح الفرضية التالية :

للتخطيط الاستراتيجي دور مهم في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم الجزائرية

2-2- الفرضيات الجزئية:

يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد علي تطوير الفكر الاداري للجان المسير في أندية كرة القدم الجزائرية

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

للمكانيات المادية و المرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف و تحسين النتائج

3 - أهمية البحث :

لم تعد أندية كرة القدم الحديثة تلجأ غلي الأساليب التقليدية التي تعتمد علي طريقة التجربة و الخطأ ، بل أنها تقدم بإعداد متقدم لكافة الأمور المتعلقة بما لتحقيق نجاحها ، ولنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز ، اي تجمع بشكل معين يؤدي لتحقيق النتائج ومنه تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات للوصول إلي تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به ، فالتخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع الوظائف الأخرى و يؤثر فيها ، تبرز الأهمية في موضوع دراستنا في ابراز الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في النهوض بالرياضة بصفة عامة وتنظم و تطوير أندية كرة القدم الجزائرية بصفة خاصة ، بالإضافة إلي الدور الذي تقدمه للنوادي الرياضية وحل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا ، فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع قليلة ، و بالتالي لم تأخذ دورها المنشود في بلادنا بالمقابل أن هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة .

4- أهداف البحث :

-الوصول إلي معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف أندية كرة القدم الجزائرية

- إبراز دور الامكانيات المادية و البشرية في تحقيق الأهداف المستقبلية وتحسين نتائج اندية كرة القدم الجزائرية

- إبراز إيجابيات التخطيط الاستراتيجي وفوائده

- توضيح العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي و الرياضة

5- مصطلحات البحث :

- **الاستراتيجية** : هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين إختيارات أخرى، لتحقيق أهداف من خلال تحليل الفرص و

التحديات المتوقعة في السوق ونقاط القوة و الضعف الذاتية

- **التخطيط** :يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة العمل وهو يعرف بانه الوظيفة الادارية التي تتضمن الإختيار

بين البدائل بالنسبة لأهداف المشروع و سياسته وإجراءات العمل فيه و برامجه ،فإذا لم تكن هناك أهداف أو سياسات أو

إجراءات أو برامج بديلة فإنه من الصعب ان يكون هناك تخطيط تعريف التخطيط عند هنري فيول : إن التخطيط هو التنبؤ

بالمستقبل

و الاستعداد له

- **التخطيط الاستراتيجي** : يذكر ابراهيم عبد العزيز 1996 أن تخطيط الاستراتيجي يركز علي ميدان واحد من ميادين العمل

في وقت محدد ويكون الأكثر عمومية

- **التنظيم** : يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول و تحديدها لتحقيق الأهداف بأقل تكليف ،وهو بهذا التمثيل تحديد نوعية

المسؤولين و مواصفاتهم وتنتهي بعمل هيكل تنظيمي مقسم إلى أعمال ومسؤوليات

- **التوجيه** : هو الوظيفة التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة و تنطوي علي إرشادهم وإصدار التعليمات و الأوامر لهم

وتحفيزهم و توظيف طاقتهم و قدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقيق لهم الرضا و تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

- **النادي الرياضي** : هيكل من هياكل التسيير و لأنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين و المسيرين لكل نشاط

رياضي و تحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات و التدريبات

الجانب النظري

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

لم تعد أندية كرة القدم الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد علي طريقة التجربة و الخطأ ، بل أنها تقوم بإعداد مقدم لكافة الأمور المتعلقة بنشاطات و تحقيق نجاحها ، فالتاريخ لا يجب أن ننساه

و الحاضر يجب أن نعيشه و المستقبل يجب أن نبني له.

فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الانجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلي تحقيق فاعلية هذا العمل ،إتجاه تحقيق أهدافها المرسومة و أن العنصر البشري يعتبر من أهم تلك العوامل الإنتاجية ،ويتميز بصفات خاصة تجعلها نوليه اهتماما خاصا، ومن هنا تعتمد أساسا علي مدى إمكانية توفير مجموعة من البدائل التي تؤدي إلي انجاز مجموعة عن القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات ،مثل العمل المطلوب أدائه و كيفية تنفيذه، المسؤول عن أدائه و تكون الهيئة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي مدركة تمام الإدراك أن ما تزرعه اليوم تحصده غدا

1 - مفهوم التخطيط :

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان، ويختلف باختلاف وجهات النظر وتباين الاهتمامات و المصالح إذ أنه لا يوجد تعريف جامع لمفهوم التخطيط فالأمر متوقف علي الهدف منه أولا وعلي الزمان و المكان ثانيا، ولكن هناك عامل مشترك يتفق عليه الباحثين المهتمين في هذا المجال ،حيث توجد أسس ومبادئ تؤخذ بعين الحسبان عند تعريف التخطيط وهماك اختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها الباحثين، ولكن هذا الاختلاف غالبا ما يكون راجع إلي طبيعة النظر و الهدف من وراء تحديد المفهوم، وقد وضعت عدة تعريفات للتخطيط انطلاقا من وجهات النظر المختلفة و نستعرض 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 و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق

أهداف محددة، وفقا لطريقة مثلى، و أن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات

و الترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية بالاجتمع في زمن معين"

- و يعرفه السلمي "التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها و رسم الخطوط

و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، آخذا بعين الاعتبار الامكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع"

- و يعرفه ابراهيم عبد المقصود انه "استقراء للمستقبل من خلال امكانيات الحاضر و خبرات الماضي و الاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة و القريبة، و وضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إظهار الامكانيات المتاحة و المرتقبة.(ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، الصفحات 16-17)

1 4 - تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

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

هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي و الاستعداد بعناصر العمل، و مواجهة معوقات التنفيذ و العمل على تذليلها، في إطار زمن محدد و القيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب. (مفتي ابراهيم حماد، القاهرة، صفحة 27)

1 2 - أهمية التخطيط:

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

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد و التغيير

أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير و عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع الأهداف فقط و إنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية و التغيرات المحتملة و النتائج المتوافقة، و علاقة ذلك بالأهداف.

ثانيا: التركيز على الأهداف

فالتخطيط موجه في المقام الاول إلى انجاز اهداف و بذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية و يربط بعضها ببعض، و تقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها و تحقيق الهدف، و يدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، و مراجعة هذه الخطط دوريا و تنفيذها بما يتماشى مع الظروف بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التسويق

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل و العمليات كغاية لتحقيق الهدف و بذلك تؤدي إلى تخفيض التكاليف و يمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الانجاز.

رابعا: تسهيل عملية الرقابة

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكن لا يمكن متابعة أعمال مؤوسى بدون أن يولديه أهداف مخططة و على ضوءها يمكن التعرف على مستوى الانجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.(النمس بوزيد و حدباوي أحمد، صفحة 10)

1 3 - مزايا التخطيط:

- إن المزايا الرئيسية للتخطيط هي المساعدة في تحقيق الهدف الرئيسي بالعمل الجماعي و الذي أنشئ المشروع من أجله و يتحقق ب:
- يساعد على التخلص من المشاكل من المشاكل و العمل على تلاقيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان و الاستقرار.
- توحيد الجهود الجماعية لبلوغ الأهداف.
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال و الأموال و الموارد.
- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى حد أدنى.
- المساعدة في الاتصال لأنه يعتمد على الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة و في داخلها.
- المساعدة في الرقابة بطريقة فعالة، لأن التخطيط يحدد الأهداف و المعايير.

- يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي همهم قد حسب حسابها و أعدت عدتها.

1 4 - مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط و اختيار الأفضل منها.
- وضع برامج التنفيذ وفقا للولوية في التنفيذ و الترتيب الزمني. (ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، صفحة 18)

1 5 - أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلى ثلاث انواع و لكل نوع منها أهمية و مدى تأثير ما تتطلبه المؤسسة التي تقوم بهذا التخطيط و هي:

أ - **التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية الإدارية التي تتم فيها تحديد الأولويات و تكوين البرامج أي و رسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة و استخدام الموارد المختلفة المادية و البشرية لتحقيق أهدافها، و يتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة.

و يذكر ابراهيم عبد العزيز سنة 1994م "أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين عمل في وقت محدد و يكون أكر عمومية".

ب - **التخطيط التكتيكي:** و يذكر عبد الغفار و عبد السلاح أو قحف 1993م أنه "مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل و للخطط الاستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة، كالتسويق و الإنتاج و يقوم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة

من الأهداف و يتميز بالمرونة في اختيار الاجراءات، و مراجعة البدائل الاستراتيجية و يحتاج للتنسيق بين رغبات الادارة

العليا و الإدارة التشغيلية"

ت - التخطيط التشغيلي: يذكر ابراهيم شيحة 1994م "انها تهدف لمساندة التخطيط التكتيكي و تحديد تفاصيله و يختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة و القابلة للقياس، و ذلك على شكل نتائج متوقعة و يتم في المستويات الدنيا للمؤسسة، و يهتم مدير والإدرات و رؤساء الأقسام بالخطط الشهرية و الأسبوعية و اليومية و توضع في شكل معايير، و موازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محددة".

1 6 - مبادئ التخطيط:

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها لكي يكون التخطيط ذا فاعلية، وأهمية في المؤسسة وهي كما ذكرها علي محمد منصور سنة 1999م وفريد النجار 1999م وهي:

- 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 والقبول والحماس والالتزام من المرؤوسين للخطة والمشاركة في عملية التخطيط.
- أن تكون الخطة سليمة أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة ويحقق ذلك بخطة سليمة وفعالة.
- إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط لأن التخطيط مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها وإعداد خطط من أشخاص متخصصين في التخطيط ثم تحويلها لإدارة المؤسسة لتنفيذها هو طريق مضمون.
- الموضوعية في التخطيط ويكون تحقيقه ممكن حدوثه دون خيال.
- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة ويجب لكل مشروع مؤشر زمني ومالي ترتبط به الخطة حتى لا تفشل.

- تبرز معوقات التخطيط والمشاكل والصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان في عدم نجاح التخطيط وعدم تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي:

- عدم شمولية التخطيط حيث يتم التخطيط لنشاط آخر مرتبطا 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 انفصلت عن بعضها في مستويات الإدارة.

- نقص أو عدم دقة المعلومات الخاصة بالمشروع.

- عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية ولا تكون مدربة تدريبيا كافيا.

- عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية في توزيع وتقسيم الأعمال على الوحدات وفق الأسس العلمية الصحيحة وتأمين الترابط فيما بينهما.

- معوقات داخلية وتمثل في الحدود القصوى من الطاقة الإنتاجية، وكفاءات الأفراد والمعدات المتاحة للاستخدام. (عمر نصر الله

قشطة، الصفحات 39-40)

- معوقات خارجية وتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع الإدارة التفاعل

معها. (عمر نصر الله قشطة، صفحة 41)

1 8 - عناصر التخطيط:

التخطيط هو إذن عمل افتراضات لما تكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوبة الوصول إليها، والعناصر الواجب 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 إليها 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 المطلوبة 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.

- استعداد الإدارة لاتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ الخطة.

- تحديد دور الإدارة في مراجعة الخطة والتعديل في هيكل تنظيم لكي يتناسب مع الظروف السائدة.

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

بينهم.

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

إعداد الخطة (ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، الصفحات 19-25)

2 - الإستراتيجية:

2 1 - مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية **strategy** إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس **strotegos** وتعني فنون الحرب و إدارة المع

- ويعرف قاموس ويسترن **websters new world dictionari** الإستراتيجية على أنها علمتخطيط وتوجيه العمليات

العسكرية.

- ويشير قاموس المورد **ALMAWRID** الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط و إدارة العمليات الحربية.

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

و تحريك المعدات الحربية. بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، 2006، صفحة

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،ويبين

هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية"(إسماعيل محمد السيد ، 2000 ، صفحة (26)

-ويعرفها **ALFRED CHNDLER** بأنها "تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة،و اختيار خطط

العمل وتخصيص الموارد الضرورية".

-كما لدى المدرس **PHILIPPEDWOOTHA RFARD** "أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات

الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها،و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغير وكذا الغايات الأساسية ،و الحركات من أجل

الوصول إليها ، و القرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي، و الأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية "

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

- الاستراتيجية : أسلوب مترابط و موحد وعامل للقرارات

-الاستراتيجية : هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل والبرامج واولويات التخصيص للموارد:

- الاستراتيجية : وسيلة لتعريف المجال التنافسي

- الاستراتيجية: هي استجابة للفرص و التهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية (الزهرة سهيل و

آخرون ، 2005 / 2006 ، صفحة 29)

- الاستراتيجية : هي نظام لتوزيع المهام و المسؤوليات الادارية للمنظمة

-الاستراتيجية : هي تعريف لكافة الاطراف المترابطة بالمنظمة (الزهرة سهيل و آخرون ، 2005 / 2006 ، صفحة 29)

2-2 شروط وضع الاستراتيجية :

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

- أن الاستراتيجية محددة وواضحة.
- أن تستفيد و تستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني و الدولي .
- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة و مستوى مخاطرة مقبولة .
- أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- أن تتناسب في درجة ملاءمتها 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 الاستراتيجية (ناصر دادي عدوان، 2001، صفحة 29)

3 - التخطيط الاستراتيجي :

- تعتبر مرحلة التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة و أهدافها، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل، بل إن التأكد من مدى ملائمة الاستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب و الأوضاع الخاصة بالمؤسسة .

1-3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

أ - التخطيط الاستراتيجي : هو التصميم و التبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات و الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (احمد ماهر، 1999، صفحة 23)

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 و تتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة بهدف رفع احتمالات تحقيق النتيجة (عبد المليك مزهودة، 2004 / 2005)

ت - إن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات و تكوين البرامج و رسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة و استخدام الموارد المختلفة المادية و البشرية لتحقيق اهدافها و يتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة.

ث - إن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد و يكون أكثر عمومية.

ج - يعني تحديد دور المؤسسة في المجتمع و طريقة استخدام الموارد و العمليات التشغيلية و الاجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف

المرسومة للإستراتيجية.(عمر نصر الله قشطة، صفحة 37)

3-2- ملامح التخطيط الاستراتيجي:

ينبغي أن نؤكد على حقيقة أساسية في الإدارة الاستراتيجية و هي أن التخطيط الاستراتيجي ليس انبؤ، لأنه يصعب التنبؤ بدقة بسبب السرعة الكبيرة في التغيرات البيئية، و إنما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المؤسسة في المستقبل و تحقيق هذا التصور، و بمعنى آخر التخطيط الاستراتيجي هو كيف ننظر للمستقبل و نبنيه.

و بالنسبة لملامح التخطيط الاستراتيجي فإنه يمكن إنحازها فيما يلي:

- انه نظام متكامل يتكون بشكل معتمد و بخطوات متعارف عليها.

- أنه نظام لتحديد مسار المؤسسة و تحديد الأهداف.

- أنه نظام لتحديد مجالات تمييز المؤسسة و أنشطتها الإبداعية.

- أنه أسلوب منهجي لقياس فعالية أقسام و وحدات المؤسسة.

- أنه أسلوب واقعي لتقسيم و مراجعة خطط العمل للتعرف على نقاط القوة و الضعف.

- أنه أسلوب علمي يجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار و أكثر قدرة على التنبه للتغيير و الانسجام معه.(عمار بوحوش، صفحة

3-3- التخطيط الاستراتيجي و التخطيط طويل و متوسط و قصير الأجل:

يغطي التخطيط طويل الأجل فترة زمنية طويلة تشمل عدة سنوات وأحيانا عدة عقود(عقد= 10سنوات)وهو يرتبط عادة بالأنشطة الهامة للأندية كالتوسيع في قاعدة الممارسين للنشاط وتقديم أجيال جديدة من الفئات الشبانية، والإدارة العليا هي المسؤولة عادة عن التخطيط طويل المدى في معظم الأندية، في حين التخطيط متوسط الأجل لفترة زمنية تتراوح بين عام 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 ويركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقسيم ومتابعة عمليات التقدم نحو أهداف متوسط 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(مبادئ الإدارة الحديثة الطبعة الأولى، صفحة 116)

3-4- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

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

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

أ - إعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.

ب - إعتقاد المدير بأنها ليست مسؤلية.

ت - اعتقاد المدير بأنه لا يكافئعلى عملية التخطيط الاستراتيجي.

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

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

ب - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب و بصورة مستمرة.

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

- أ - مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي و غموضه لا تجعل المدير متقبل للفكرة.
- ب - مشاكل جمع البيانات و تحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير متقبل المدير مقدر الأهمية الفكرة.
- ت - وجود خطأ في غدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد أن الفكرة غير مجدية.

4 - ضعف الموارد المتاحة مثل:

- أ - صعوبة الحصول على الموارد الولية.
- ب - صعوبة جلب التكنولوجيا و الأساليب الفنية.
- ت - نقص في القدرات الإدارية.

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

- أ - تستغرق المناقشات حول رسالة و أهداف الشركة وقتا طويلا من الإدارة العليا.
- ب - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة (نادية العارف ، 2001_2002)

3-5- مقومات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الاستراتيجيات، 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 الاستراتيجية ومدى الإستعانة بخبراء خارجيين، ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية يحددها، وعليه أن تخطط استراتيجيا (احمد ماهر، 1999، صفحة 13، 12)، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقا للظروف والاحتياج.

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

ت - 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 حادة 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 الموضوعية ويجب أن نقول أنه لاختيار 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.

ث - أخذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمالهم، تعليمهم ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الإعتبارات في الحسبان (احمد ماهر، 1999، صفحة 39،40).

3-6- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى حصول المنشآت على العديد الفوائد منها:

- يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بأسلوب للتفكير للمنشأة ككل.
- يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنشأة على تخصيص أي توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزيد الوعي بها وسياسة المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

- يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بوضع الأهداف وليس متلقيا لها.
- يوضع صورة المنشأة أمام كافة جماعات المصالح (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، 2006، صفحة 117، 119).

3-7- مراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي 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 (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، 2006، صفحة 117، 119)

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 يطر حون من خلالها الأسئلة التالية ويعدون الإجابة عليها:

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

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

وطاقتها.

ت - ماذا تريد أن تفعل؟ أين تريد أن تفعل؟ وهذا نجيب عنه بقييم وطموحات المسيرين للمؤسسة.

ث - ماذا سنفعل؟ أين ستذهب وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية.

هذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان فكل مؤسسة

تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها، وحتى الجانب النظري نجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال.

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business cool فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من بين إعداد الإستراتيجية

وتنفيذها(ناصر داداي عدوان، 2001، صفحة 67، 68).

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.

الفصل الثاني

التوجيه والتنظيم

تمهيد:

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

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

وتتكون الإدارة العامة من عدة وظائف إدارية أهمها التنظيم و التوجيه داخل الأندية وهو ما سنتناوله في هذا الفصل.

1-1- مفهوم التنظيم:

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

ونذكر من بين أهم التعريفات للتنظيم هي:

—فالدكتور سليمان الطماوي عرف التنظيم بأنه "الشكل الذي تفرغ جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم"

—وعرفه ادوين ستين EDWIN STENE بأنه "عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها"

—ويعرف التنظيم بأنه: "تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق اي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى الأفراد".

—كما يعرف بأنه: "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية من أجل تحقيق هدف عام".

—ويعرف أيضا "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة".

كما يعرف التنظيم بأنه "هو تحديد الأعمال و توزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف".

ويعرف التنظيم بأنه "يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وجميعها، لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد

نوعية المسؤولين و مواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات"

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

أ- وجود هدف محدد و متفق عليه.

ب- وجود نشاطات وأعمال يلزم للوصول إلى الهدف.

ج - وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة. كاشتراك الأفراد في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل والإمكانات، والأجهزة والأدوات المتوفرة بالأعمال. (فوزي حبيش، 1999، p. 65)

1-2- مقومات التنظيم:

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

- تكوين الجهاز الإداري.

- تكوين الوحدات الإدارية .

- التسلسل الإداري .

— توزيع السلطة الإدارية .

- التنسيق بين الوحدات الإدارية (فوزي حبيش، 1999، صفحة 66)

1-3- أسباب التنظيم:

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

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

ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين أو تحقيق هدف محدد، والتنظيم في مثل هذه الأحوال

ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة لا بد

أن تكون حالة فوضى حيث تتعارض جهود الأفراد وتصطدم ببعضها، وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة.

1-4- أهداف ومزايا التنظيم:

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

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية وللوظائف التي تكون منها، بحيث يتعين على كل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقتها بالإدارة والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة وشاغلها من الموظفين الواجبات الأساسية والفرعية، والعلاقات بالوظائف الأخرى وبالموظفين الآخرين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الإزدواجية والتداخل في الأعمال.
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب حصول أي نزاع في الصلاحيات.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد وليس كمجموعة أفراد أو كوحدات منفصلة عن بعضها.
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.
- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.
- انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية (محمد شاكر عصفور ، صفحة 130، 131)

1-5- مبادئ التنظيم:

يشير هذا الموضوع جدلاً بين الفقهاء الإدارة العامة فأساتذة المدرسة التقليدية من أمثال فايول وتايلور

و ايروذك وجوليك جاؤوا بالعديد من المبادئ أو القواعد العامة التنظيمية التي يتوجب بنظرهم على المنظم أو القائد الإداري التقيد بها عند قيامه بأية عملية تنظيمية أو إدارية.

إلا أن اساتذة المدرسة السلوكية في الإدارة ناقشوا هذه المبادئ وأثبتوا عدم انطباقها في جميع الحالات ودعوا إلى عدم اعتمادها كمبادئ

،ومن أبرز أساة المدرسة السلوكية هريرة سايمون.(محمد شاكر عصفور ، الصفحات ،130-131)

فالتنظيم عملية إنسانية تختلف من شخص إلى آخر ،ولا يمكن تنفيذها بمبادئ ثابتة وهي تختلف باختلاف الأنظمة السياسية والإقتصادية

و الإجتماعية المتبعة في كل دولة و هناك مبادئ عديدة و متنوعة نذكر منها خمس مبادئ أساسية :

1-5-1 وحدة القيادة :

أي وجود قيادة إدارية عليا واحدة تتولى وضع السياسة العامة و الخطوط الرئيسية للعمل ،وهذه القيادة الواحدة تتمثل في رئاسة

الجمهورية مثلا أو في مجلس الوزراء في النظام الرئاسي أو في رئاسة نادي رياضي

و تتولى هذه القيادة بالإضافة إلى رسم السياسة العامة ووضع الخطط ،التنسيق بين مختلف الأجهزة في سبيل تحقيق الغاية الأساسية

للدولة أو المؤسسة .

1-5-2 وحدة الرئاسة :

أي جعل السلطة الآمرة بالنسبة لكل مرؤوس واحدة بحيث لا يكون الموظف مرؤوسا للرئيس في آن واحد،ويترتب على هذا المبدأ عدم

جواز اتصال الرئيس العالي بالمرؤوس إلا بواسطة رئيسته المباشر ما عدا الحالات الإستثنائية المستعجلة ،وشرط إخطار الرئيس المباشر فيما

بعد كما أنه لا يجوز المرؤوس الإتصال برئيسته الأعلى إلا بواسطة رئيسته المباشر ،وقد ثبت بالتجربة أن الإخلال بالنظام وانتشار

الفوضى في الإدارة ،ولا تعني وحدة الرئاسة هذه تركيز السلطة في شخص واحد بل يجب توزيعها على كافة المستويات و حصرها في

كل مستوى برئيس واحد .

1-5-3 تساوي المسؤولية مع السلطة :

هذا المبدأ من أهم المبادئ القانونية الإدارية (لا مسؤولية بدون صلاحية ولا صلاحية بدون المسؤولية) و كل من أو كلت إليه

اختصاصات و مهام معينة تترتب عليه مسؤولية القيام بهذه المهام ،وتحقيق الأهداف المرسومة له،وعلى خلاف ذلك فإنه من غير

المنطقي و غير المعقول ان تحمل موظفا مسؤولية ما ،ناجحة عن ممارسة صلاحية أو عدم ممارسة صلاحية محددة لم تعط له. (فوزي حبيش،

1999، صفحة 85)

1-5-4 عدم جواز تكليف اللجان للقيام بالأعمال التنفيذية :

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

- تتأثر اللجان في أكثر الأحيان بشخصية الرئيس ،فإن كانت قوية ضعف الأعضاء أمامها وأصبحت اللجنة متمثلة بالرئيس وحده وفقدت الغاية من إنشائها .

- لا يجوز انعقاد اللجان إلا بحضور أغلبية الأعضاء وقد يتعذر حضور الأغلبية في كافة الأوقات المحددة للاجتماعات، فيبدأ التأجيل وتتأخر الأعمال ولا تظهر النتائج في الوقت المحدد.

- تضع اللجان وقتا في الجدل والمناقشة وغالبا ما تكون هذه المناقشات دون المستوى المطلوب أو خارجة عن الموضوع برمته، هذا بالإضافة إلا أن عمل اللجان مكلف من الناحية المالية .

- يعتمد أحيانا كل عضو في اللجنة على غيره في المناقشات ،واتخاذ القرارات مما يفقد الغاية من وجود اللجنة ،ويضعف حس المسؤولية عند أعضائها .

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

- حسن اختيار أعضائها.

- تحديد اختصاصاتها بدقة ووضوح.

- تنظيم مناقشاتها ووضع محاضر لها.

- تحديد مهلة لإنجاز عملها.

- ضبط عدد أعضائها بحيث لا يكون كبيرا أو قليلا .

- إلزام اللجنة بتقديم تقرير عن إنجازاتها بنهاية كل فترة زمنية محددة.

- ربط اللجنة فعلياً بجهة إدارية معينة تكون مسؤولة أمامها عن أعمالها

- ربط اللجنة بتقديم تقرير عن إنجازاتها بنهاية كل فترة زمنية محددة .

1-5-5 ضرورة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة:

وذلك يتسنى للموظف معرفة حقوقه وواجباته، وبالتالي ممارسة الصلاحيات والإختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل مسؤولية ناجمة عنها، ولعل نظام تصنيف الوظائف العامة وما ينطوي عليه من وضع بطاقة لتحديد مهام كل وظيفة، من أبرز الوسائل التي تؤدي احترام هذا المبدأ (فوزي حبيش، 1999، صفحة 87، 86)

1-6 خطوات التنظيم في المجال الرياضي :

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

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

1-7 أنواع التنظيم :

وهناك نوعين من التنظيم هما :

1-7-1 التنظيم الرسمي :

هو الذي يقسم بالهيكل التكويني للمؤسسة و مشاكلها أو مظهرها الهندسي و بتحديد العلاقات

و المستويات و تقسيم أعمال و توزيع اختصاصات كما أراد لها المشرع، أو المخطط، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة و يقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل المؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات و مصالح وهكذا حتى قمم التنظيم حيث نرتكز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها. (إباهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003، صفحة 11، 10)

1-7-2 التنظيم غير الرسمي :

وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا وتنبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة و سلوكهم و التنظيم غير الرسمي نتيجة الدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يترتب أنماط سلوك غير رسمية والطريقة المعينة التي يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسميا و الجماعة الرسمية هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعات الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافر بالنسبة للمؤسسة الكبيرة، والتي يعملون بها والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه و قواعده غير الرسمية من أعلى إلى أسفل في صورة آمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والإحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى (إباهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003، صفحة 12) .

2-1- مفهوم التوجيه: يعد أحد الأركان الأساسية في العملية الإدارية باعتبار أن التسلسل المنطقي للعملية الإدارية يبدأ من التخطيط ثم

التنظيم فالتوجيه، حيث يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية، ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية.

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

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

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

وقد يعرف التوجيه بأنه فن إيجاد الثقة بين من يصدر الأمر وبين من يتلقى هذا الأمر وتنمية ثقته بنفسه وقدرته وكفاءته (إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشلفعي ، 2003، صفحة 15).

- ويعرف على أنه الوظيفة التي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة، وتنطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن الأهداف بكفاءة وفعالية (مبادئ الإدارة الحديثة الطبعة الأولى، صفحة 21).

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بينهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

* فإذا ما توافرت تلك المبادئ أصبحت الطاقة متوقعة فالمرؤوسين الذين لا يفهمون الأوامر، أو لا يختصون بتنفيذها أو لا يثقون بمن

يأمرهم أو لا يثقون بقدراتهم على التنفيذ يلجؤون إلى التمسك بحرفية القانون والتعليمات تجنباً للخطأ.

ويرتبط التوجيه أيضا بوحدة القيادة فلا يمكن أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيسين في آن واحد فمن ضروريات التنظيم الجيد

والسليم توحيد الأمر والتوجيه، حيث أن تضارب الأوامر يؤثر في كفاية الموظف وبالتالي في إنتاجه.

ويخطئ من يتصور أن عملية الإشراف والتوجيه هي عملية تقييم وتصيد للأخطاء من الأشخاص وممارساتهم فالمفهوم الحديث

للتوجيه يؤكد على التعاون من أجل التحسين والتقدم.

2-3 الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- أنه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النهج والإرشاد بدلا من إصدار الأوامر.

- أنه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

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

وسلطته.

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

- أنه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر،

1997، صفحة 85).

- تحسين الأداء

- تقسيم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها

- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.

- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

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

ومفهوم.

2-5 التوجيه في المجال الرياضي:

ويوجد نوعان من التوجيه:

2-5-1 التوجيه الفني:

وهو ما يقوم به الموجهون والمدرسون الأوائل، وهو عبارة عن الجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر للمدرسين،

كذلك حتى تفهمهم الكامل لوظيفة التعلم وأدائها بصورة أكثر فعالية لتحقيق التوجيه السليم لنمو المتعلمين وتحفيزهم للمشاركة

العميقة في دروس التربية البدنية والرياضية.

للوصول بالعملية التوجيهية إلى أرقى مستويات الأداء فإنه يجب على الموجهين مساعدة المعلمين على تقويم أنفسهم وتطوير وتفهم أهمية

الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التدريس من خلال الأنشطة الرياضية، وتعد الزيارات الدورية أساسا جوهريا لملاحظة فاعلية عملية

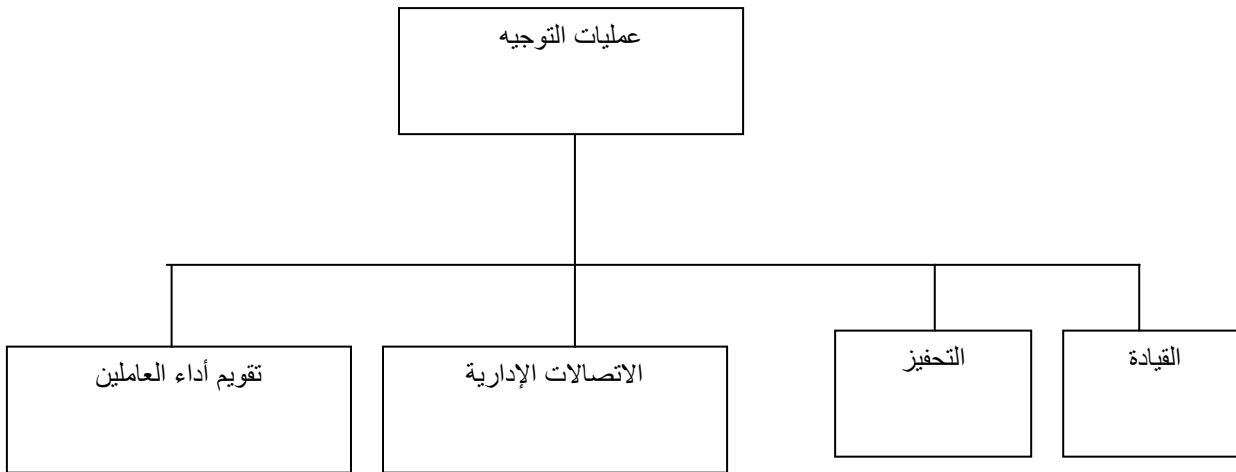
تنفيذ البرنامج وطرق التدريس، والوقوف على نواحي الضعف والقوة في العمل الجماعي، كما تعتبر المعاملات الشخصية مع المعلمين

والنشرات التوجيهية وحلقات البحث والمؤتمرات العلمية من أبرز وسائل التوجيه.

ويتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة، وينطوي على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا، وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، صفحة 84).

2-6 عمليات التوجيه:

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



مخطط (1): يوضح عمليات التوجيه (إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003 ، الصفحات 17 - 19)

2-6-1 القيادة

مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة".

ويعرف مكريج القيادة بأنها "تأثير شخص متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

ويعرف وايت القيادة بأنها "تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين".

ويعرفها جليك بأنها "مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير ويقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة".

كيفية اختيار القائد:

- الحرية المطلقة
- المركز الاجتماعي للقائد.
- الانتخاب.
- التعليم والإعداد.
- الاختبارات المهنية.
- الخبرة والتجربة (إباهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003، الصفحات 17-19).

2-6-1-1 نظريات القيادة:

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

- نظرية الوراثة: وينطلق مفهوم هذه النظرية في القول بأن القيادة هي شيء فطري وأن القادة يولدون ولا يضعون.
- نظرية الصفات الجسمية: وهي نظرية عرفها شيلدون ويقوم محتواها على ضرورة توافر المواصفات الجسمية المعينة لكي يستطيع الفرد أن يحتل المركز القيادي.
- نظرية التدريب: وتقوم على أن أي شخص يمكن أن يصبح قائدا إذا تلقى نوعا من التدريب المدروس على أساس مزاياه الشخصية.

- نظرية الصفات القيادية: موضوع القيادة هنا يرجع إلى المقدرة من خلال تصنيفها إلى أجزاء توضح لنا المميزات والصفات

التي يمكن أن يتميز بها القائد.

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

لاختلاف الظروف.

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

2-6-1-2 أنواع القيادة:

يحدد عبد الحليم المنيري و عصام بدوي أنواع القيادة في المجال الرياضي و هي من مجالات العمل التقليدية الذي يوجد فيه هذه

الأنواع الثلاث دون أن تستطيع الاستغناء عن إحداهما، وهذه الأنواع هي ما تتماشى و طبيعة العمل في المجال الرياضي:

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

الهيئات الرياضية.

- القائد المتطوع: هو الشخص الذي لديه من الوقت و الرغبة و الاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات و الهيئات

الرياضية، وغالبا ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاط معين، وهناك ضرورة بوجود هذا النوع من القادة في

المجال الرياضي.

- القائد الطبيعي: هو القائد الذي يخرج من بين أعضاء الجماعة لكي يتولى مباشر قيادتها و تنظيم أعمالها و نشاطاتها، ويكون

حلقة الاتصال بينها و بين القائد المهني وهو فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية و مواجهة المشاكل (إباهيم عبد

المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003، صفحة 20، 21)

2-6-2- التحفيز:

الحوافز هي عبارة من المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصر مهم من عناصر فعالية

العلاقات الإنسانية وعلى نوعية الحوافز حوافز مادية(اقتصادية)وغير مادية .

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

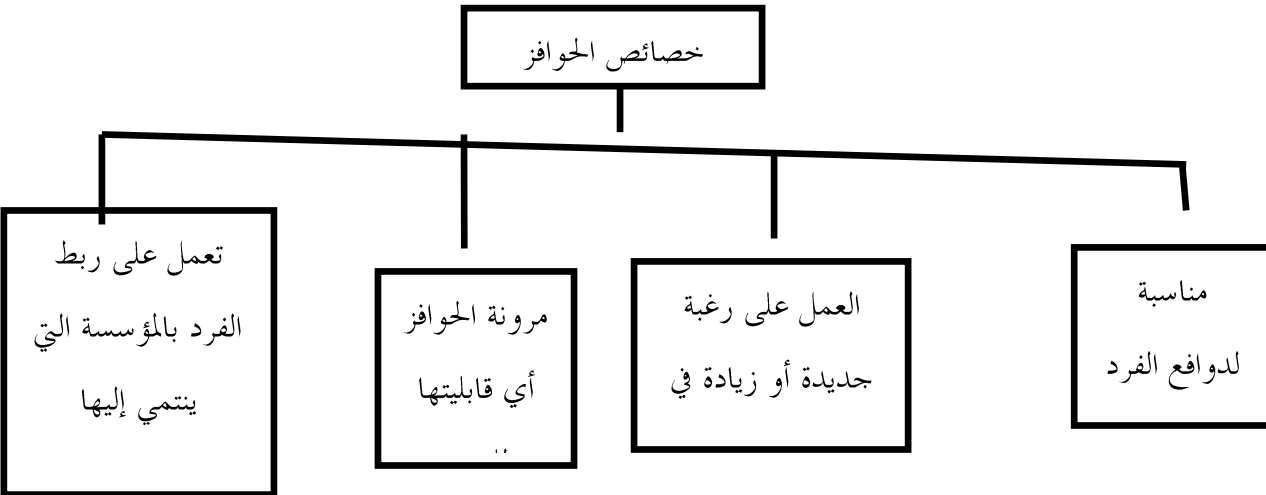
ولقد عرف علماء الإدارة أن الحوافز هي مجموعة الفواصل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته".

ويعرفها دال بيتش بأنها "الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المؤسسة أي تحقيق رسالتها وأهدافها، والحوافز هي الدافع الأساسي في العمل الإنساني وهي تحقيق لرغبات الأفراد وحاجاتهم و دوافعهم".

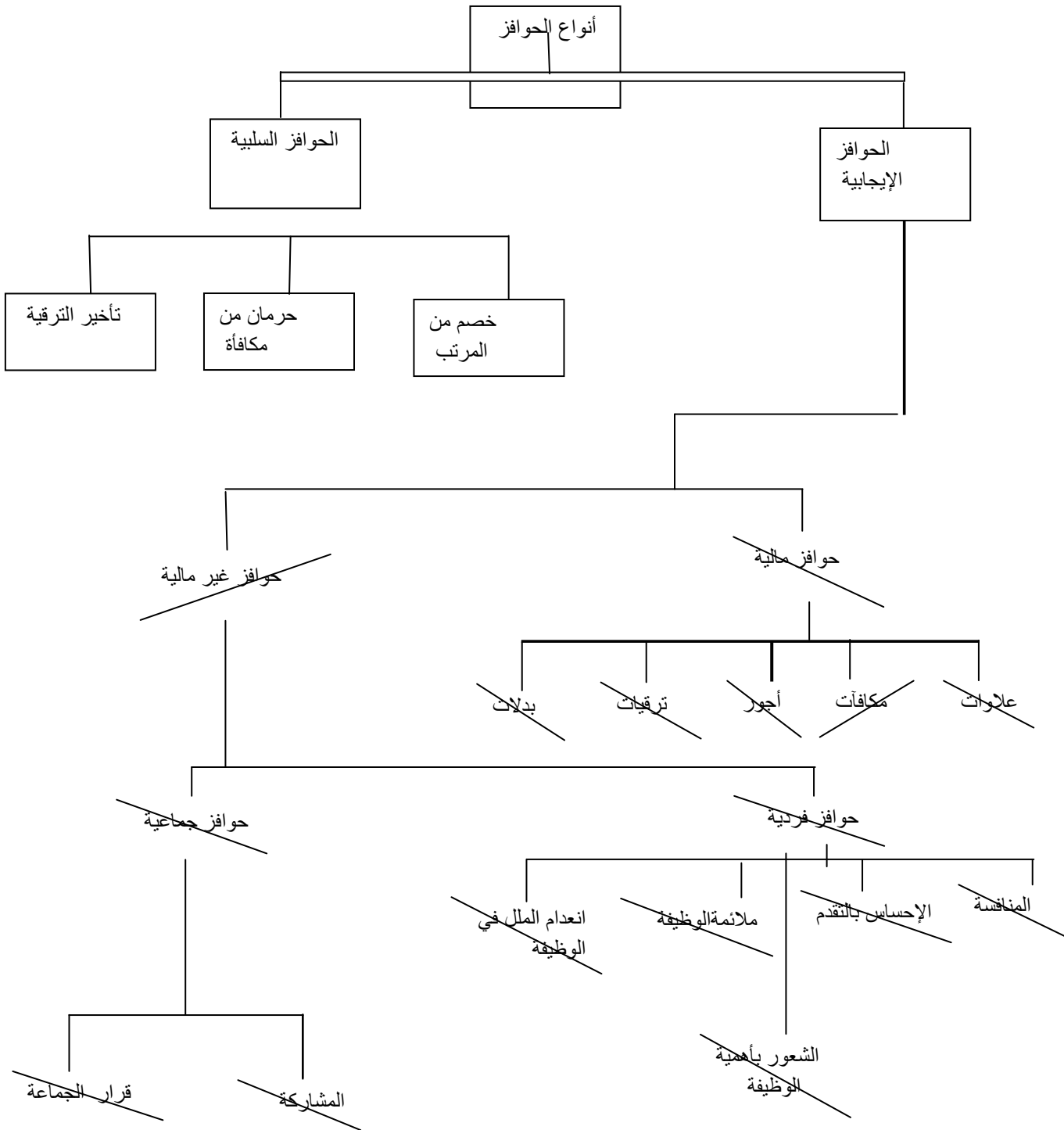
ولقد عرفها علي السلمي بأنها "إجراء موجه يقصد به إيقاظ الرغبة في الوصول إلى الغاية "

ويعرفها ديموكبأها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون فيه أكبر مما يبذله غيره". (طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، صفحة 111)

2-6-2 خصائص الحوافز:



المخطط (2): يوضح خصائص الحوافز (ابراهيم محمود عبد المقصود، 2003، صفحة 46)



2-6-3 الإتصال :

يعتبر الإتصال وسيلة من وسائل نقل المعلومات بين الإدارات العليا والجهات التنفيذية، ويمثل الإتصال أهمية كبيرة في إرتفاع مستوى أداء

الأفراد والمنظمات الرياضية.

ولقد ظهرت العديد من التعاريف في الإتصالات منها :

تعريف حمدي الطويجي فيعرف الإتصال تعريفا إجرائيا على أنه "الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر، تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر".

بينما عرف إبراهيم عصمت مطاوع وأحمد أمينة وأحمد حسن بأن الإتصال "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات أو التوجيهات من نصوص الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر، يقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المستوى أو السلوك أو الأداء".

كما عرف أحمد فؤاد شريف الإتصال على أنه "مجموعة من الإجراءات و الترتيبات التي تكفل إنتاج وتصويب واستخدام البيانات اللازم توافرها لإتخاذ قرارات سليمة الإتجاه صحيحة الوقت". (إباهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003، صفحة 53)

فالإتصال في المجال الرياضي يحتوي على نفس مكونات عملية الإتصال الإداري، وقد يحدث بين المنظمات كوزارة الشبيبة والرياضة والمنظمات المسؤولة عن الرياضة كإتحادية أو رابطة كرة القدم، كما أنه يحدث بين الأفراد كما هو الحال في إتصال المدرب باللاعب أو اتصال المدرس بالطالب، أو ما إلى ذلك من المجالات العديدة التي يعتمد على نجاح الأداء فيها على مهارات الإتصال.

2-3-1 مكونات عملية الإتصال :

تتكون عملية الإتصال من عدة عناصر وهي :

- الشخص المرسل .

- الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية ويأمل تحقيقه بالإتصال وقد يكون في صورة رسالة .

- وسيلة أو قناة الإتصال .

- الشخص المستقبل .

- الإستجابة الحادثة من المستقبل .

شروط الإتصال الفعال :

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

-أن يكون مضمون الموضوع متعلقا بالهدف الذي من أجله يتم الإتصال .

-إختيار الوسيلة المناسبة للموقف .

-الدقة والوضوح في المعلومات المرسله للتقليل من احتمالات الخطأ.(طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر، 1997، صفحة

135ص136)

-الفهم الدقيق للمعلومات المرسله من جانب المرسل إليه، واستبعاد الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى .

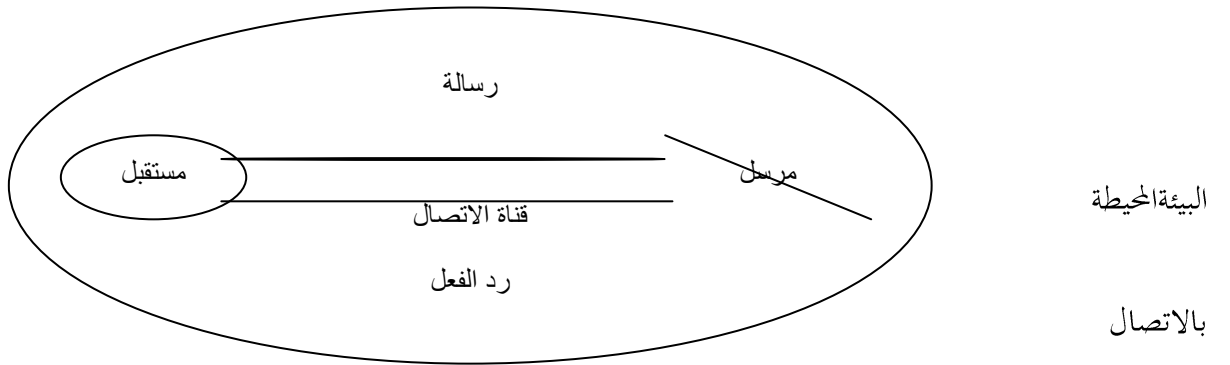
-معرفة رغبات و خصائص الأفراد الذي يتم إرسال المعلومات إليهم .

-قبول المرسل إليه لمعلومات الرسالة .

2-6-3-2 دورة الإتصال :

تمر عملية الإتصال أثناء حدوثها بما يمكن أن يطلق عليه دورة الإتصال، والتي تعني كلا من المكونات

و الأسلوب ويوضح الشكل دورة الإتصال و مكوناته.



2-6-3-3 الإتصالات الرسمية في المجال الرياضي:

ويقصد بالإتصالات الرسمية في المجال الرياضي تلك الإتصالات التي تتم بين المنظمات الرياضية

و بعضها،سواء على المستوى المحلي أو القاري أو الإقليمي أو الدولي،وهي كثيرة جدا ومتعددة ،حيث الإتصال هو الوسيلة الوحيدة لإبلاغ الآخرين بما نريده وكذلك التعرف على ردود أفعالهم اتجاه رسائلنا،وتتم أغلبية هذه الإتصالات بصورة رسمية وغالبا ما تكون رسائل مكتوبة،مرسلة بإستخدام بعض الأجهزة.

أ - الإتصال بين المدرب واللاعب :

وبالرغم من رسمية العلاقة بين المدرب واللاعب أو الفريق غالبا ما تتخذ عملية الإتصال بينهم الشكل الودي فالمدرب يقود اللاعب أو الفريق و يوجهه و يعمل على الارتفاع بمستواه الفني و اللاعب من ناحية أخرى يقوم بتنفيذ تعليمات المدرب و يخضع لقيادته و يستجيب لرسائله داخل التدريب و أثناء المباريات.

و تتخذ الاتصالات بين المدرب و اللاعب شكلا تبادليا، فالرسالة المتبادلة ينقل فيها المدرب خبراته و تعليماته و أوامره للاعبين، و ينتقل فيها اللاعبون و أحاسيسهم و مشاعرهم اتجاه ما ينقدونه من مهام.

ب - الاتصال بين اللاعب أو الفريق و الجمهور:

إن الاتصال بين الفريق و الجمهور ليس اتصالا رسميا وديا، و إن كان اتصالا وجدانيا يعبر عن مستوى أداء الفريق أثناء المنافسة، و مستوى اقتناع أو رضا الجمهور عن هذا الأداء، و يتم التعبير عن ذلك من خلال الأصوات و الهتافات التي يستخدمها الجمهور لتوصيل مشاعره للاعبين، و هناك نجد أن مثل هذا النوع من الاتصال يعتمد بدرجة كبيرة عن الرمزية، حيث حضور الجماهير بأعداد كبيرة، ما هو إلا رسالة تعبر عن الاهتمام و التأييد و المؤازرة لتحقيق الفوز، كما أن استخدام الألوان المميزة للفريق يساعد على إثارة حماس اللاعبين نحو بذل المزيد من الجهد(طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر، الصفحات 138-139)

2-6-4- تقويم أداء العاملين:

هناك فروق و اختلافات بين الأفراد و بعضهم البعض، و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة و لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل و جودة أدائه و أخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه.

و تقويم أداء العاملين هو عبارة عن دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم، و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية و للحكم على امكانيات النمو و التقدم في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

عرفه السيد عبده ناجي "أنه عملية مراجعة أداء العامل، و مدى تقدمه في الوظيفة، و تقويم أدائه المتوقع بغرض الترقية ففي الترقية للحصول على معلومات و بيانات عن الشخص و تحليلها بغرض:

- تحقيق نتائج أفضل.

- تطوير أداء شاغل الوظيفة و تخطيط مستقبله بواسطة المدير.

- اشتراك شاغل الوظيفة في تقويم ادائه ليطور نفسه.

كما عرفه محمود حسين نصر تقويم الداء أنه " الحكم على أداء فرد بناء على معادلات العمل الموضوعية لأداء هذا العمل".

هدف تقويم الأداء:

- تحديد الأهداف و المستويات التي يجب ان يحققها الأداء.

- قياس النتائج للأداء.

- تحليل النتائج الفعلية و مقارنتها بما كان يجب تحقيقه و تحديد مصادر الفروق.

خلاصة :

إن التنظيم و التوجيه و سبلتين إدارتين لتطوير و تحسين الكفاءة الإنتاجية في الإدارة، و قد ثبت بالتجربة أن أي مؤسسة أو إدارة لا تستطيع أن تحي و تستمر ما لم يكن لديها تنظيم ناجح و توجيه فعال، فالتنظيم الجيد يحدد الوسائل و الأهداف و يعين الأدوار و المراكز، و يقيم التناسق و الارتباط بين كافة الأجهزة العاملة و يحرك العاملين فيها و يدفعهم دائما نحو التقدم و التطور، فالكفاءة الانتاجية وليدة التنظيم فيه يظهر الجهد الجماعي و يعطي نتائجه.

و بدونہ تتم الفوضی و یضیع الوقت و تهدر الأموال، و تعتبر عملية التوجيه من العمليات الأساسية و الهامة في الإدارة العامة، و التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، فالتخطيط و التنظيم في ذاتها لا يؤديان إلى تمام الأعمال، فهي تعد مراحل إعداد و تجهيز قبل البدء في عملية التنفيذ، لذا فمن الضروري على الرؤساء و الإداريين و الفنيين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بأجهزة التنفيذ لإصدار التعليمات و إرشادهم في كيفية تنفيذ أعمالهم.

و نستخلص أن عمليتي التنظيم و التوجيه داخل الإدارة الرياضية و الإدارة العامة، عمليتين رئيسيتين فلا نستطيع التخلي عنهما، لأنهما يشكلان علاقة تكاملية بالإضافة إلى التخطيط و الرقابة.

الفصل الثالث

الدراسات المشابهة

إن التطرق إلى الدراسات السابقة هو عامل مساعد للبحث و هذا لمعرفة ما وفر الباحثون من آراء

و نظريات و معارف و معلومات تسهم في توفيرها قاعدة للباحثين في عداد بحثهم هذا.

كلما أقيمت دراسة علمية لحقتها دراسات اخرى تكملها و تعتمد عليها بمثابة ركيزة أو قاعدة للبحوث المستقبلية إذ أنه من الضروري

ربط المصادر الأساسية من الدراسات السابقة ببعضها البعض حتى يتسنى لنا تصنيف و تحليل معطيات البحث و الربط بينهما و بين

الموضوع الوارد و البحث فيه.

الدراسة:دراسة وصفية أجريت على ممارسي كرة اليد و مدربيهم لكل من ولايتي أدرار و المسيلة.

العنوان: دور التخطيط في التدريب للرفع من الأداء الرياضي لدى ممارسي كرة اليد لدى المراهقين (14-15 سنة)

أهداف الدراسة:

أ - الهدف الرئيسي: محاولة إبراز أهمية دور التخطيط في التدريب كطريقة حديثة لتعلم الأداء المهاري في كرة اليد لدى

المراهقين.

ب - الأهداف الجزئية:

- دراسة دور التخطيط في التدريب للرفع من الأداء الرياضي كطريقة تعليمية حديثة تساعد في تنمية المهارات الأساسية خصوصا في هذا السن الحساس (14-15 سنة) الذي يميز الطفل باستعداداتمهاريّة قابلة للنمو و التطور.
- إيجاد الحل المناسب لمشكلة ضعف الأداء المهاري في كرة اليد لدى المراهقين.
- إعطاء اقتراحات ميدانية لتعميم و استعمال التخطيط في التدريب كمنهج علمي في الحصص التدريبية.

العينة: من إعداد الطلبة: * أحمد بن كيجول * بوزيان عثمان * عبد الرحمان قوش و تم اختيار البحث بشكل عشوائي و شملت المدرسين.

المنهج المتبع: استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي

-الفرضيات:

الفرضية العامة: للتخطيط في التدريب دور فعال يرفع من مستوى الأداء الرياضيين للأشبال (14-15 سنة) في كرة اليد.

الفرضيات الجزئية:

- للخبرة بالنسبة للمدرب تأثير كبير على عملية التخطيط في التدريب الرياضي.
- الوقت عامل رئيسي يجب اتخاذه بين الإعتبار في عملية التخطيط في التدريب.
- التخطيط هو الأسلوب الأنجع للوصول إلى الأداء المهاري الجيد لفئة الأشبال الممارسة لكرة اليد.
- الظروف المادية و البشرية تؤثر بشكل كبير على عملية التخطيط في الترتيب الرياضي.

أهم استنتاج:

- معظم المدربين ذوي الخبرة في التدريب في كرة اليد يتحكمون في عملية التخطيط بطريقة جيدة و هذا مقارنة بالمدربين الأقل خبرة.
- أكد معظم المدربين أن التخطيط هو الأسلوب الأنجع للوصول إلى الوصول إلى الأداء المهاري الجيد.
- جل المدربين يتفوقون في عملية التخطيط في التدريب و تسطير الأهداف.

أهم التوصيات:

- يمكن الاستفادة من الخبرة التي يكتسبها المدربون في مجال التدريب عند القيام بعملية التخطيط في التدريب.
- المرحلة العمرية لفئة الأشبال تناسب تطوير الأداء و الرفع من مستواه، و هذا الأخير مرتبط بنوعية التخطيط المنهج.
- تلقي للتربصات التكوينية تؤثر بشكل إيجابي على عملية التدريب الرياضي.

الدراسة الثانية: دراسة وصفية أجريت على المؤسسات الرياضية الجزائرية.

العنوان: مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: مدى مساعدة التخطيط الاستراتيجي على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية.

- إمكانية مساعدة التخطيط الاستراتيجي على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- إلى أي مدى يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي عاملاً أساسياً على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية.

العينة: طبقت الدراسة على 07 مشرفين

المنهج المتبع: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي و من أدواته استمارة الإستبيان.

الفرضيات:

الفرضية العامة: يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

- يمكن التخطيط الاستراتيجي أن يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة للمؤسسات الرياضية الجزائرية.
- يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي داخل المؤسسات الرياضية.

أهم الاستنتاجات:

- إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الفكر الإداري لدى المسيرين.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.

أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بكل من توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي.
- وضع أسس علمية لإختيار اللجان المسيرة.

- ضرورة توضيح اللوائح و القواعد التي تنظم أنشطة المركب للمشرفين المدربين و الممارسين .

من إعداد الطلبة * حدباوي احمد * بوزيد النمى.

الدراسة الثالثة:

الدراسة:دراسة وصفية تهتم بدراسة التخطيط في التدريب.

العنوان: اهمية التخطيط في التدريب في ميدان كرة القدم- دراسة ميدانية لولاية تيزي وزو

من إعداد الطلبة: بوثلجة مسعود * لعموشي شغبان * لعمالي سمير.

أهداف الدراسة:

الأهمية التي يوليها التخطيط في التدريب في ميدان كرة القدم

العينة: تم اختيار عينة البحث على بعض فرق ولاية تيزي وزو

المنهج المتبع: المنهج الوصفي باستعمال طريقة الاستبيان.

الفرضيات:

- التخطيط في التدريب له اهمية كبيرة في ميادين كرة القدم

- التحكم الأمثل تخطيط البرنامج التدريبي يرفع من مستوى أداء لاعبي كرة القدم.

أهم استنتاجات:

- التخطيط في التدريب يحسن من مردود أندية كرة القدم

- التحكم في التخطيط في التدريب يحسن من عمل المدرب عند القيام بعمله التدريبي.

- يمكن اللاعب من تحسين أدائه من خلال التخطيط في التدريب.

- - لا بد أن يراعى عند عملية التخطيط كل الجوانب (الجانب البدني، الجانب النفسي، الجانب التقني، الجانب التكتيكي... إلخ) و اخذها بعين الاعتبار في عملية التدريب.

- يمكن الاستفادة من الخبرة التي يكتسبها المدربون في مجال التدريب عند القيام بعملية التخطيط في التدريب.

التعليق على الدراسات:

من خلال عملية التحليل و فحص مختلف الدراسات السابقة و المشاهدة التي أجريت على متغيري البحث كان المنهج الغالب المتبع هو المنهج الوصفي باستخدام المسح و التقصي على حقائق عينات البحث و هذا من خلال الإستمرار الإستبائية كأداة لجمع البيانات و شملت مجتمعات البحث على مدربي الفرق الرياضية لكرة القدم.

لقد تمحور هذا الفصل حول الدراسات السابقة و المشاهدة استفدنا من خلال هذه الدراسات في معرفة جميع العراقيل التي واجهها الباحثون، و كذلك الاستفادة منها و اخذ العبرة من الخطاء التي وقع فيها الباحثون و هذا ما يسمح لنا بالإلمام و الربط بحثيات الموضوع و ضبط متغيرات الدراسة و قد أفادت هذه الدراسات أيضا إلى تحديد المنهج العلمي المناسب لهذه الدراسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

منهجية البحث

والدراسات الميدانية

تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاققة مليئة بالنشاط و المحازفات التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية الجهد المتواصل، التنظيم، الفطنة الحادة، قابلية التحكم في الظروف أكيدة، إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية للنجاح.

و في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها، و اعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، و بالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى كما هو معروف، فإن الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابلية الموضوعية العلمية، و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة و موضوعية.

• منهج البحث:

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 و التعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة من الحاضر بقصد تشخيصها و كشف جوانبها

و تحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها و بين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية .

• مجتمع البحث:

من الناحية الاصطلاحية: " هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ من العينة و قد تكون هذه المجموعة مدارس، فرق، تلاميذ أو أي وحدات أخرى(محمد نصر الدين رضوان، 2003، صفحة 14)

و قد حددنا في بحثنا هذا ما يمكن تحديده على أنه كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو السمات قابلة للملاحظة و القياس و التحليل الاحصائي.

يتمثل مجتمع البحث في رؤساء و مسيري النوادي الرياضية الناشطة في الدرجة الثانية هواة و المتمثلة في (مثالية تغنيف، غالي معسكر، شبيبة تيارت، و داد مستغانم، سريع غليزان)

• عينة البحث:

حرصا على الوصول إلى النتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة، و نتمتع هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وأن يكون من أفراد العينة المختارة، فهي تتضمن الإختيار العشوائي (للفرقة) لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع و(نا) نتيجة لعامل الإحتمال و الصدفة فإن العينة تحتوي على مفردات مماثلة لأفراد المجتمع ككل.

كيفية اختيارها: كان مجتمع البحث في دراستنا هو أندية القسم الثاني(هواة) (غالي معسكر، مثالية تغنيف، من ولاية معسكر)، و داد مستغانم (مستغانم) شبيبة تيارت – سريع غليزان.

بلغت عينة البحث على 12 من رؤساء و مسيري النوادي الرياضية من 16 نادي بنسبة 37,5 للمجتمع الأصلي.

• -مجالات البحث:

• المجال المكاني: شملت دراستنا الميدانية المتعلقة برؤساء و مسيري بعض نوادي القسم الثاني (هواة) كرة القدم و هم: غالي

معسكر، مثالية تغنيف، و داد مستغانم، شبيبة تيارت، سريع غليزان.

• المجال الزمني: كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 25 مارس 2014 إلى غاية 20 أبريل 2014 ،

حيث تم توزيع الإستبيان على رؤساء و مسيري هذه الأندية.

• المجال البشري: تشمل رؤساء و مسيري هذه الأندية

• مواصفات الإختبار:

لإضافة الموضوعية و الدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية و الوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام و الدراسة و قد استخدمنا في دراستنا هذه أداة من الأدوات ألا و هو الإستبيان.

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 استمرار، ترسل إلى الأشخاص المعنيين وهذا للحصول على أجوبة

وتوجد ثلاث من الأسئلة في الاستبيان وهي:

أ_الأسئلة المغلقة:

يتم تحديد إجابات مسبقة تقدم على أفكار الباحث وأغراض والبحث و النتائج التي تطمح للوصول إليها وتكون الإجابة في معظم الأحيان محدد (نعم، لا، أحيانا) وعلى المشجوب أن يختار الإجابات الصحيحة.

ب-الأسئلة المفتوحة:

وتعطي كل الحرية للمشجوب للإجابات كما شاء، إصابات بالإقصاء، أو بالفضيل، و كذلك تعطي له مطلق الحرية يذكر أي معلومة تعتقد أنها متعلقة بالسؤال مهما كانت، بيعتها أو أغراضها.

ب)-الأسئلة نصف المفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نوعين: النصف الأول يكون مغلق، ونصف الثاني يكون فيه الحرية للمشجوبين في إعطاء آرائهم الخاصة.

ويتكون الاستبيان الذي اعتمد عليه في جمع المعلومات، لدى رؤساء ومسري أندية كرة القدم الجزائرية (القسم الثاني هوأة) من 23 سؤالاً، مقسماً إلى ثلاث محاور رئيسية بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة M

– الأسئلة من 01 إلى 07 تدرس الفرضية الأولى

– الأسئلة من 08 إلى 14 تدرس الفرضية الثانية

– الأسئلة من 15 إلى 23 تدرس الفرضية الثالثة

الوسائل الإحصائية المتبعة

إن الهدف الرئيسي من الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة على التحليل والتفسير و الحكم و المعادلة الإحصائية المستعملة هي كالاتي:

النسبة المئوية = (عدد الأجوبة × 100) / المجموع الكلي.

– الدراسة الإستطلاعية:

البحوث الإستطلاعية هي تلك الديون التي تتناول موضوعات جديدة، لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيراً من أبعادها و جوانبها.

"التخطيط

في هذه الدراسة و التي تتناول موضوع

الإستراتيجي و دوره في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم الجزائرية "

توجهنا إلى رؤساء و مسيري نوادي القسم الثاني هوأة من أجل مقابلة بعض الرؤساء و مسيرين لأندية القسم الثاني هوأة، وهذا من أجل تشخيص و جمع الأفكار و المعلومات التي ترتبط بموضوع بحثنا.

الصدق:

صدق الاستبيان يعني التأكيد أنه سوف يقيس ما أعد لقياس و لقد قمنا بعرض أسئلة الاستمارة على 06 أساتذة لهم الخبرة في البحث العلمي من قسم التربية البدنية و الرياضية و بعد إبداء آرائهم في هذه الأسئلة تم تصحيح البعض منها و إضافة بعض الاقتراحات و إعادة صياغة بعض الأسئلة.

الثبات: يعني الثبات أن الإختبار يحقق نفس النتائج تقريبا إذا اعيد تطبيقه على نفس الأفراد تحت نفس الظروف أكثر من مرة. (الرشيدي، 2000، صفحة 56)

عرض نفس استمارة الاستبيان على بعض عناصر البحث وجدنا أن الإجابات لم تتغير.

الموضوعية: ترجع موضوعية الاستبيان في الأصل إلى مدى وضوح التعليمات الخاصة بتطبيق الاستبيان و حساب الدرجات و النتائج الخاصة به و في هذا السياق استعمل الباحث مجموعة من المفردات السهلة والواضحة غير قابلة للتأويل بعيدة عن الصعوبة في تناول فهم الرؤساء المسيرين أعدها الباحث بعد الاطلاع على مجموعة من المصادر و المراجع و بعد عرضها على عدد من الأساتذة و الدكاترة المتخصصين ثم أن الباحثون عمدوا على توزيع الاستمارات بأنفسهم للوقوف على حقيقة مدى فهم الرؤساء و المسيرين لمضمون الاستمارة و عليه الاستبيان يتمتع بالموضوعية.

-صعوبات البحث:

-سجلنا صعوبات كبيرة في إسترجاع إستمارات الموزعة على الرؤساء و المسيرين حيث أن البعض منها لم يتم إسترجاعها إلا بعد مدة طويلة.

- صعوبة استرجاع الاستمارة الاستبائية

لقد تمحور مضمون هذا الفصل حول منهجية البحث و الإجراءات الميدانية التي أجريناها خلال التجربة الإستطلاعية و التجربة الأساسية تماشيا مع طبيعة البحث العلمي و متطلباته العلمية.

حيث تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى منهجية البحث و إجراءاته الميدانية حيث من خلال التجربة الإستطلاعية أشرنا إلى عدة خطوات علمية أجريناها تمهيدا لتجربة الأساسية التي إستلهموها بتوضيح المنهج المستخدم في البحث و بعدها العينة المستخدمة و مجالات البحث و الوسائل الإحصائية و في الأخير تناولنا أهم الصعوبات التي واجهناها في هذا البحث.

عرض و تحليل

و مناقشة نتائج الدراسة

المحور الأول: الفكر الإداري للجان المسيرة في الأندية .

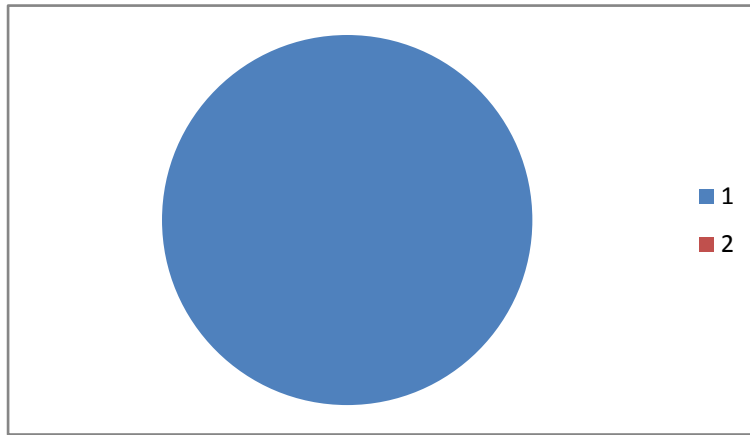
السؤال الأول : هل لديكم كل المعرفة عن القانون الذي يسير الجمعيات والنوادي الرياضية ؟ .

الغرض من السؤال : التعرف على مدى دراية رؤساء ومسيري الجمعيات والنوادي الرياضية على القانون الذي يسيره .

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

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

دائرة نسبية رقم (01): تبين نسبة دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم .



تحليل ومناقشة النتائج :

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

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

الاستنتاج :

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

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

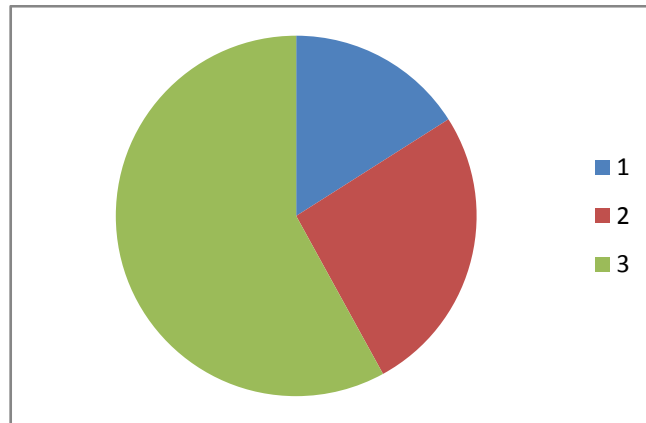
السؤال الثاني : ما هي المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة للنادي ؟ .

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

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

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

دائرة نسبية رقم (02): تبين نسبة المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي



تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

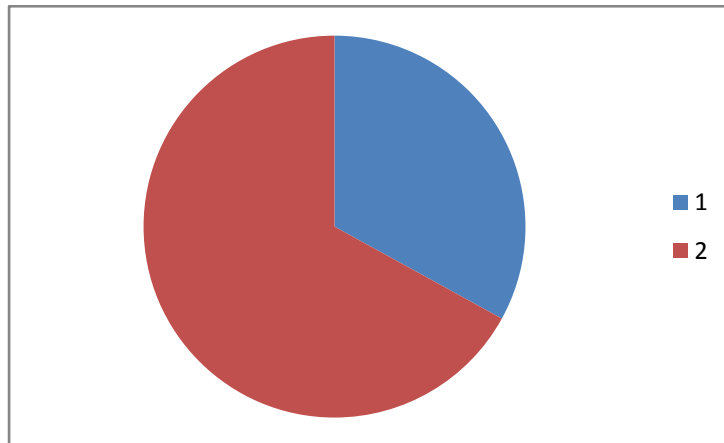
السؤال الثالث: هل هناك دورات تكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين؟.

الغرض من السؤال: إبراز أهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين داخل النوادي الرياضية.

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

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

الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين. (تبين نسبة 03 دائرة نسبة رقم)



تحليل ومناقشة النتائج:

وتمثل الثلث كانت إجاباتهم بـ " نعم " وهذا راجع إلى أهمية عنصر % من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 03 نجد أن نسبة 33.33 كانت إجاباتهم بـ " لا " تعتبر % التخطيط داخل النادي لتنمية مهارات ومعارف المسيرين ، أما النسبة الثانية التي تقدر بـ 66.66 هذه النسبة كبيرة مقارنة بالأولى حيث أن المسيرين أهملوا عنصر التكوين وأهميته و يرون أن لا فائدة ترحى من هذه الدورات. أما المحييون 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 رؤساء ومسيري الأندية لا يرون أهمية في إقامة دورات تكوينية ، لتنمية مهارات و معارف المسيرين ،ويمكن لهذه الدورات التكوينية أن تساهم في تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في النادي لتحقيق تخطيط إستراتيجي جيد.

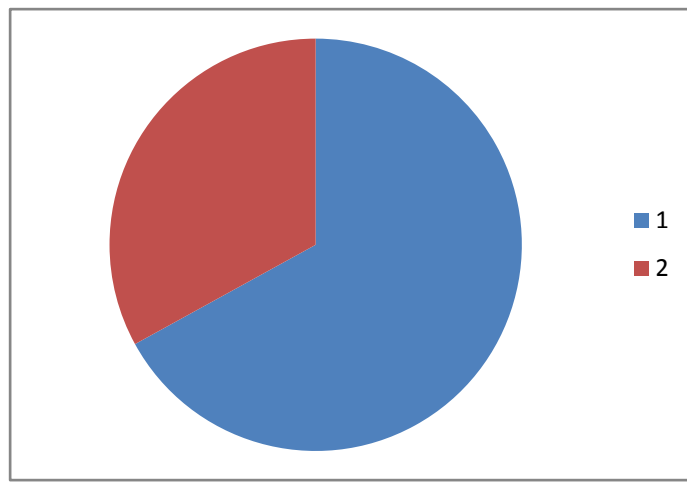
السؤال الرابع : هل يستخدم النادي التخطيط لنشاطاته ؟ .

الغرض من السؤال: معرفة أهمية عنصر التخطيط داخل النادي.

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

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

(: تبين نسبة عنصر التخطيط داخل النادي.04 دائرة نسبية رقم)



تحليل ومناقشة النتائج:

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

الاستنتاج :

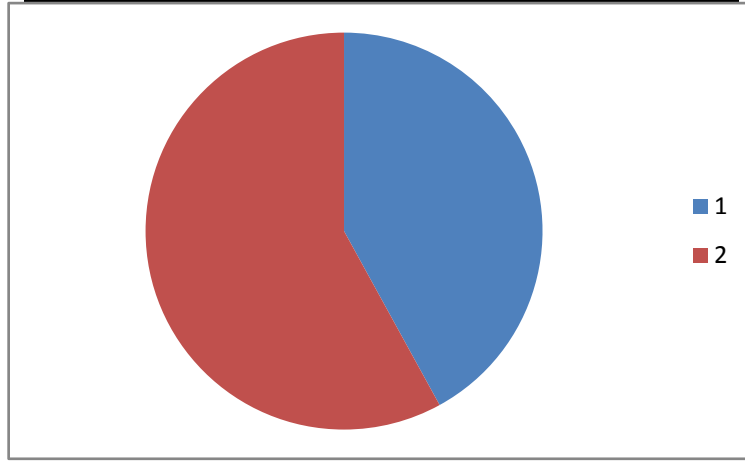
ومنه نستنتج أن رؤساء ومسيري النوادي الرياضية يختلفون من حيث آرائهم وإجاباتهم حول استخدام عنصر التخطيط لنشاطات النادي ،وهذا راجع إلى اختلاف في تصوراتهم المستقبلية وعدم معرفة الدور البارز الذي يلعبه التخطيط في عملية التوجيه والتنظيم داخل الأندية .

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

الغرض من السؤال : معرفة مكان التخطيط داخل النادي والمشاكل التي تقع في غيابه .

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

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



المشاكل التي تتعلق بالتخطيط دائرة نسبية رقم (05): تبين نسبة

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

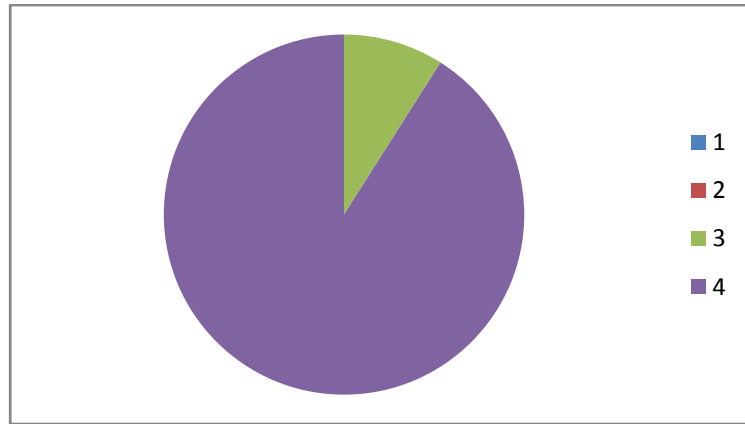
السؤال السادس : في حالة وجود تخطيط في النادي , من هو المسؤول عن ذلك ؟ .

الغرض من السؤال : معرفة الجهة المسؤولة عن التخطيط في النادي في حالة وجوده .

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

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%

دائرة نسبية رقم (06): تبين نسبة حالة التخطيط في النادي و من هي الجهة المسؤولة عنه



تحليل ومناقشة النتائج :

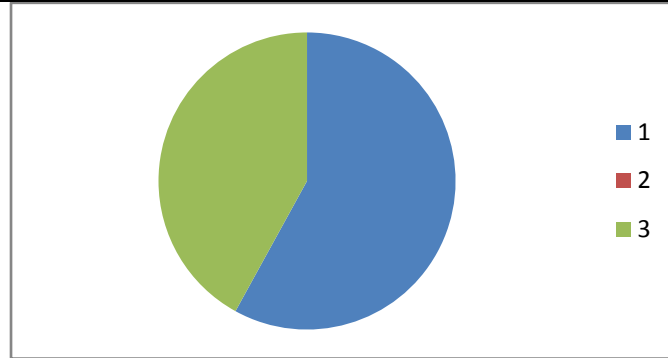
تشير إلى أن الرئيس بمفرده أنه ليس هو المسؤول عن التخطيط في النادي، ونفس % نلاحظ نحن خلال الجدول رقم 06 أن نسبة 0 تشير إلى وجود هيئة مختصة داخل الأندية تتعلق % الشيء بالنسبة للاختيار الثاني وهو الرئيس و مسير المال , أما نسبة 8.33 أن جل رؤساء ومسيري الأندية يرون أن المكتب كله داخل النادي هو المسؤول % بالتخطيط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

الاستنتاج :

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

- السؤال السابع :** هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري النادي ؟ .
- الغرض من السؤال :** معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري لدى المسيرين .
- الجدول رقم 07 :** يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء الأندية .

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



دائرة نسبية رقم (07): تبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء الأندية

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

- أما المجيبون بـ " نعم " فيكمن 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 .

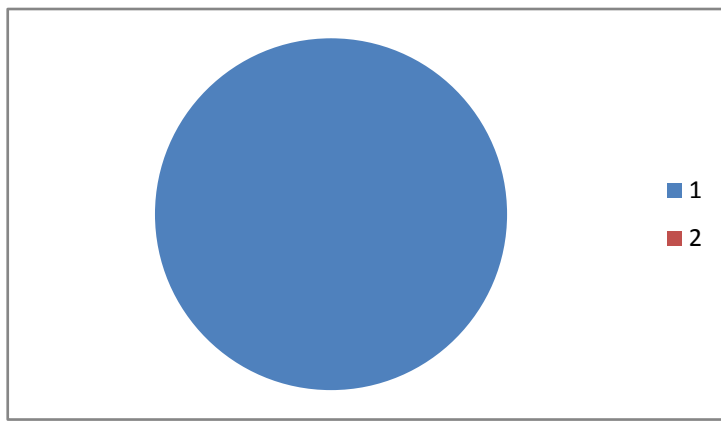
المحور الثاني : توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية

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

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة قاعدة الممارسين داخل النادي .

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

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



دائرة نسبية رقم (08): تبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي

تحليل ومناقشة الجدول :

أجابوا بـ " نعم " من الرؤساء ومسيري النوادي كونهم بحاجة % من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 08 نجد أن نسبة 100 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 الرؤساء والمسيرين من لا يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي .

الاستنتاج :

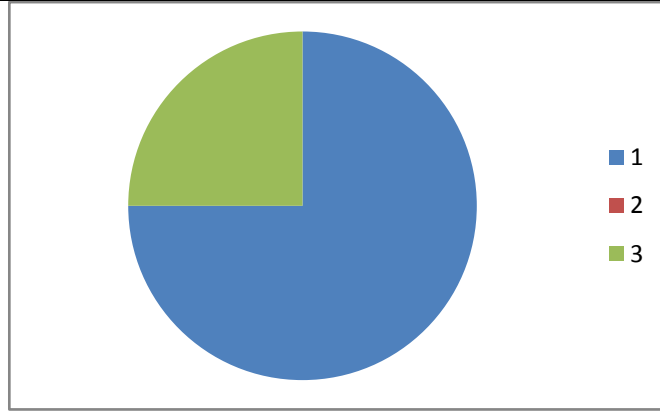
ومنه نستنتج أن جميع رؤساء والمسيرين واعون بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة قاعدة الممارسين داخل النادي وهذا ما يجعل الأندية منظمة وموجهة لاستقطاب الممارسين .

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

الغرض من السؤال: تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي

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

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



دائرة نسبية رقم (09): تبين نسبة تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي

تحليل ومناقشة النتائج :

وهذا يدل على أن رؤساء ومسيري الأندية على 75 % نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" تمثل 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 الرؤساء و المسيرين من لا يدرك تأثير سمعة النادي .

فيرى مسيري ورؤساء الأندية أن سمعة النادي و نتائجه أحيانا تلعب دورا في % بينما الذين أجابوا بـ "أحيانا" فتمثل نسبة 25 استقطاب الممارسين داخل النادي.

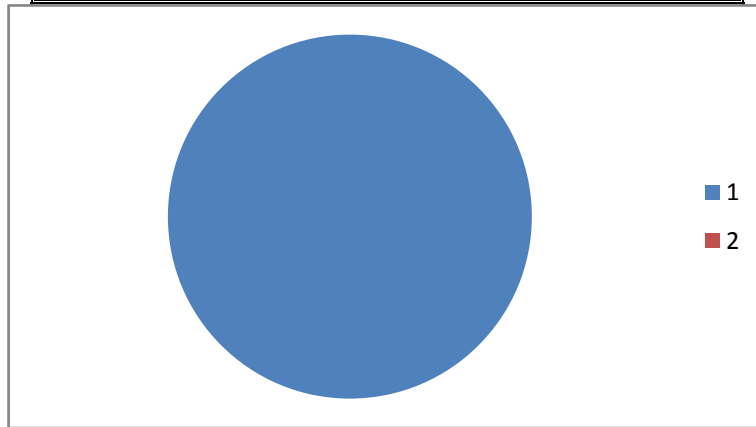
ومنه نستنتج أن أغلبية رؤساء و مسيري النوادي الرياضية يدركون أن لسمعة و نتائج النادي دور في استقطاب الممارسين داخل النادي , وهذا ما يدل على امتلاك اللجان المسيرة تخطيط استراتيجي فعال ينعكس إيجابا في عملية التنظيم الجيد ،والتوجيه الفعال لتحقيق أهداف النادي .

السؤال العاشر: هل ترون بأن لمشاركة 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 10 : 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%



دائرة نسبية رقم (10): تبين نسبة تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية

تحليل و مناقشة النتائج:

من الرؤساء و المسيرين أجابوا بـ " نعم " كونهم على علم بأهمية تأثير % من خلال قراءتنا للجدول رقم 10 نجد أن نسبة 100

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 الرؤساء و المسيرين من يرون أن مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية و القارية لا تؤثر في زيادة الممارسين داخل الأندية.

الاستنتاج:

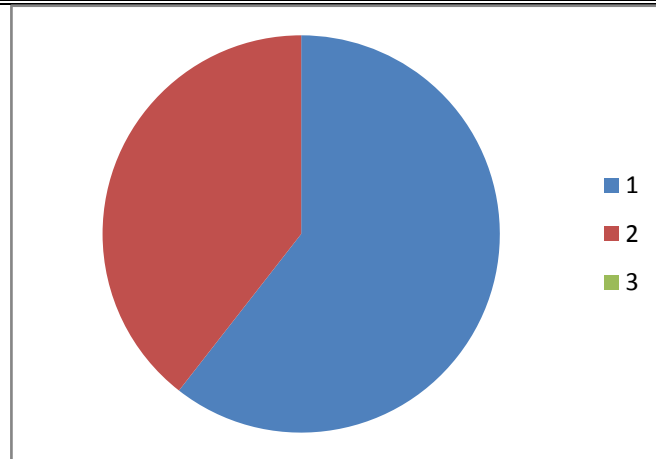
ومنه نستنتج أهمية مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية وأثرها البالغ في زيادة الممارسين , وهذا ما يدل على أن الرؤساء والمسيرين يعملون وفق تخطيط مناسب وأسس حديثة لتطوير النادي للوصول إلى تحقيق أهدافه و على وجه الخصوص زيادة عدد الممارسين.

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

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

الجدول رقم 11: 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%



دائرة نسبية رقم (11): تبين نسبة قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين

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

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

أما المحييون بـ " نعم " فيضعون بعض الشروط في عملية الانتقاء و كانت صفة المهارة أكثر الصفات اختيارا تليها عامل السن،ويأتي بعدها الصفات البدنية،وتأتي صفات أخرى في المقام الأخير.

الاستنتاج:

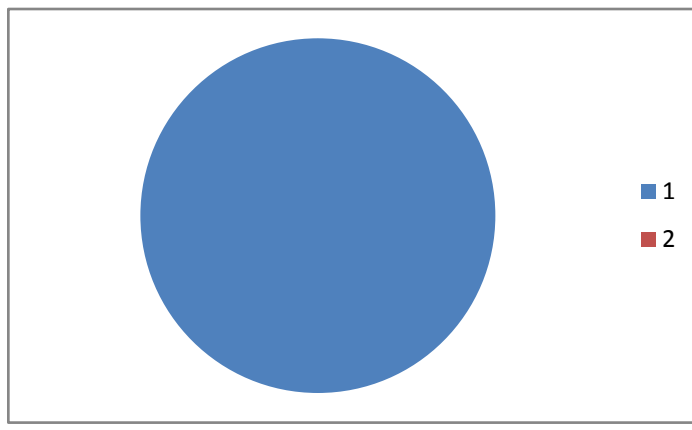
ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء والمسيرين يتفقون على أهمية عملية الانتقاء وفق شروط معينة تعود بالفائدة على النادي وهذا ما يدل على التخطيط الإستراتيجي الجيد للإدارة المسيرة ، وهو ما ينعكس إيجابا في عمليتي التوجيه والتنظيم داخل النادي.

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

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

الجدول رقم 12 : 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%



دائرة نسبية رقم (12): تبين نسبة ضرورة توسيع قاعدة الممارسين

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

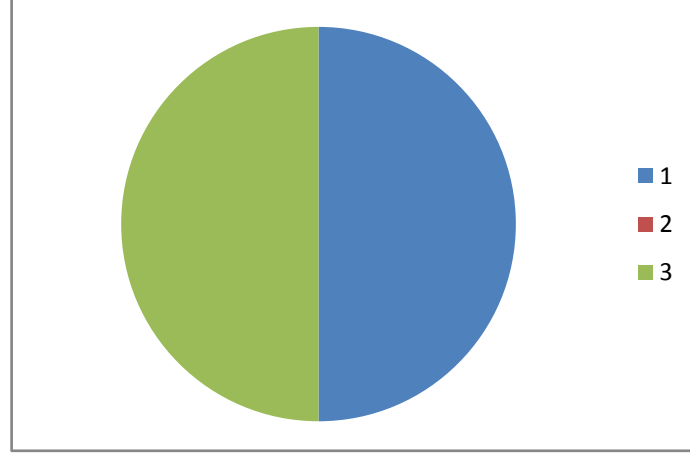
ومنه نستنتج أن جميع الرؤساء والمسيرين يحتاجون إلى توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة منهم في المستقبل ضمن تخطيطها الاستراتيجي الموضوع .

السؤال الثالث عشر : هل برأيكم لمشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية دور في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعها أكثر؟ .

الغرض من السؤال : أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي و توسيعه أكثر.

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

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



دائرة نسبية رقم (13): تبين نسبة مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

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

الغرض من السؤال : معرفة أهمية التصورات المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي .

التحليل :

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

الاستنتاج :

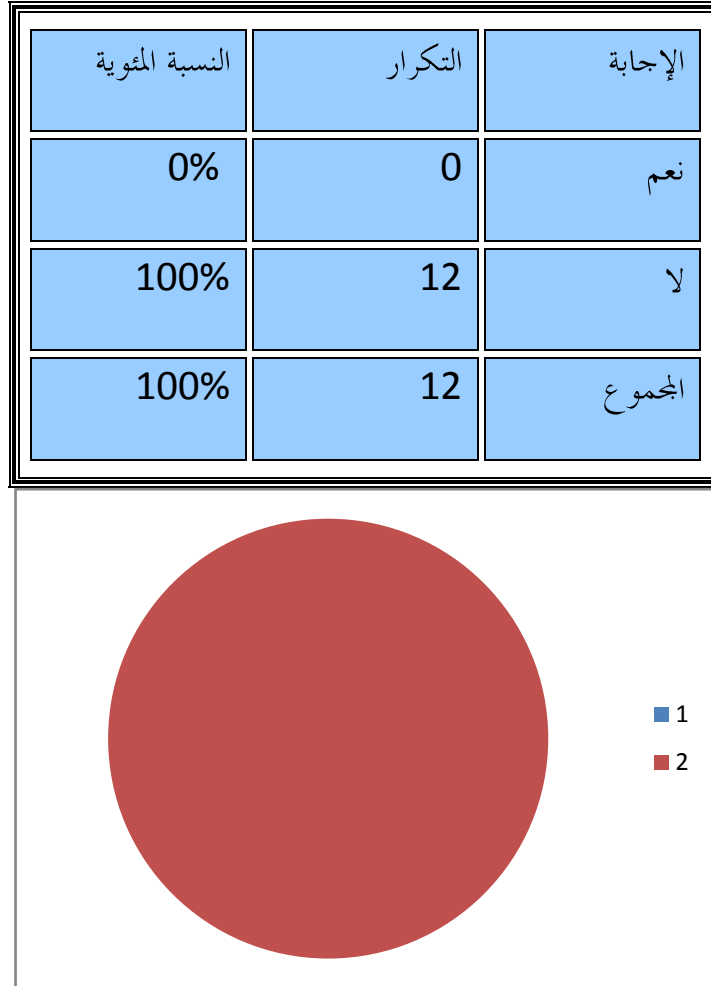
ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين لديهم تصورات مستقبلية ، وهذا ما يدل على امتلاكهم تخطيط استراتيجي جيد لأن هذه التصورات هي عملية تسيير وتوجيه وتنظيم مستقبلي ، تهدف إلى توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي .

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

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

الغرض من السؤال : معرفة هل الإمكانيات التي يمتلكها النادي كافية لتغطية نشاطاته .

الجدول رقم 15 : يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته .



دائرة نسبية رقم (15) تبين نسبة الإمكانيات التي يمتلكها النادي

تحليل ومناقشة النتائج :

من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " لا " إدراكا منهم بالنقص % من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 15 نجد أن نسبة 100 الكبير للإمكانيات بكل أنواعها، والتي تؤثر على السير الحسن لنشاطاتهم والتي تعتبر غير كافية، مما يؤثر سلبا في تحقيق النتائج المرجوة ، أما الإجابة بـ " نعم " فكانت منعدمة وذلك لمعرفة الرؤساء والمسيرين لدور الإمكانيات بكل أنواعها لتغطية نشاطات النادي .

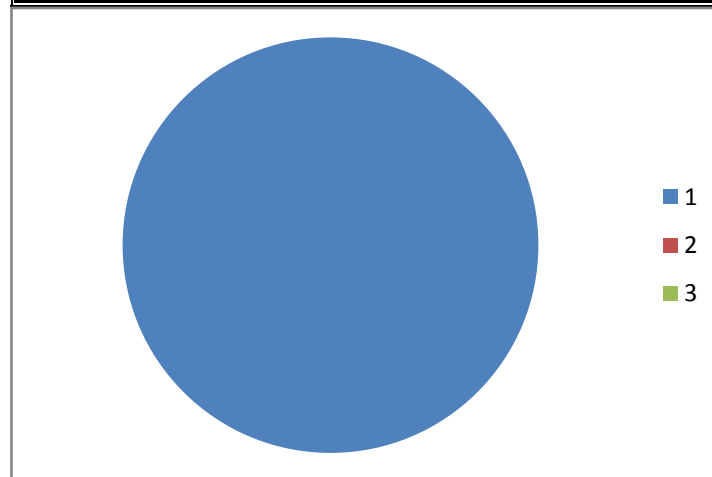
ومنه نستنتج أن المسيرين ورؤساء الأندية يعطون أهمية بالغة للإمكانيات بكل أنواعها لتغطية نشاطاتهم التي تعتبر أهم عنصر لتحقيق الأهداف .

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

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي .

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

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



دائرة نسبية رقم (16) تبين نسبة مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

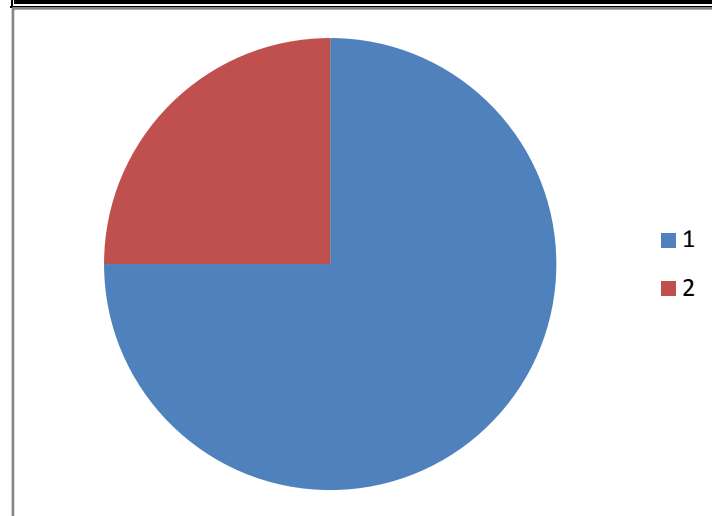
ومنه نستنتج أن كل الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية ضمن عملية توجيهية وتنظيمية تهدف إلى
تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة .

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

الغرض من السؤال : معرفة أن المشاريع المستقبلية تحظى ببرمجة مخططات لإنشاء مرافق خاصة بالنادي .

الجدول رقم 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 :

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

الاستنتاج :

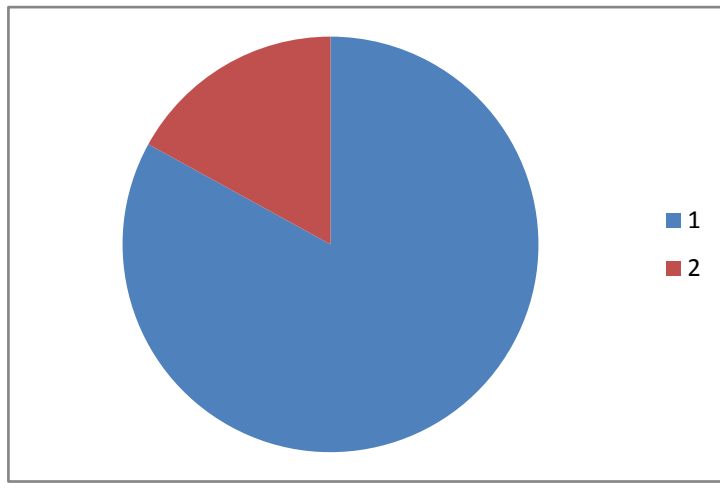
ومنه نستنتج أن جل رؤساء ومسيري الأندية يضعون ضمن مخططاتهم المستقبلية إنشاء مرافق خاصة بالنادي, وهذا ما يدل على كفاءة ووعي اللجان المسيرة والنظرة البعيدة لديهم لتحقيق تنظيم جيد داخل النادي .

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

الغرض من السؤال :معرفة مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي في تحقيق الأهداف .

الجدول رقم 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%



دائرة نسبية رقم (18) تبين نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف

تحليل ومناقشة النتائج :

من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم " وهذا دليل على كفاءتهم وإدراكا % من خلال الجدول رقم 18 تبين لنا نسبة 83.33 منهم بمساهمة التخطيط الفعال داخل مراكز تكوين النادي لتحقيق الأهداف .

كانت إجابتهم بـ " لا " لأن في نظرهم أن التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز تكوين % أما النسبة الثانية والتي تقدر 16.66 النادي ليست له علاقة في تحقيق الأهداف .

الاستنتاج :

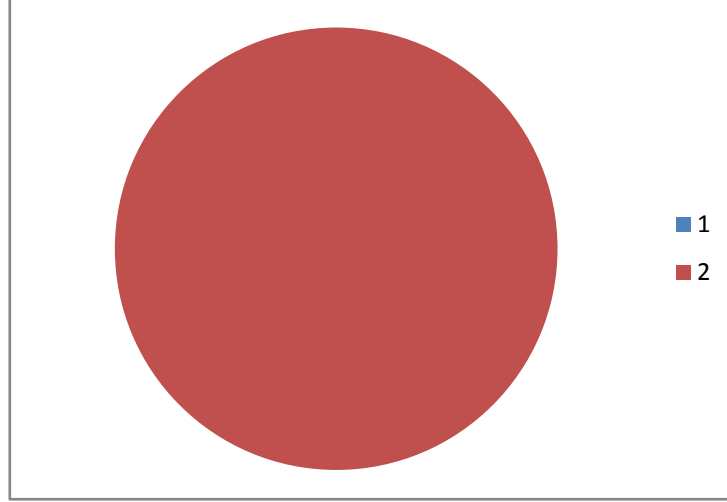
ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين على يقين بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في توجيه و تنظيم الأندية داخل مراكز التكوين والفائدة التي تعود عليه في تحقيق أهدافه .

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

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

الجدول رقم 19 : يبين مدى المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي .

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



دائرة نسبية رقم (19) تبين نسبة المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين

تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 19 نجد أن الرؤساء والمسيرين كانت نسبة إجاباتهم منعدمة بالنسبة للإجابة بـ " نعم " وهذا ما يدل على % إدراكا منهم بالنقص الكبير للإعانات المقدمة من طرف الممولين , أما الإجابة بـ " لا " فكانت بنسبة 100 صعوبة تسيير النادي في ظل نقص الإعانات و المساهمات المادية المقدمة من طرف الممولين والتي يعتبرونها غير كافية .

الاستنتاج :

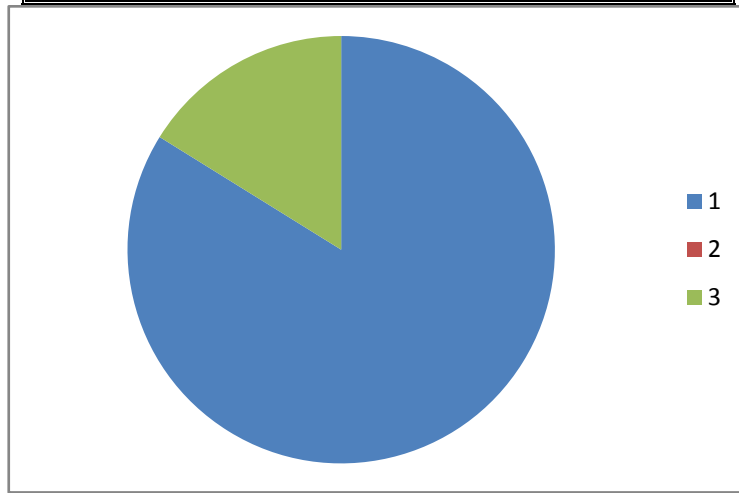
ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء و مسيري الأندية لا يتحصلون على إعانات مادية كافية تسمح لهم بالتسيير الحسن لشؤون النادي، وهذا ما يؤثر سلبا على عملية التخطيط الإستراتيجي للنادي.

السؤال العشرون : هل تساهم الإدارة الحالية في عملية التمويل ؟.

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل .

الجدول رقم 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%



دائرة نسبة رقم (20) تبين نسبة مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

الاستنتاج :

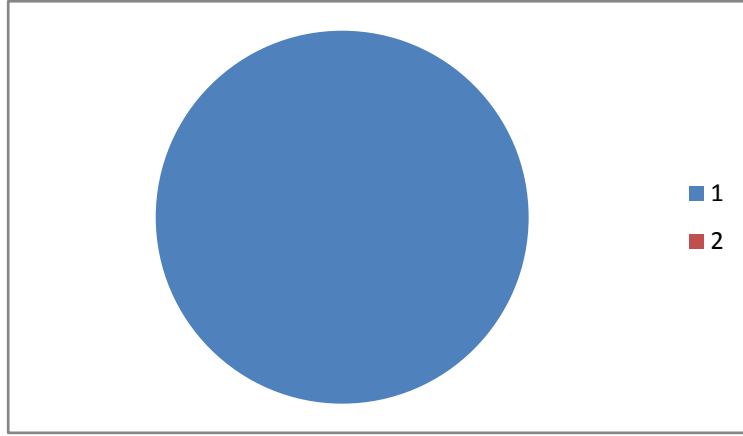
ومنه نستنتج أن كفاءة وحنكة الرؤساء والمسيرين في إطار خططهم لجلب أكبر عدد ممكن من الممولين لزيادة عملية التمويل داخل النادي ، وهو ما ينعكس إيجاباً على النادي لتحقيق تصوراته المستقبلية ، والوصول إلى تنظيم جيد ومن ثم تحقيق الأهداف والطموحات .

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 22 : يبين أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل .

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



دائرة نسبية رقم (22) تبين نسبة التخطيط الاستراتيجي داخل النادي

تحليل ومناقشة النتائج :

من المستجوبين كانت إجاباتهم بـ " نعم " وذلك لكفاءة وإدراك المسؤولين % نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن نسبة 100 بأن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة التمويل .

أما الذين أجابوا بـ " لا " فكانت النسبة منعدمة ، وذلك لاعتقاد رؤساء ومسيري النوادي أن التخطيط الاستراتيجي ليست له علاقة بالتمويل داخل النادي .

الاستنتاج :

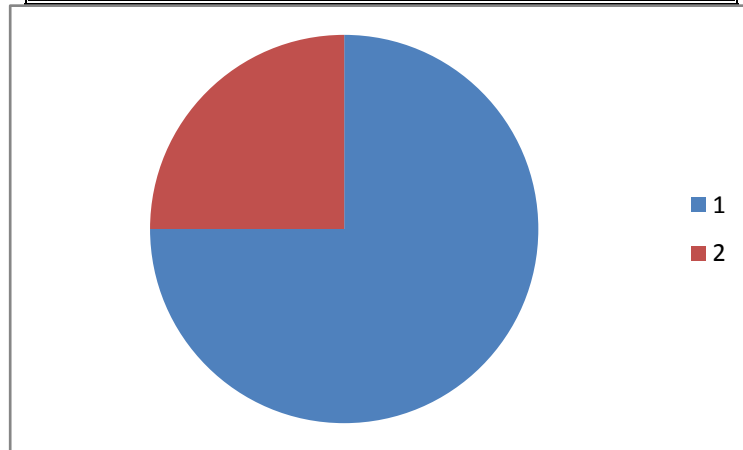
ومنه نستنتج بأن كل الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره الذي ينعكس إيجابا على عملية التمويل لتحقيق الأهداف و تحسين النتائج.

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 23 : يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .

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



دائرة نسبية رقم (23) تبين نسبة الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .

تحليل ومناقشة النتائج :

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

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

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

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

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين فكروا ضمن تخطيطهم الإستراتيجي في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم ، وهذا ما يساعد على التنظيم الجيد وتحقيق أهداف النادي.

الاستنتاج العام :

بعد تحليلنا ومناقشتنا لأسئلة الاستبيان بغرض الحصول على المعلومات اللازمة الخاصة برؤساء ومسيري النوادي الرياضية لكرة القدم أردنا الوصول إلى بعض الحقائق التي كنا نصبوا إليها والتي تم تسطيرها مسبقا في فرضيات دراستنا , والتي دارت حول الإشكالية التالية :

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

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

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

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

وفي الأخير تحصلنا على عدة استنتاجات ونذكر منها :

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

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

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

ومنه تم تحقيق الفرضيات المقترحة .

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

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

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

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

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 بفئة الشباب ،وتلبية رغباتهم في مجال الرياضة والترويج لأنهم يعتبرون الفئة الحساسة في المجتمع .
- ضرورة أن يكون رؤساء النوادي الرياضية أو المسيرين متخصصين في المجال الرياضي .
- ينبغي على رؤساء الأندية برمجة دورات تكوينية وتدريبية خاصة بالمسيرين واللجان المسيرة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم .
- إحياء التظاهرات الرياضية ذات الصبغة التنافسية الرياضية في الوسط الاجتماعي لانتقاء لاعبين موهوبين.
- ضرورة تشديد الرقابة على الأموال التي تصرف من طرف الرؤساء والمسيرين من الجهة الوصية .
- مساعدة النوادي 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.

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 الرؤساء و 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 الرؤساء و المسيرين له دور هام في ضمان السير الحسن و التنظيم المحكم لأي نادي رياضي , كما له تأثير على النتائج المحصل عليها نتيجة لدراية اللجان المسيرة لأهمية التخطيط الاستراتيجي دراية جيدة .

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

المصادر والمرادج

- 1- إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي . (2003). "الإدارة الرياضية التنظيم في المجال الرياضي" الطبعة الأولى . الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 2- ابراهيم محمود عبد المقصود. (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ط1. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
- 3- ابراهيم محمود المقصود و حسن أحمد الشافعي. (2003). "القيادة الإدارية في التربية البدنية و الرياضية"، الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشلفعي . (2003). "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، توجيه" الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 5- احمد ماهر. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية. الإسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- 6- إسماعيل محمد السيد . (2000). "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم عامة و حالات تطبيقية. الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 7- الزهرة سهيل و آخرون . (2006 /2005). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية . المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 8- النمى بوزيد و حدباوي أحمد. (بلا تاريخ). مكانة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
- 9- طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر. (بلا تاريخ). مقدمة .
- 10- طلحة حسام الدين و عدلة عيسى مطر. (1997). "مقدمة في الإدارة الرياضية " الطبعة الأولى. القاهرة: مركز الكتاب للنشر .
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (بلا تاريخ).
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن". المكتبة العصرية المنصورة .
- 13- عبد المليك مزهودة. (2005 /2004). محاضرات في قياس الادارة الاستراتيجية . جامعة بسكرة: إدارة أعمال ،السنة الرابعة ، قسم علوم التسيير.
- 14- عمار بوحوش. (بلا تاريخ). نظريات الإدارة الحديثة ط1. الجزائر: دار الغرب الاسلامي.
- 15- عمر نصر الله قشطة. (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الفلسطينية .
- 16- فوزي حبش. (1999). الإدارة العامة والتنظيم الإداري. بيروت: دار النهضة العربية .

17- حسن حريم. (مبادئ الإدارة الحديثة الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

18- محمد شاكر عصفور . (بلا تاريخ). أصول التنظيم والأساليب. مرجع سابق.

19- مفتي ابراهيم حماد. (القاهرة). تطبيقات الإدارة الرياضية ط1 . 1999: مركز الكتاب للنشر.

20- نادية العارف . (2001_2002). التخطيط الاستراتيجي والعملة . الإسكندرية: كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية.

21- ناصر دادي عدوان. (2001). الادارة و التخطيط الاستراتيجي . بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abdelhamid Ibn Badis - Mostaganem
Institut d'Education Physiques et Sportives



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
معهد التربية البدنية و الرياضية

قسم: التربية البدنية و الرياضية

مستغانم: 19.03.2014.....

الرقم: 03/2014

إلى السيدة(ة): رئيس فريق مثالية تيغنيف-ولاية معسكر

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس نرجو من سيادتكم احتراماً تسهيل

مهمة الطلبة:

- سي زياني مراد

- عقون كمال

- شادلي خير الدين

- المسجلون في السنة الثالثة تربية بدنية و رياضية للسنة الجامعية 2013 - 2014.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والاحترام

إمضاء: رئيس القسم
رئيس قسم التربية
البدنية و الرياضية

IDEAL SPORTIF TIGHENI
Le Président
Section Foot-Ball

معهد التربية البدنية و الرياضية - جامعة مستغانم خروبة

ع.ب 002 مستغانم - 27000 الجزائر

الهاتف: 213 (0) 45 10 33/36/35 الفاكس: +213 45 30 10 28

البريد الإلكتروني: ieps@univ-mosta.dz ou istaps@univ-mosta.dz



قسم: التربية البدنية و الرياضية

مستغانم: 19 ماي 2014.....

الرقم: 03/21 / 2014

إلى السيدة(ة): رئيس فريق غالي معسكر

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل

مهمة الطلبة:

- سي زياني مراد

- عقون كمال

- شادلي خير الدين

- المسجلون في السنة الثالثة تربية بدنية و رياضية للسنة الجامعية 2013 - 2014.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والاحترام

امضاء: حماد القاسم
رئيس قسم التربية البدنية و الرياضية
مستغانم

Club Sportif Amateur - G. CHAMBERSARA
Le Service
Gen. ral
Secrétaire du Club
A. SENDOUK



قسم: التربية البدنية و الرياضية

الرقم: 2014 / 04 / 301

مستغانم: 27.07.2014

إلى السيدة(ة): رئيس فريق شبيبة تيارت

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل

مهمة الطلبة:

- سي زياني مراد

- عقون كمال

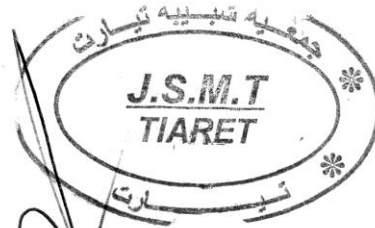
- شادلي شير الدين

- المسجلون في السنة الثالثة تربية بدنية و رياضية للسنة الجامعية 2013 - 2014.

تقبلوا منا سيدي فائق التقدير والاحترام



إمضاء حمزاوي
رئيس قسم التربية
البدنية و الرياضة



1-عنوان الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم الجزائرية .

2-هدف الدراسة :

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

3-مشكلة الدراسة :

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

4-فرضية الدراسة :

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

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

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

5- إجراءات الدراسة الميدانية :

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

5-2 المجال الزمني والمكاني : قمنا بتوزيع الاستبيان من تاريخ 25 مارس 2014 إلى 20 افريل 2014 على رؤساء ومسيري خمسة

أندية من القسم الثاني هواة هي (مثالية تغنيف- غالي معسكر- وداد مستغانم- شبيبة تيارت- سريع غليزان) .

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

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

6- النتائج المتوصل إليها :

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

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

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

7- اقتراحات :

من أهم الاقتراحات التي توصلنا إليها :

- ضرورة أن يكون رئيس النادي الرياضي أو المديرين متخصصين في المجال الرياضي .
- ينبغي على رؤساء الأندية برمجة دورات تكوينية وتدريبية خاصة باللجان المسيرة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم .
- الاهتمام بالنوادي وتشبيد المرافق والمنشآت والعناية بها .
- إحياء التظاهرات الرياضية ذات الصبغة التنافسية الرياضية في الوسط الاجتماعي لانتقاء اللاعبين الموهوبين .

Résumé de l'étude

1 - le titre de l'étude :

La planification stratégique et son rôle dans la direction et l'organisation des clubs de football algériens .

2 - le but de l'étude :

Accès à la connaissance du rôle de la planification stratégique dans l'orientation et l'organisation des clubs de football algériens .

3 - Le problème de l'étude :

Est un rôle de planification stratégique dans l'orientation et l'organisation des clubs de football algériens ? .

4 - l'hypothèse de l'étude :

- La planification stratégique peut aider à développer la pensée de la gestion de Jean- mars dans les clubs de football algériens .

- La planification stratégique peut aider à élargir la base des pratiquants de l'activité du football dans les clubs .

- Le potentiel de rôle physique et des installations sportives dans la réalisation des objectifs et améliorer les résultats .

5 - Procédures pour l'étude de terrain :

5.1 Exemple : les chefs et les responsables des clubs de football algériens .

5.2 domaine temporelle et spatiale : Nous avons distribué le questionnaire à partir de la date du 25 Mars 2014 au 20 avril 2014 chefs et gestionnaires de cinq clubs de la deuxième section est un amateur (Nggnif idéal - camp Ghali - et papa Mostaganem - JS Tiaret - rapide Ghlizan) .

5-3 méthodologie utilisée : c'était notre utilisation de l'approche descriptive d'être un match pour de telles études .

5.4 outils utilisés dans l'étude : nous avons utilisé un questionnaire comme un moyen de recueillir des informations et des données .

6 - les résultats obtenus:

- Que la planification stratégique contribue à développer la pensée de la gestion de Jean- mars dans les clubs de football algériens .
- La planification stratégique aide à élargir la base des pratiquants de l'activité au sein des clubs de football .
- Que les possibilités de rôle physique et des installations sportives dans la réalisation des objectifs et améliorer les résultats .

7 - suggestions:

Le plus important des propositions que nous avons atteint :

- La nécessité d' être président des sportifs dirigeants des clubs ou des spécialistes dans le domaine du sport .
- Si les présidents de club de la programmation des cours de formation et des comités de marche spéciaux de formation pour développer leurs compétences et leurs connaissances .
- Les clubs de l'attention et de la construction de locaux, les installations et prendre soin d'elle .
- La reprise des manifestations sportives avec les colorants des sports de compétition dans le milieu social pour la sélection des joueurs talentueux .