



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

- جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



جامعة البويرة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الليسانس في ميدان علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص:الإدارة و تسيير الرياضي

الموضوع:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم

أندية كرة القدم

من وجهة نظر الرؤساء والمسيرين

- دراسة ميدانية لفرق ولاية -البويرة-

إشراف الدكتور:

برجم رضوان

من إعداد الطلبة :

- مسلم كمال

- العلوي يوسف

السنة الجامعية 2018/2019

شكر وتقدير

الحمد لله العلي القدير على نعمة العلم التي انعم علينا بها
ووقفنا و أعاننا على إتمام هذا العمل
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بيد العون
نخص بالذكر :

الأستاذ **برجم رضوان** حفزه الله و رعاه

الأصدقاء و الزملاء

على ما قدموه لنا

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة المشرفين على معهد

علوم وتقنيات نشاطات البدنية و الرياضية

و على رأسهم الأستاذ **مزاري فاتح**

شكرا للجميع

إهداء

إلى من حملتني إلى بر الأمان و كانت رمزاً للعطاء و الحنان إلى منبع الحب و الحنان من لا يكفيها الكلام - إلى
أعظم أم في الوجود

إلى من مهد لي الطريق و دفعني لأخطو خطواتي الأولى في هذه الحياة
أعظم أب الذي تخرس أمامه الحروف

إلى سند في هذه الحياة إخوتي و أخواتي

إلى شموع المنزل الكناكيت الصغار

إلى كل من حمل لقب مسلم "

إلى كل من جمعني بهم الحياة يوماً و كانت لنا ذكريات جميلة من بداية دراستي إلى نهايتها

إلى رفقاء دربي

إلى رفيقي في المذكرة: **العلوي يوسف**

إلى جميع أبناء الحي و مدينة عين بسام

إلى كل أساتذة و طلبة و إداري قسم التربية البدنية و الرياضية

مسلم كمال

إهداء

قال الله تعالى [رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ]

إلى الشمس التي أنارت طريق حياتي وحببتي بصنوف الرعاية والإهتمام إلى التي أمتني طريق النجاح والصواب إلى القلب الذي ينبض حبا ورقة وحناناً إلى النسمه الوردية وصاحبه اللسه الحانية إلى سيده النساء أمي:

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليّمهد لي طريق العلم والنجاح إلى الرجل العطوف والحنون إلى من ملء البصر والقلب ضياءً وحكمةً وشهامهً إلى من لاحتويه الكلمات الجميلة لتنتثر الطيب على اسمه إلى سيد الرجال:

إلى الزهور النديه والرياحين البهيه والبذور العليه إلى إخوتي الأعزاء إلى ثمرات الجمال والحسن التي كانت من والدي

إلى الأصدقاء الأحباء يا من تواجدتم في صفحة حياتي بكل صدق ووفاء ويا من تواجدكم سعادة العمر وهناءة الزمان

إلى كل من أشار بكلمة أو قول أو فعل في تصويب هذا المجهود وإنجابه قرب أو بعد

لكم جميل الشكر وجزيل الامتنان.

حمى الله الجميع ورعاكم، وجمل لكم العمر وحماكم.

العلوي يوسف

محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير.
ب-ت	- الإهداء.
ت	- محتوى البحث.
خ	- قائمة الجداول.
ذ	- قائمة الأشكال.
ز	- ملخص البحث.
س-ش	- مقدمة.
01	مدخل عام: التعريف بالبحث.
01	1- الإشكالية.
01	2- الفرضيات.
02	3- أسباب اختيار الموضوع.
02	4- أهمية البحث.
02	5- أهداف البحث.
02	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
03	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
05	الجانب النظري.
06	الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي
07	- تمهيد
08	1- مفهوم التخطيط
08	1-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي
08	1-2- أهمية التخطيط
09	1-3- مبادئ التخطيط في التربية البدنية
10	1-4- مقومات التخطيط
11	1-5- خصائص التخطيط الفعال
12	1-6- مميزات التخطيط الجيد
12	2- الإستراتيجية
12	2-1- مفهوم الإستراتيجية

13	2-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي
14	3-2 شروط وضع الاستراتيجية
14	3-التخطيط الإستراتيجي
15	1-3- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
16	2-3- إجراءات التخطيط الإستراتيجي
17	3-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي
17	4-3- مزايا التخطيط الإستراتيجي
17	5-3- معوقات التخطيط الإستراتيجي
19	خلاصة الفصل
20	الفصل الثاني: التوجيه والتنظيم
21	-تمهيد
21	2مفاهيم عامة حول التوجيه
21	2-1-1-تعريف
22	2-1-2-أنواع التوجيه
22	2-1-3-الأسس العامة للتوجيه
22	2-1-4-أركان التوجيه
23	2-2- العمليات الأساسية للتوجيه
23	2-2-1-القيادة
26	2-3مبادئ ومستويات التوجيه
26	3-1-2- مبادئ التوجيه
27	3-2-2- مستويات التوجيه
28	3- التوجيه والارشاد النفسي في المجال الرياضي
28	3-1- تعريفه
28	3-2- علاقة التوجيه والارشاد النفسي بالعلوم الأخرى
30	3-3- أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثالث: كرة القدم
34	تمهيد
34	3-1-تعريف كرة القدم
34	3-2-المبادئ الأساسية لكرة القدم
34	3-3-قوانين كرة القدم
36	4-3-المتطلبات البدنية للاعب كرة القدم الحديثة

38	3-5- أهمية التحمل للاعب كرة القدم
39	3-6- القوة العضلية
39	3-7- أهمية السرعة للاعب كرة القدم
40	3-8- الرشاقة
40	3-9- أنواع الرشاقة
40	3-10- أهمية الرشاقة للاعب كرة القدم
40	3-11- التوافق
41	3-12- أنواع التوافق
41	3-13- المتطلبات المهارية للاعب كرة القدم
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية
50	تمهيد
50	4-1- الدراسة الاستطلاعية
50	4-2- المنهج المستخدم
51	4-3- الضبط الاجرائي للمتغيرات
51	4-4- المجتمع الاحصائي
51	4-5- عينة البحث
52	4-6- المجال المكاني و الزماني
52	4-7- أدوات الدراسة
53	4-8- الأساليب الاحصائية
54	خلاصة الفصل
55	الجانب التطبيقي
56	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
57	تمهيد
58	5-1- عرض ومناقشة نتائج الاستبيان الموجه للرؤساء والمسيرين
80	5-2- خلاصة نتائج الاستبيان
81	5-3- الإستنتاج الدراسي العام
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
86	اقتراحات وفروض مستقبلية.
87	البيبلوغرافيا
90	الملحق رقم 1
92	الملحق رقم 2
93	الملحق رقم 3

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين مدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم	58
02	يوضح المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي , وهل هذه الصفات مأخوذة بعين الاعتبار أم لا	59
03	يبين أهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين	60
04	يبين معرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي.	61
05	يبين هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته أم لا	62
06	يبين في حالة وجود تخطيط في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك	63
07	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء	64
08	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي	65
09	يبين تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي	66
10	يبين مدى تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية	67
11	يبين قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين	68
12	يبين ما إذا كانت الإدارة الحالية تعتبر توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا	69
13	يبين أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر	70
14	يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته	71
15	يبين مدي مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي	72
16	يبين إمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي	73

74	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف	17
75	: يبين مدى المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي	18
76	يبين مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل	19
77	يبين أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل	20
78	يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم	21

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح عمليات التوجيه	23
02	يبين مدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيرهم	58
03	يوضح المميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي , وهل هذه الصفات مأخوذة بعين الاعتبار أم لا	59
04	يبين أهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين	60
05	يبين معرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي.	61
06	يبين هل يواجه النادي حاليا مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته أم لا	62
07	يبين في حالة وجود تخطيط في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك	63
08	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء	64
09	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي	65
10	يبين تأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي	66
11	يبين مدى تأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية	67
12	يبين قيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين	68
13	يبين ما إذا كانت الإدارة الحالية تعتبر توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ضرورة للاستفادة منهم مستقبلا	69
14	يبين أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر	70
15	يبين الإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته	71
16	يبين مدي مساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي	72
17	يبين إمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي	73

74	يبين مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف	18
75	: يبين مدى المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي	19
76	يبين مدى مساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل	20
77	يبين أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل	21
78	يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم	22

ملخص البحث

1-عنوان الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم.

2-هدف الدراسة :

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

3-مشكلة الدراسة :

هل للتخطيط الاستراتيجي دور في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم ؟

4-فرضيات الدراسة:

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

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

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

5- إجراءات الدراسة الميدانية :

5-1 العينة: رؤساء ومسيري أندية كرة القدم لولاية البويرة.

5-2 المجال الزمني والمكاني: قمنا بتوزيع الاستبيان على رؤساء ومسيري أربعة أندية من ولاية البويرة هي

(حمزاوية عين بسام، مولودية البويرة، نجم ثامر، نجم بئرغالو)

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.

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

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

7- اقتراحات :

من أهم الاقتراحات التي توصلنا إليها :

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

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

- الاهتمام بالنوادي وتشبيد المرافق والمنشآت والعناية بها.

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

الموهوبين .

مقدمة

مقدمة :

لا أحد يمكنه أن يعارضنا عندما نقول بان الرياضة لعبت دورا كبيرا في تحقيق التوازن الاجتماعي عن طريق تخفيف الصراع و التنافس الاجتماعي بحيث قدمت الإنسانية مجالاً شريفاً و إطاراً سامياً للمنافسة و الصراع النظيف و عبر تطور مختلف الرياضات كان هناك تغيير للأسس و القوانين التي قدمت في مجملها الأفضل والأحسن للممارسة الشريفة البعيدة عن كل المزايدات إذ نجحت في هذا الدور نجاحاً كبيراً ، و لكن ما يهدد تطور الرياضات في المؤسسات و الهيئات التي تتبناها أكثر من أي وقت مضى هو عدم استقرارها في هذه المؤسسات والمنظمات و راجع ذلك إلى عدم اعتقاد المديرين بالوظائف الإدارية التي يتم بها تسير هذه النوادي حيث ينظر الكثير من الرؤساء غالى الإستراتيجية بشكل يشوبه الغموض و عدم الوضوح و البعض يرى أن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل أو إمتداد للخطة السنوية على نطاق زمني أطول. كما ينظر كثير من الرؤساء إلى التخطيط بمنظور محدود . حيث يعني لهم التخطيط إعداد الخطة السنوية أو ما يطلق عليه أحيانا بالموازنات التخطيطية السنوية للمشروع وهذه النظرة ليست خطأ وإنما محدودة. وينقصها الكثير لكي تكون متكاملة .

وإعتبار التخطيط وبصفة خاصة التخطيط الإستراتيجي وظيفه من وظائف الإدارة الأساسية وبالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الإستراتيجي يتحمل الثقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفة أكثر شمولية وموضوعية في ظل حتمية المصير بين التخطيط والمؤسسات الرياضية لإرتباطهما العضوي توجب عليها التخلي على الأساليب الكلاسيكية حيث أن الواقع فرض عليها التجديد بتوسيع دائرة مهامها وعلى هذا الأساس وقع إختيارنا على موضوع البحث الذي يدور مضمونه حول "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنظيم وتوجيه أندية كرة القدم" وهذا لإيماننا بالدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي لأنه يملك في جوهره وسائل الإقناع الكفيلة لتحقيق بعدا كبيرا في ترقية وتطوير الفكر الإداري الرياضي وتوسيع قاعدة ممارسي النشاط الرياضي وانطلاقا من هذه المعطيات قسمنا بحثنا إلجانبيين الجانب نظري والجانب التطبيقي وقبله

الجانب التمهيدي :

والذي يحتوي على تحديد مشكلة البحث مع تحديد الفرضيات وتبيان أهمية وأهداف البحث وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدراسات السابقة والمشابهة.

الجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول حيث أن الأول يدور حول التخطيط الإستراتيجي و التنظيم والتوجيه والثالث كرة القدم .

أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين الأول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية والثاني عرض النتائج ومناقشتها وإستخلاص التوصيات.

وخلصنا في الأخير إلى خاتمة وبعض الاقتراحات والتوصيات .

منظّل عام

1- الإشكالية:

تطوير الإدارة بشكل مذهب، فلم نعد نتحدث عن الوظائف التقليدية، إذ أن التطور في الفكر العولمي وتسارع نمو المؤسسات والمنظمات أدى إلى ظهور الحاجة الملحة إلى التخطيط الإستراتيجي و ما يتمتع به من نظرة شاملة تتميز بقدر من التأكد النابع من كم هائل من المعلومات التي يتم توفيرها عن البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة بكل مكوناتها وتحليل هذه المعلومات، وتنميطها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والمزايا والتهديدات، والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى قوة ونقاط القوة إلى مزايا، وتقرر درجة النمو، والحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى، والحاجة إلى الاندماج بالحياة، أو المشاركة أو غيرها؛ ويكون التخطيط الاستراتيجي عن طريق التنظيم والتوجيه باعتبارنا واحدة من البلدان النامية الخاضعة لتأثيرات العولمة وما يترتب عليها من التزامات ومزايا تطور الفكر الإداري ليتناسب مع متطلبات المؤسسات وخاصة الرياضية منها والمتمثلة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

ولعل الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات والمنظمات ورؤساء الفرق لهذه المفاهيم والحاجة الملحة لها من طرف رجال الإدارة وإثراء المعرفة العلمية بوصفها مادة نظرية يلجأ إليها الباحثون جاء تساؤل بحثنا العام كما يلي :

هل للتخطيط الاستراتيجي دور في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم؟

***-التساؤلات الجزئية:**

أ- هل معظم الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي ويلتزمون بتنفيذه ؟

ب- هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ؟

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

2- الفرضيات:

أ-الفرضية العامة:

دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم

- و قسمت الفرضية العامة إلى ثلاثة فرضيات جزئية جاءت كما يلي:

ب-الفرضيات الجزئية

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

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

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

3- أسباب اختيار الموضوع:

وراء كل موضوع بحث علمي تقف أسباب تنقسم الى أسباب ذاتية تخص الباحث وموضوعية تخص ظاهرة البحث وفيما يلي الأسباب التي دفعت بنا لتناول هذه الدراسة.

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي :

- تسليط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في ظل التطورات الحالية.
- تبيان الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الفكر الإداري.
- إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.
- إبراز ضرورة تكييف التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات المؤسسات الرياضية الجزائرية.

4- أهمية البحث:

الهدف من بحثنا هذا هو اثراء المكتبة العمية بما استجد في الميدان اضافة الى تصحيح و اكمال نقائص من سبق من دراسات بخصوص موضوع بحثنا .

5- أهداف البحث:

- من معالجتنا لحيثيات الموضوع وتصورنا لطبيعة المشكل حددنا أهداف البحث كالتالي:
- أ- تتييه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي .
- ب-إبراز الإيجابيات والفوائد للتخطيط الإستراتيجي .
- ج- توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتنظيم والتوجيه.
- د- إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل داخل أندية كرة القدم .
- هـ- مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال.

6-الدراسات السابقة والمشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة و المشابهة من أهم المحاور التي يجب على الباحث إتباعها و تحليلها و ملاحظتها بدقة لتدعيم و إثراء البحث و المقارنة بين هذه الدراسات و البحث و يعمق فيها قدر المستطاع و من أهم الدراسات السابقة و المشابهة ل هذا الموضوع:

ما من باحث إلا ويتطلع إلى ما وصل إليه الباحثين لكي لا يتكرر ما درسوا وينطلق من حيث توقفوا و المواضيع التي تطرقت للتخطيط الإستراتيجي في المجال الإقتصادي كثيرة أما في المجال الرياضي فتقتصر على الدراسة المنجزة من طرف الأستاذ عمر نصر الله قشطة التي تحمل عنوان "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة" رقم الإيداع 2004/8343 بجامعة الإسكندرية كانت الإشكالية كمايلي : هل قامت الإتحادات الرياضية الفلسطينية موضوع الدراسة بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟

أما النتائج المتوصل إليها هي :

- وجود أهداف محددة لنشاط الإتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة حتى تتماشى متغيرات المجتمع الفلسطيني .
- يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن إختيار المستويات العليا .
- الإعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالإتحاد عن المؤهلين علميا .
- عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لحظة نشاط

- الإتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الإتحاد .
- عدم وجود ملاعب مفتوحة ومنشآت رياضية وحملات مغطاة كافية مخصصة لنشاط الإتحاديات الرياضية الفلسطينية .

أما العينة المختارة فكانت العينة العمدية وقد إشتملت على :

رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية المتواجدين داخل أراضي فلسطين حجمها (50 عضو) عدد الإتحادات 4 إتحادات رياضية فلسطينية.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

التخطيط: لغة: وضع خطة مدروسة لمشروع ما .

التخطيط: اصطلاحا: التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي , والاستعداد بعناصر العمل , ومواجهة معوقات التنفيذ , والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد , والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب .¹

الإستراتيجية:

لغويا: من الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة، أو سبيل العمل .

اصطلاحا : الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية ، وكذلك على مستوى الوظائف.²

التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

- ✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .
- ✓ التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .
- ✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
- ✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .

تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة

كرة القدم:

يعرفها معجم لاروس هي رياضة فيها 22 لاعبا ينقسمان الى معسكرين يحاول كل منهما إرسال الكرة المستديرة في مرمى الخصم.³

اصطلاحا:

¹ د/مفتي إبراهيم حماد : "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص:27.

² أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:11.

هي لعبة من الألعاب الفرعية التي يمكن فيها تصويب الكرة إلى الهدف المناسب في حين ينبغي على حامي الهدف وهدف الفريق المنافس إيقاف الهجوم¹.

إجرائيا:

هي لعبة جماعية تلعب بين فريقين يتكون كل واحد منهما من 11 لاعبا في ميدان صالح للعب، يحاول كل كلا الفريقين تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى الخصم

¹ خلود مانع الزبيري، 2008. ص: 183.

الجانب النظري

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والأخطاء بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماماً خاصاً. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كأحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساساً على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، والمسؤول عن أدائه.

1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت جهات النظر وتباينت الإهتمامات والمصالح، إذ أنه لا يوجد إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ملكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين ف هذا المجال، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الإختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين، وإذا ما وجد إختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم. وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة، إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض

لعدد منها:

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

- ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي أختيرت لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "

- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه " إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة ".¹

1-1 تعريف التخطيط في المجال الرياضي:

مما سبق من تعاريف التي عرضناها وتطرقنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً وجيزاً للتخطيط كما يلي :
" التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والإستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها ف إطار زمن محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب ".²

1-2 أهمية التخطيط :

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط هي:

¹ د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص:16-17.

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

أولاً : مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير :

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المعتملة ، والنتائج المتوافقة، وعلاقة ذلك بالأهداف.

ثانياً: التركيز على الأهداف:

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

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:

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

رابعاً : تسهيل عملية الرقابة:

ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيته بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

1-3 مبادئ التخطيط في التربية الرياضية:

1-3-1- الواقعية:

ونعني بها رسم الخطة في إطار الواقع الإجتماعي والقيمي والمال للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة وبقتها ويحدد ملامحها.

1-3-2- المرونة:

وه بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها المبادأة في مواجهة ما يطرأ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي.

1-3-3- الشمول والالتزان:

أي إحتواء وعاء الخطة على جمع العناصر والمكونات إحتواءً متوازناً يحدد مستويات النقل والتركيز في معادلة الحاجات للتلاميذ.

1-3-4- مراعاة :

أن يتمشى جوهر الخطة مع طبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل التلاميذ عن مجموع المجتمع الذي يعيشون فيه .

1-3-5- التكامل :

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

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل، وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية، وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة، وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعات التالي .

أ- أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط .

ب- أن تتحقق فعالية التخطيط بإشراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة، وهذا يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية .

ج- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .

د- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة والأساليب للعمل مع اللجان، إذ تهيب المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدنى حد ممكن من الإعتراض والمقاومة¹ .

و- أن تتميز العملية التخطيطية بالفردية والتخصصية نظرا للتباين في المواقف .

هـ- يتطلب التخطيط مهارة مهنية في القيادة فينبغي على المخطط أن يحدد دورة ويعاون الآخرين على تفهم هذا الدور .

ن- يتطلب التخطيط الإستعانة بجهود المتطوعين وغير المهتمين وتوزيع المسؤوليات بين هذه الجماعات يعتبر ضرورة مبدئية لكفاية تنفيذ البرامج.

م- يعتمد التخطيط على المستندات والتسجيل الكامل لضمان إستخدام نتائج المناقشات والمحاولات في المناجعة والتوجيه² .

1-4-1 مقومات التخطيط :

1-4-1-1 ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية :

أ- العوامل الإقتصادية وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الإقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط .

ب- العوامل الإجماعية : وهي الأفراد أو المجتمع ومدى إستعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.

ج- العوامل السياسية : وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي تحققها وتأثيرها .

د- سائر العوامل : وهي عامل أو تغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة .

هـ- ملائمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من المواد وغيره من الأمور الأساسية ويقدر ملائم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال .

1-4-1-2 المخطط الفعال :

¹ د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق،ص: 100.

² د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: " الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، مرجع سابق،ص: 100.

- ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات , ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر إقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:¹
- أ- الالتزام بالمبادئ والقيم : وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياساتها , وإجراءاتها وسائر خطواتها , وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها .
- ب- العلم المتخصص : لا بد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع , والذي يقوم بالتخطيط له , فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها .²
- ج- إتساع دائرته المعرفية : بحيث أن يكون المخطط دراية كبيرة ووعاية بكثير من المعارف والعلوم لما لها من أثر في وضعه للمخطط , وخاصة إذا كان تنفيذها وخطواتها لها علاقة متداخلة مع أمور أخرى.
- د- حسن التوقع : ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل , ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع المناسب للأمور قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط .³

1-5 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

- كي يكون التغيير ناجحا في المؤسسة الرياضية ويكون التخطيط فعالا ومثمرا لا بد له من أن يشتمل على عدة خصائص ومن هذه الخصائص ذكر مايلي :
- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها .
 - أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية .
 - أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه , بمعنى شمول كافة النقاط الهامة .
 - كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
 - أن يضع التخطيط في إعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا , وكذلك السير في الإجراءات .
 - أن يكون التخطيط مرنا , نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة وإحتمالات التغيير .
 - ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارة المختلفة داخل المؤسسات الرياضية وكذلك التنسيق بين التخطيط .
 - توفر العمق والجوهرية في التخطيط والإبتعاد عن السطحية .
 - أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
 - توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الإقتصادية) .⁴

¹ عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ،دون ذكر دار النشر،1996، ص:30-31.

² عثمان مجد غنيم :التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص: 40-44 .

³ عثمان مجد غنيم : "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، مرجع سابق، ص: 44 .

⁴ د/مفتي إبراهيم : تطبيقات الإدارة الرياضة ،مرجع سابق ،ص:28/29.

1-6 مميزات التخطيط الجيد :

- ليس كل ما يتم تخطيطه ف المجال الرياضي يعتبر تخطيط فعالا ومثمرا , وإنما لا بد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره , ويصبح تخطيطا فعالا ,ومن جملة هذه المميزات ذكر ما يلي :
- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : وعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا , فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .
 - يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلح , لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل , ومن هنا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة في التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والت تؤثر في التنظيم .
 - الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية .
 - يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل , تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .
 - يجب أن تتميز الخطة بالشمولية : أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية لإنجاز الملائم للهدف .
 - يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعي عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد نتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .
 - يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع
 - أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي .¹

2- الإستراتيجية:

1-2- مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية ،وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات ،توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق ،أو لتحسين المواقع ،أو انتهاز فرص ضعف العدو .

¹ مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مرجع سابق ،ص 28.

ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة ،أو سبيل العمل .
هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة ،وهناك مفاهيم خاصة لبعض الفقهاء المختصين في الأعمال الإدارية والإستراتيجية.

♦ ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها،وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

♦ كما يعرفها Alfred chandler بأنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.²

♦ كما نجد لدى مدرسة Harvard و Philippe de woot أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها،و الرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير،وكذا تحديد الغايات الأساسية ،والحركات من أجل الوصول إليها والقرارات الأساسية لاختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية

♦ الإستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة و مستوى وحداتها الإستراتيجية ،وكذلك على مستوى الوظائف.³

- ومن خلال هذه التعاريف ،نجد أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن تتضمنها لمفهوم الإستراتيجية وهي:

- أ- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وعامل القرارات.
- ب- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج وأوليات التخصيص للموارد.
- ج- الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي.
- د- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات لخارجية،ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

ه- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية للمنظمة.

و- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .

2-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

- أ- تحقيق أفضل انجاز وذلك خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- ب- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.

¹ إسماعيل محمد السيد ،"الإدارة الإستراتيجية" ،مفاهيم عامة وحالات تطبيقية ،الدار الجامعية،الإسكندرية،200،ص:26.

² ناصر دادي عدوان ،" الإدارة الإستراتيجية "،ديوان المطبوعات الجامعية لجزائر،2001،ص:8-9.

³ أحمد عوض،" الإدارة الإستراتيجية،الأصول والأسس العلمية" ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2001،ص:11.

- ج- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة .
- د- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- هـ- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- و- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .
- ز- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.¹

2-3- شروط وضع الإستراتيجية:

- لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهاية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة ،ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة،وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة،وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:²
- أ- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
 - ب- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
 - ج- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوي مخاطر مقبولة.
 - د- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
 - هـ- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

3-التخطيط الإستراتيجي:

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

3-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

ب- التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل فهو إذا:

✓ كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة .

¹ الزهرة سهيل وآخرون:"التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 2005/2006، ص:29.

² ناصر دادي عدوان:"الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق ، ص:18.

- ✓ التبصر بلامح المنظمة في المستقبل .
 - ✓ تصور التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
 - ✓ رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا .
 - ✓ تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .¹
 - ج- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.²
 - د- أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة .
 - هـ- كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسمية ويصفه **جيمس كرافت** بالعمومية والشمولية والرشد كالاتي :
 - و- يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي على أنها تركز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص و اختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات .³
- 3-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي:**

- إذا كانت إجراءات تتعلق بمجموعة قواعد ، طرق وتقنيات ، تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى الهدف المنشود ، فإن إجراءات التخطيط الإستراتيجي تجمع عملية فكرية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية يطرحون من خلالها الأسئلة التالية ويعدون الإجابة عليها .
- أ- ماذا يلائمنا أن نفعل ؟ أو أين يمكن أن نذهب ؟
- وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط .
- ب- ماذا نستطيع أن نفعل ؟ أو أين نستطيع أن نذهب ؟
- والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها .
- ج- ماذا تريد أن تفعل ؟ أين تريد أن تذهب ؟
- وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .
- د- ماذا ستفعل ؟ أين ستذهب ؟
- وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية .

¹ ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص:08-09.

² أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص:24.

³ راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة، ص:162.

وهذه 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 نجد موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال .

وهكذا ففي تصور مدرسة Harvard business school فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها .¹

3-3- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات ، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل فيما لي :

أ- لابد من وضع نظام التخطيط الإستراتيجي ، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمشروع ، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط إستراتيجيا ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفقا للظرف والاحتياج .

ب- دراسة رسائل وأهداف 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 الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه .

ج- دراسة سياسات المشروع : حيث أن السياسات هي مرشد للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس إستراتيجيات المشروع مع سياساته ، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم نشاط يرضي رغبات المشارك بصورة مستمرة ، فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع إستراتيجية التنويع والتشكيل في بعض الأحيان وعندما تكون الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعية ، ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع وما دامت الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من إن نعوض النظر مؤقتا على مثل هذا التعارف .

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

¹ ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص: 67- 68.

² أحمد ماهر: " دليل لمدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص 39- 40.

3-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي :

يؤدي تصميم أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية ، لاسيما إذا حسن التصميم والتطوير وتكون م . ، فأولا ستكون المنظمة أفضل تخطيط وتنفيذ وثانيا ستكون المنظمة ومنتجاتها على حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة وعموما فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحقق المزايا التالية:

أ- التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون

ب- الإستراتيجية كشاف مضيء ، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها.

ج- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توافر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .

د- يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها .

هـ- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها ، إن وقعت إحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تتسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة .¹

3-5- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات الإستراتيجي. صعبا وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال:

أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب ، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

✓ اعتقاد المدير يقدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .

✓ اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .

✓ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي .

ب- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية :

✓ الخ.سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ... الخ .

¹ أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية ، مصر، 2001، ص:120- 125.

- ✓ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .
- ج- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
 - ✓ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة .
 - ✓ وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
 - د- ضعف الموارد المتاحة مثل :
 - ✓ صعوبة الحصول على المواد الأولية .
 - ✓ صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .
 - ✓ نقص القدرات الإدارية .
 - هـ - التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :
 - ✓ تستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتًا طويلاً من الإدارة العليا .
 - ✓ الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .¹

¹ ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية" ، مرجع سابق ، ص: 11- 12 - 13.

خلاصة الفصل :

إن التخطيط الإستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي لتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، و يعتبر التخطيط الإستراتيجي رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية). وتحقيق التنسيق و توزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الإستراتيجية عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات وعيوب البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة الرياضية.

الفصل الثاني التوجيه والتنظيم

تمهيد :

نظرا لأن العنصر البشري هو العنصر المركزي في فن وعلم الإدارة فقد أولى الباحثون عناية فائقة بدراسة العلاقات الإنسانية وتأثير هذه العلاقات على الإدارة وتهتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية وتنظيمها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وسيحدد نجاح هذه الجهود الموجهة كفاية الأداء في المؤسسة أو عدمه، ومن ثم تعد وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة وتنظيمها وتعتمد كفاية أداء العمال جزئيا على المقدرة التوجيهية للإدارة ولكنها تعد وظيفة البيئة التنظيمية فإذا لم تؤدي البيئة ذاتها إلي الأداء الأمثل فلن يعود التوجيه الإداري على المؤسسة بالنتائج المثلى لذا لا بد من تهيئة الظروف التي تتوفر التعاون الحماسي بين جميع المسيرين بغية العمل معا على تحقيق كلا الأهداف الشخصية الجماعية .

وبما أن الهدف من التوجيه هو الاستخدام الفعال للموظفين ،فانه يعد مسؤولية الإدارة على المستويات العليا ولكن مع ذلك فإن مشاركة بعض الموظفين في قرارات التوجيه يخلق مناخا تنظيميا يعزز من حماس الموظفين وولائهم للمؤسسة.

2/ مفاهيم عامة حول التوجيه :

1-2-1-1 تعاريف:

يعتبر "التوجيه" وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقوم به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العمال) للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر والتوجيهات وقيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم.¹

"التوجيه" هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.²

ويذكر "جميل أحمد توفيق" أن التوجيه وظيفة مركبة تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير والتي تعتبر من الوظائف الصعبة والسبب في ذلك يرجع إلي أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها .

ويعرف كل من "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمين أحمد حسن" و"علي الشرفاوي" أنه إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات متناسبة مع واجباتهم إن الأمل يصبح ضعيف في تحقيق فاعلية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

¹ - عر عار حولية - درداش زوبينة: "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" ، مذكرة تخرج DEUA ، المسيلة ، 2001 ، ص : 14 .

² - د . عبد السلام أبو قحف : " أساسيات التنظيم والإدارة " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص : 393 .

في حين يرى "صلاح الشنواني" إن التوجيه هو الخطوة التنفيذية فأى خطوة مهما كانت متقنة ليس لها أي قيمة ما لم توضع موضع التنفيذ , فالتوجيه 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.

2-1-2 / أنواع التوجيه :

يشير "أحمد حسن" و"إبراهيم عصمت" و "أمينة" إلى أن التوجيه ينقسم إلى قسمين هما:

أ/ التوجيه الفني

ب/ التوجيه الإداري

أ/ **التوجيه الفني** : هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي المستمر فرادى وجماعات وذلك حتى يمكنهم الحصول على قسط وافر من التفهم الكامل والإدراك السليم على كيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب/ **التوجيه الإداري** : يقوم به كل مدير ورئيس قسم بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات ويتطلب ذلك من هؤلاء الرؤساء خلق الجو المناسب لأداء الإخصائين لواجباتهم.

2-1-3 / الأسس العامة للتوجيه :

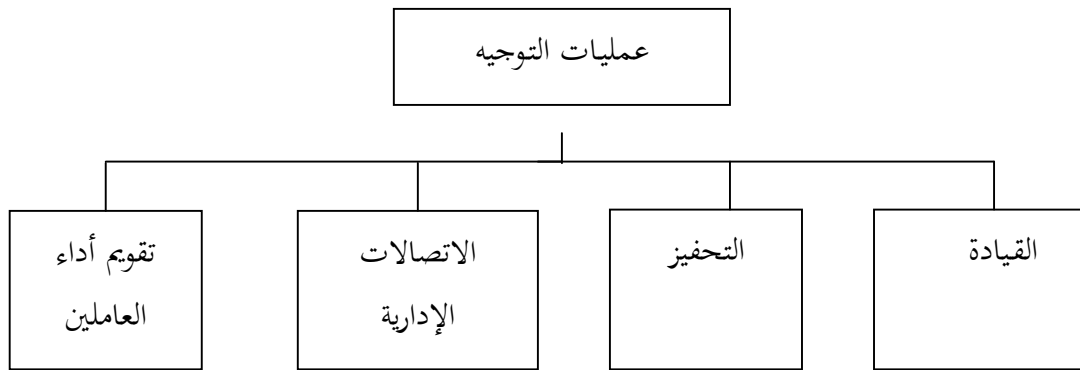
من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطوير الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى يمكن استخلاص بعض الأفكار التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه على النمو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف , حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها .
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي بالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء اتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية , كذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.¹

2-1-4 / أركان التوجيه :

¹ - د. عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التنظيم والإدارة", مرجع سابق, ص: 395,396.

للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيرى "إبراهيم عصمت مطاوع" و"أمينة أحمد حسن" و"سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات , واتخاذ القرارات, القيادة ,ونجد أن "أحمد رشيد" قد حددها في صنع اتخاذ القرارات ,والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار , كما حددها "علي الشرقاوي" في القيادة ,الاتصال ,والدافعية ,كما حددها "جميل توفيق" في الاتصال , الدافعية , والقيادة والتنسيق كما قام "حنفي سليمان" بتحديددها في أربعة عناصر هي الاتصال ,الدافعية ,والواقعية ,في مكان العمل والقيادة والإشراف الفعال وحددها "إبراهيم الغمري" في أربعة عمليات أساسية هي القيادة ,التحفيز ,والاتصالات الإدارية ,وتقويم أداء العاملين وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة.



شكل (1) : يوضح عمليات التوجيه

2-2/ العمليات الأساسية للتوجيه :

2-2-1/ القيادة :

لقد سبقت الإشارة إلي أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي ,وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال ونجح في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح بذلك قائدا متميزا ووفقا لهذا المنظور يصبح الاتصال والتحفيز من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه .

أ/ ماهية القيادة:

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الاستعانة بطريقة التحليل النفسي إلي وجود بعض عناصر عامة للقيادة , فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين مما يؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلي ميول انفصالية قوية والقائد المسئول عن تحديد بؤرة واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من القائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ويرتبط الجماعة وتماسكها فدور القائد إذا يدعو لأن العمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هناك قائد بدون أتباع ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف محدد وغاية يسعى لتحقيقها ودراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية

تأخذها بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل هدف يسعى الجماعة إلى تحقيقه.¹

ب/ مفهوم القيادة :

بدون الدخول في جدول حول المفاهيم المختلفة للقيادة وفي ضوء الإطار المنهجي فسوف يتم تبني التعريف الذي اقترحه "كونتروز وزملاءه" وهذا التعريف الذي يركز على الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي:
القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة.²

ج/ الصفات المهمة في القائد :

يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي يمكن أن تتدرب عليها وعليك أن تنمي مهارتك في التحلي بها وقد يحتاج الأمر إلى مدة طويلة إلا أن النتيجة يمكن أن تكون مشجعة ومن أهم هذه الصفات :
* القدرة على الإشراف : على المرؤوسين من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم.

* القدرة على حسم الأمور : وذلك من خلال إسناد مهام إلى المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة وأن تتحقق من أي تقصير وأن تكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يحتاج لذلك.

* الثقة بالنفس : على القائد أن يتحلى بالشجاعة وأنه يبادر بالأمر وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يشجع الآخرين وأن يحصل على تعزيز رؤساءه ويجب تعلم أن الثقة بالنفس هي من أسباب ثقة المرؤوسين في قائدهم .

* الإنجاز : يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق نواتج نهائية مطلوبة في عمله وذلك من خلال تحديد الأهداف وخطوات التنفيذ وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق هذه الإنجازات فإنجازاتهم في مجموعها هي إنجازاته هو

* الاتصال : إن قدرة القائد على استماع إلي مرؤوسيه والتفاوض والحديث وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات من أهم قدرات القيادة التي يجب أن يتحلى بها أي مدير

* القوة والسيطرة : يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعليه التدخل في الوقت المناسب وعليه استخدام صلاحياته المالية وأيضا الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب .

* الحيوية : يتسم القادة بأنهم قادرين على العطاء لفترات طويلة نسبيا وعليك أن تتعرف كمدير على انطباق الأوقات التي تستطيع أن تقدم فيها أفضل عطاء وحاول أن تزيد من مستوى حيويتك الجسدية والذهنية .

د/ أنواع القيادة :

* القيادة الديمقراطية : في هذا النوع تكون القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى كل فرد حر في التعبير عن رأيه والقائد يقدم للجماعة على مشورته عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها .

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق، ص: 21.

² - د. عبد السلام أبو حقف: "أساسيات التنظيم والإدارة"، مرجع سابق، ص: 429.

* **القيادة التسلطية :** في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تتبع دون استشارة الجماعة وتبلغ أساليب العمل وخطواته للجماعة خطوة حيث يبقى أفراد الجماعة دائما في جهل تام عن أهداف المستقبل التي يحتفظ بها دائما القائد المتسلط والقيادة المتسلطة يكون فيها القائد دائما منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد وإلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين .

* القيادة غير الموجهة (القيادة الفوضوية) :

وفيها يكون القائد دوره سلبي تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها وفيها يكون القائد مسئولا أمام الجماعة عن تقديم المعلومات الضرورية والإمداد بالمواد المطلوبة للعمل فقط وماهو واضح أن نطاق القيادة التسلطية والقيادة غير الموجهة تنمي شتى المشاعر العدائية ومظاهر القلق بين أفراد الجماعة داخل الجماعة أما في القيادة الديمقراطية نجد أن التعاون بين أفراد الجماعة واعتمادهم على بعضهم البعض بدلا من اعتمادهم نهائيا على القائد.¹

هـ/ خصائص ومميزات القيادة :

القيادة عملية أساسية لتحقيق الأهداف وقد أوضحت بعض الدراسات أهمية الأسلوب القيادي في التأثير في إنجاز الأفراد إن القيادة عملية إنسانية في أساسها والقيادة عملية أساسها حفز الأفراد ودفعهم إلي العمل والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف من ناحية أخرى هي مركز السلطة والمسؤولية.²

يجب أن تكون صفة القيادة موروثه في الشخص ولكن لا يجب أن يسمح لها بالسكون أو الطغيان في أي صفة تجعل الفرد ينفرد عن غيره بالقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم لتحقيق أغراض معينة وإلهامهم بالتضحية وإثارة حماسهم للعمل تعتبر من الصفات التي تميز الفرد عن غيره وتجعل له مكانا مرموقا بين الناس يتبعونه ويهتدون بهديه .

***الجدارة في استخدام التنظيم :** حيث أن الكفاءات المشتركة لجميع الأشخاص في المؤسسة وإدارة معينة تزيد كثيرا من كفاءة أي فرد واحد مهما كانت قدرته لذلك يجب أن يستخدم الإداري جميع الكفاءات الموجودة في التنظيم ويوزع كل مهمة على الفرد الذي يصلح أكثر من غيره للقيام بها ويعرف مسالك السلطة بطريقة واضحة ودقيقة يحدد مسؤولية المرؤوسين بمقتضاها .

***إثارة العمل الجماعي :** يجب أن يكون الإداري مؤمنا بالعمل الجماعي المشترك وممارسته باستمرار في جميع الأوقات ويشارك زملاءه من الإداريين في ترويج سياسات المؤسسة والعمل على تطبيقها والتقييد بأحكامها .

***إبداء الآراء السديدة :** إن القدرة على إبداء الآراء السديدة هو اختبار لصلاحية الإداري في الاحتفاظ بمركزه والرأي السديد مترادف والفتنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاثة للنجاح .

¹ - د. إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، مرجع سابق ، ص : 22,23 .

² - د. مروان عبد المجيد : "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2000 ، ص : 125 .

***ضبط النفس** : يجب أن يملك الإنسان زمام نفسه لكي يكون إداريا لأن الإداري الهادئ المتزن يلهم الآخرين على أن ينتجوا , والإداري المعتدل الحازم يوحى بالثقة يمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المسائل بصراحة واعتدال , وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور بالثقة بينهم ويحثهم على التعاون .

***الاستقامة** : تزيد الاستقامة في الأمور الإدارية كثيرا من مجرد كونها التزاما ويقول في ذلك "تيلر" إنها الأمانة الصريحة للغرض الذي يجعله الإنسان صادقا ليس مع الآخرين فحسب بل أيضا مع نفسه وهي الصفة التي تسمو بتفكير الإنسان وتمنحه المثل العليا.

و/ مهارات القيادة :

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث هي :

مهارات إنسانية : هي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمسؤول ... وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطا أساسيا في المسؤول.

مهارات فنية : وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المسؤول .

المهارة الفكرية : هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة وتختلف الأهمية بالنسبة لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمسؤول , فالمهارات الفكرية مثلا تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المسؤول في التنظيم والشكل التالي يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الإدارية المختلفة.

3-2/ مبادئ ومستويات التوجيه :

3-2-1/ **مبادئ التوجيه** : من مبادئ التوجيه مايلي :

« **الأهداف المتكاملة** :تتطلب عملية التوجيه الفعالية تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها كي يطور المرؤوسون شعورا بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية للإسهام الأمثل.

« **الإشراف المباشر** : يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتسهل العلاقات غير الرسمية وظيفية التوجيه وتجعل والاتصالات أيسر وتشجع على التغذية الاسترجاعية واتخاذ القرارات بطريقة أسرع وكذلك نقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلي الفعالية في الجودة والإنتاجية .

« **أسلوب المشاركة الإدارية**: تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم .ويساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية والتي تجعل عملية التوجيه أسهل طالما لا يعد التوجيه أمرا واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل .

« **وحدة التوجيه** : ينبغي أن يكون التوجيه واضحا لا لبس فيه وناشئا عن سلسلة قيادة واحدة وإلا ستضعف أمانة السلطة وتنشأ الخلافات والفوضى.

« مواصلة العمل حتى الإنجاز : يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلي نتائج , ولا يمكن بلوغ النتائج إلا بمواكبة أحداث التطورات بصفة مستمرة ويتطلب ذلك الإشراف المستمر والإرشاد وتقديم النصيحة والمساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأهداف المرجوة .¹

3-2-2/ مستويات التوجيه :

يقسم التوجيه إلي مستويات تبعاً لمدى تعقد المشاكل التي يحملها الأفراد إلي الموجهين وبالتالي تعقد العلاج وكفاية الموجه. لذلك يرى البعض أن التوجيه يتدرج من حالات يتناولها غير الأخصائي إلي حالات يتناولها الأخصائي الإكليني. فهناك مستوى يقوم فيه غير المتمرن بتقديم الاقتراحات والنصح والحلول وهذا لا يفيد إلا أقلية قليلة من الناس وهذا لا يعتبر توجيهها بالمعنى الصحيح لأن الفرد قد ينقلب إلي شخص تواكلي يعتمد على غيره في حل مشاكله وهذا المستوى يقوم بشرح أسباب المشاكل ويوضح للعميل دواعي سلوكه ومعناه ومعنى الأعراض التي تبدو عليه ليدرك العلاقات المختلفة بين مكونات شخصيته

لقد أدى هذا إلي وجود مستوى أعلى من المستوى السابق ويعمل الأخصائي في هذا المستوى على مساعدة الفرد على تفريق انفعالاته ومساعدته على اكتشاف البصيرة. أما إذا كانت مشاكل الفرد أعمق من ذلك وتدل الأعراض على أنه يعاني من مرض عقلي أو حالة حادة من حالات العصب النفسي فلا يصلح لمثل هذه الحالة إلا طبيب الأمراض العقلية وهناك تقسيم آخر لمستويات التوجيه "لويدي جونز" 1938 ويقوم هذا التقسيم على الأسس الآتية:

* مدى عمق المشكلة * درجة اعتماد العميل على الموجه * طول مدى اتصاله بالموجه

ويوجد في هذا التقسيم أربعة مستويات للتوجيه هي :

*مستوى الرغبة في الحصول على معلومات عرضية وهنا يجب أن يعطي العميل المعلومات الصحيحة التي يطلبها ولا تتطلب هذه العملية من الخبرة سوى قدرة الموجه على إعطاء المعلومات أو بيان مصادر الحصول عليها *المستوى الثاني قد تطول فيه الصلة بين الموجه والعميل فينتسج مجال التوجيه وذلك حين يكون العميل في حاجة إلي الاعتماد على الموجه لاستغلال المعلومات التي حصل عليها منه أو من مصدر آخر استغلالاً جيداً مثل محاولة الحصول على عمل أو تصميم برنامج دراسي أو استغلال وقت الفراغ.

أما في المستوى الثالث ففيه تكون الاضطرابات التي يعاني منها العملاء اضطرابات انفعالية غير مقبولة كالموجات الاعتدائية والقلق والتردد... وهذه تستلزم وجود الأخصائي الإكليني المتمرن .

أما المستوى الرابع فهو مستوى الاضطرابات النفسية الحادة المستمرة وهذه تحتاج إلي الطبيب النفسي أو طبيب الأمراض العقلية.²

¹ - إيهاب صبيح محمد رزيق : " الإدارة الأسس والوظائف " , دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة , 2001 , ص : 149,150.

² - د. سعد جلال : " التوجيه النفسي والتربوي والمهني " , مرجع سابق , ص : 93.

3/ التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي:

3-1/ تعريفه:

* "التوجيه" "Guidance" عبارة عن مجموع الخدمات التي تهدف إلي مساعدة الفرد على فهم نفسه على نحو أفضل وفهم المشكلات التي يعاني وتزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من استغلال ما لديه من إمكانيات ومهارات واستعدادات وقدرات ومساعدته على تحديد أهدافه في ضوء إمكانياته الشخصية البيئية

* "الإرشاد" "Counseling" عبارة عن علاقة تفاعلية تنشأ بين المرشد (الأخصائي النفسي) والمسترشد (المبحوث) ولها هدف واضح هو مساعدة الفرد على تغيير سلوكه وفهم نفسه على نحو أفضل وتفهم ظروفه الحالية وحل مشكلاته وتنمية إمكانياته المختلفة بما يحقق له مطالبه الذاتية في ضوء متطلبات المجتمع وفيما يلي نقوم بعرض موجز لبعض تعريفات التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي :

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على التخطيط لمستقبلهم بكل دقة في ضوء إمكانياتهم الشخصية وقدراتهم البدنية والمهارية.

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على فهم وتحليل قدراتهم وميولهم وإمكانياتهم المختلفة ومشكلاتهم واستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق لهم التوافق.

* "التوجيه والإرشاد" عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الرياضيين على التغلب على المشاكل والصعوبات التي تعيق تقدمهم من أجل تحقيق أقصى نمو لإمكانياتهم البدنية والمهارية والنفسية .

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي هو تلك العملية المخططة التي تهدف إلي مساعدة الفرد الرياضي لفهم نفسه على نحو أفضل من خلال التعرف على شخصيته واتجاهاته وقدراته وخبراته وقيمه وعاداته واستجاباته السلوكية تجاه المواقف المختلفة ومساعدته على تحديد مشكلاته وتزويده بالمهارات التي تمكنه من حل مشكلاته في ضوء إمكانياته الشخصية وظرفه البيئية.

3-2/ علاقة التوجيه والإرشاد بالعلوم الأخرى :

إن لكل علم خصائصه التي تميزه عن العلوم الأخرى وعلى الرغم من ذلك يمكننا القول أنه لا يوجد علم مستقل تماما عن غيره من العلوم بل هناك تعاون وثيق بين العلوم المختلفة لأن أي علم لا يستطيع التقدم بمفرده ولكل منها أسلوبها الخاص في تحقيق تلك الأهداف من أمثلة تلك العلوم : علم النفس , علم الاجتماع , علم التاريخ , علم الفلسفة , علم القانون , علم الحركة الرياضية , علم الاقتصاد... الخ . ونقوم بشرح موجز لعلاقة التوجيه والإرشاد في بعض العلوم.

أ/ التوجيه والإرشاد وعلم النفس:

إن علم النفس هو العلم الذي يدرس السلوك والخبرة أي أنه يدرس كل أنواع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان ويدرس أفكاره ودوافعه وانفعالاته واتجاهاته... الخ وهو عبارة عن عملية الهدف منها مساعدة الفرد على فهم وتحليل واستعداداته وقدراته وميوله وإمكاناته المختلفة كذلك الفرص المتاحة أمامه ومشكلاته وحاجاته واستخدام ما لديه من معارف ومعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة ولكي يتمكن المرشد من القيام بعملية التوجيه والإرشاد على أكمل

وجه لابد الاستعانة بمبادئ ونظريات علم النفس وهو يحتوي على العديد من الميادين النظرية والتطبيقية مثل : علم النفس العام , علم النفس الفارق , علم النفس العلاجي , علم النفس الصناعي , علم النفس الاجتماعي , علم النفس الرياضي , علم النفس التربوي ... وغيرها .

والتوجيه والإرشاد يستفيد من كل هذه الفروع النظرية والتطبيقية لعلم النفس فيمكن الاستفادة من "علم النفس العام" في دراسة الشخصية ودينامياتها لأنه يختص بدراسة الأنشطة النفسية المتعددة للإنسان كذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الفارق" في دراسة الفروق النفسية بين الأفراد والجماعات المختلفة كما يمكن للإرشاد النفسي الاستفادة من "علم نفس النمو" في التعرف على مظاهر النمو المختلفة (الجسمي,العقلي , انفعالي,الحركي) والتي يرجع إليها عند تقييم نمو الفرد ويستفاد من "علم النفس العلاجي" من خلال التعرف على الفرد الذي يتمتع بالصحة النفسية والفرد الذي يعاني من الأمراض النفسية والتعرف على الاضطرابات النفسية بدرجاتها المختلفة وفي مجال الصناعة يستفيد الإرشاد والتوجيه من "علم النفس الصناعي" عن طريق تطبيق مبادئ علم النفس على المشكلات النفسية المتعلقة بحوافز الإنتاج والمشاكل المهنية والتدريب المهني وعوامل رفع الكفاية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من "علم النفس الاجتماعي" من خلال المعلومات التي يوفرها عن سيكولوجية الجماعة وديناميكياتها وتماسكها ومعاييرها وأيضاً التفاعل الاجتماعي والأدوار الخاصة بالجماعة وكيفية توزيعها بما يحقق الرضا لأعضاء الجماعة كما يستفاد من "علم النفس التربوي" أنه يهتم بدراسة المشكلات النفسية المرتبطة بقطاع التربية ومبادئ وقوانين التعلم والتوجيه التربوي....

أما في المجال الرياضي فيمكن الاستفادة من "علم النفس الرياضي" في دراسة الشخصية الرياضية والدافعية في الرياضة والانفعالات الرياضية وسيكولوجية الإصابة الرياضية وسيكولوجية المدرب وديناميكية الجماعات الرياضية وتماسك الجماعة الرياضية...الخ.¹

ب/ التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع:

هناك صلة وثيقة بين التوجيه والإرشاد وعلم الاجتماع فكل منها يهتم بالعادات والتقاليد والمعايير الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية وأيضاً الخبرات الاجتماعية ويعتمد على مفاهيم علم الاجتماع فالفرد كائن اجتماعي بطبعه فعندما نقوم بدراسة سلوكه فإننا ندرسه من خلال تفاعله مع المواقف الاجتماعية التي يوجد فيها ويقوم المرشد بتقديم الخدمات التي تتناولها البيئة الاجتماعية بالتعديل .

وفي المجال الرياضي يستطيع الأخصائي النفسي الرياضي الاستفادة من علم الاجتماع الرياضي في التعرف على أساليب التفاعل الاجتماعي بين الرياضيين وطبيعة الجماعة الرياضية وديناميكياتها وتطور الجماعات الرياضية والعوامل التي تؤدي إلى استمرار الجماعة الرياضية والتعرف على الدوافع لسلوك الجماعات الرياضية والتنشئة الاجتماعية في الرياضة وفي هذا المجال فإن الأخصائي النفسي الرياضي يقدم الخدمات التي تتناولها البيئة الرياضية بالتعديل كذلك يتناول الأخصائي النفسي الرياضي أسلوب حياة اللاعبين المصابين ودراسة

¹ - د. إخلص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مركز الكتاب للنشر , ط 1 , القاهرة , 2002 , ص : 14 .

المشكلات الاجتماعية التي يعانون منها بسبب الإصابة بالإرشاد هنا عبارة عن عملية الهدف منها إصلاح اجتماعي يقوم بها المرشد الرياضي الذي يعمل جاهدا على دمج اللاعبين في خبرة الحياة الواقعية.

ج/ التوجيه والإرشاد وعلوم الدين :

إن الإرشاد الديني يقوم على أسس ومبادئ وأساليب دينية وأخلاقية يجب على الأخصائي النفسي الإمام بالمفاهيم الدينية كذلك يجب مراعاة احترام دين المسترشد وعدم التدخل في معتقداته الدينية .

د/ التوجيه والإرشاد و علم الاقتصاد :

إن الارتباط بين التوجيه والإرشاد و علم الاقتصاد يعتبر أحد الدعائم التي لا عن عنها حتى لا تحدث أي خسائر في القوى البشرية التي تستثمر أثناء عملية التربية والتعليم وحتى يتم وضع تصور لما سيحدث في المستقبل بأن الفرد الواحد قد يعمل في عدة مهن مختلفة كذلك يهتم التوجيه والإرشاد في مجال الاقتصاد بدراسة فرص العمل والتغيرات التي تطرأ على المهن وهذا نتيجة للتقدم التكنولوجي والنمو العلمي في عالم الاقتصاد والعمل.

هـ/ التوجيه والإرشاد وعلوم التربية الرياضية :

تعد التربية الرياضية علم من أهم العلوم التربوية والإنسانية ولها نظرياتها المختلفة كما أنها تضم العديد من العلوم مثل: علم النفس الرياضي , علم الحركة , علم فسيولوجيا الرياضة , علم التدريب الرياضي , علم الاجتماع الرياضي , وغيرها من العلوم الرياضية فالتربية الرياضية نشاط تربوي متكامل تهتم بالفرد ككل وتعمل على تنميته من جميع النواحي البدنية, العقلية والنفسية ونلاحظ في المجال الرياضي هبوط مستوى أداء اللاعبين أو عدم استقرار مستوى أداء البعض الآخر وظهور بعض بسلوك مغاير لطبيعتهم كذلك قد نجد بعض الرياضيين الذين يتعرضون لدرجات عالية من الانفعال مما يؤثر على صحتهم النفسية الاجتماعية.¹

لذلك يجب أن نوجه لهؤلاء خدمات التوجيه والإرشاد من خلال الأخصائي النفسي الرياضي لمساعدتهم على تشخيص حالاتهم إلي أفضل الطرق للتغلب على المشكلات التي يعانون منها .وتكمن أهمية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي ففي قطاع التدريب يلعب دورا هاما حيث يهتم بمساعدة اللاعبين على رسم خططهم المستقبلية وتشخيص المشكلات التي يعانون منها وكيفية مواجهتها ويلعب دور حيويا في مجال الرياضة المدرسية ويستطيع معلم التربية الرياضية القيام بدور فعال في تلك العملية كذلك يجب على المعلم وضع البرامج الخاصة بتنمية ميول التلاميذ وإرشادهم إلي أحسن الطرق التي تؤدي إلي تنمية قدراتهم المختلفة إلي أقص حد ممكن .

3-3/ أهداف التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي: هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التوجيه والإرشاد في المجال الرياضي وهي:

- تنمية المفهوم الايجابي للرياضي نحو ذاته .
- مساعدة الرياضي على توجيه حياته الرياضية بنفسه بذكاء في حدود قدراته وإمكانياته .
- العمل على إشباع دوافع الرياضي وتحقيق مطالبه وتلبية احتياجاته المختلفة الأمر الذي يحقق له التوافق

الشخصي .

¹ - د. إخلص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص: 19,20 .

- مساعدة الفرد على الاختيار المناسب للرياضة التي تتناسب وقدراته وإمكاناته المختلفة .
- مساعدة الرياضي على الالتزام بالخلق الرياضي وقواعد الضبط الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم
- إثارة دافعية الأفراد وتشجيعهم على ممارسة الرياضة واستخدام أساليب الثواب والتعزيز .
- التعرف على الفروق الفردية بين الرياضيين ومساعدتهم على النمو في ضوء قدراتهم .
- توجيه الرياضيين إلي أفضل الطرق للتدريب لتحقيق أقصى درجات النجاح .
- تزويد الرياضيين بقدر مناسب من المعلومات التخصصية والاجتماعية والذي يساهم في زيادة معرفتهم لذاتهم وتحقيق التوافق النفسي والصحة النفسية لديهم .
- مساعدة الرياضي على استغلال قدراته البدنية والمهارية واستعداداته الشخصية وإمكانيات بيئية إلي أقصى حد تؤهله له هذه الإمكانيات الأمر الذي يؤدي إلي زيادة توافقه مع نفسه ومع مجتمعه .
- مساعدة الرياضي على أن تتكامل شخصيته بمساعدته على فهم نفسه ومشاكله .
- مساعدة الرياضي في حل مشكلاته بنفسه عن طريق التعرف على أسباب المشكلات وأعراضها .
- مساعدة الرياضيين المصابين على مواجهة الآثار النفسية السلبية الناتجة عن الإصابة .
- العمل على تغيير والتعديل في السلوك والبيئة الاجتماعية للرياضي المصاب حتى يحدث توازن بينه وبين بيئته.¹

¹- د. إخلص محمد عبد الحفيظ : " التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 21.

خلاصة الفصل:

يعتبر التوجيه إلي جانب التخطيط والتنظيم من أهم وظائف الإدارة وهي وظيفة ذات ارتباط قوي بالأفراد المعنيين بتنفيذ الأهداف المسطرة . ولا يمكن تنفيذ هذه الأهداف إلا من خلال عملية التوجيه التي يتولى الرؤساء بحكم سلطاتهم القيام بها . هذا يتطلب التأثير على سلوك الأفراد بشكل يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة بهم. وعليه فإن التوجيه يتضمن الجانب المهم من العمل الاستراتيجي والذي يعني في المقام الأول الاهتمام بالمسائل المتعلقة بالسلوك الاستراتيجي والذي يؤثر بدوره على مواقف ودوافع وسلوكيات الأفراد العاملين في الوصول إلي الأهداف المرجوة .

ومن هنا فإن التوجيه يعني إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلي الأهداف باستخدام العديد من الوسائل .وبناء على ما تقدم فإن التوجيه والتنظيم, ولكي يحقق الأهداف المطلوبة منه , فانه يمس ويناقش عدة مجالات مجالات .

الفصل الثالث

كرة القدم

تمهيد

تعتبر كرة القدم من أكثر الألعاب الرياضية انتشارا وشعبية في العالم من حيث عدد اللاعبين والمشاهدين وهي لعبة تتميز بسهولة المهارات النظرية وصعوبة تنفيذها أثناء المنافسة.

وهي من الألعاب القديمة تاريخها طويل حافظت فيه على حويتها وقدرتها على استقطاب الجماهير باهتمامهم ومارستها الشعوب بشغف كبير وأعطوها أهمية خاصة فجعلوها جزءا من منهاج التدريب العسكري لما يتميز به من روح المنافسة والنضال لذلك إن مفهوم السلوك الإنساني لا يكون بصورة صحيحة إلا في فهم مراحل نمو الفرد وتطوره

3-1-1-تعريف كرة القدم

3-1-1-1 تعريف لغوي: كرة القدم football هي كلمة لاتينية ن وتعني ركل الكرة بالقدم فالأمريكيون يعتبرون (الفوتبول) ما يسمى عندهم بالركبي أة كرة القدم الأمريكية، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث عنها فتسمى soccer¹

3-1-2-التعريف الإصطلاحي

كرة القدم قبل كل شيء هي لعبة جماعية تلعب بفريقيين يتكون كل واحد من 11 لاعب، ضمنهم حارس المرمى، ويشرف على تحكيم المباراة أربع حكام موزعين أحدهم في وسط الميدان، وحكمين مساعدين على الخطوط الجانبية، وحكم رابع احتياطي (عملي عادل عبد البصير، 2004، ص 89 90)

3-1-3-تعريف إجرائي

هي لعبة جماعية تلعب بين فريقيين يتكون كل واحد منهما من 11 لاعبا في ميدان صالح للعب، يحاول كل من كلا الفريقين تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى الخصم.

3-2-المبادئ الأساسية لكرة القدم

كرة القدم كأى لعبة من الألعاب لها مبادئها الأساسية المتعددة والتي تعتمد في إتقانها على إتباع الأسلوب السليم في طرق التدريب .ويتوقف نجاح أي فريق وتقدمه إلى حد كبير على مدى إتقان أفراده المبادئ الأساسية للعبة، إذ أن فريق كرة القدم الناجح هو الذي يستطيع كل فرد من أفراده أن يؤدي ضربات الكرة على اختلاف أنواعها بخفة ورشاقة ويقوم بالتمرير بدقة ويتوقيت سليم وبمختلف الطرق ويكتم الكرة بسهولة ويسر، ويستخدم ضرب الكرة بالرأس في المكان والظرف المناسبين، ويحاور عند اللزوم، ويتعاون تعاوننا تاما مع بقية أعضاء الفريق في عمل جماعي منسق.²

3-3-قوانين كرة القدم

بالإضافة إلى هذه المبادئ الأساسية هناك 17 قانونا يسيّر اللعبة وهي كالتالي:

3-3-1-ميدان اللعب

يكون مستطيل الشكل لا يتعدى طوله 130 م ولا يقل عن 100م، ولا يزيد عرضه عن 100م، ولا يقل عن 60 م

¹رومي جميل، 1986. ص:5.

² Bongsboo 2008 . p, 110.

3-3-2 الكرة

كروية الشكل، غطائها من الجلد، لا يزيد محيطها عن 71 سم، ولا يقل عن 68 سم، أما وزنها لا يتعدى 453 غ، ولا يقل عن 359 غ

3-3-3 مهمات اللاعبين

لا يسمح لأي لاعب أن يلبس أي شيء يكون فيه خطورة على اللاعب الآخر

3-3-4 عدد اللاعبين

تلعب بين فريقين، يتكون كل منهما من 11 لاعبا داخل الميدان، وسبعة لاعبين احتياطيين.

3-3-5 الحكام

يعتبر صاحب السلطة المزاولة قوانين اللعبة بتنظيم القانون وتطبيقه

3-3-6 مراقبو الخطوط

يعين للمباراة مراقبان للخطوط وواجبهما أن يبينا خروج الكرة من الملعب، ويجهازان برايات من المؤسسة التي تلعب على أرضها المباراة

3-3-7 مدة اللعب

شوطان متساويان كل منهما 45 دقيقة يضاف إلى كل شوط وقت ضائع، ولا تزيد فترة الراحة بين الشوطين عن 15 دقيقة

3-3-8 بداية اللعب

يتقدر اختيار نصفي الملعب، وركلة البداية، تحمل على قرعة بقطعة نقدية والفريق الفائز بالقرعة، له اختيار إحدى ناحيتي الملعب أو ركلة البداية.

3-3-9 الكرة في اللعب أو خارج اللعب

تكون الكرة خارج الملعب عندما تعبر كلها خط المرمى، أو التماس، عندما يوقف الحكم اللعب وتكون الكرة في اللعب في جميع الأحوال الأخرى من بدئ المباراة إلى نهايتها.

3-3-10 طريق تسجيل الهدف

يحتسب الهدف كلما تجتاز الكرة كلها خط المرمى بين القائمين، وتحت العارضة.¹

(3-3-11 التسلل)

يعتبر اللاعب متسللا إذا كان أقرب من خط مرمى خصمه من الكرة في اللحظة التي تلعب فيها الكرة

3-3-12 الأخطاء وسوء السلوك

- يعتبر اللاعب مخطئا إذا تعمد ارتكاب مخالفة من المخالفات التالية:

- ركل أو محاولة ركل الخصم

- دفع الخصم بعنف، أو بحالة خطيرة

¹ علي حلبة المنشري وآخرون، "كرة القدم". بدون طبعة الجماهيرية العربية الليبية-1987، ص255.

- مسك الخصم باليد وبأي جزء من الذراع
- يمنع لعب الكرة باليد إلا لحارس المرمى
- ضرب أو محاولة ضرب الخصم باليد¹.

3-3-13 الضربة الحرة

حيث تنقسم إلى قسمين: مباشرة وغير مباشرة
مباشرة: وهي التي يجوز فيها إصابة مرمى الفريق المخطئ مباشرة
غير مباشرة: وهي التي لا يمكن إحراز هدف بواسطتها إلا إذا لعب الكرة أو لمسها لاعب آخر

3-3-14 ضربة الجزاء

تضرب الكمرة من علامات الجزاء، وعند ضربها يجب أن يكون جميع اللاعبين خارج منطقة الجزاء.

3-3-15 رمية تماس

عندما تخرج بكاملها من خط التماس

3-3-16 ضربة المرمى

عندما تجتاز الكرة بكاملها خط المرمى فيما عدى الجزء الواقع بين القائمين ويكون آخر من لعبها من الفريق الخصم.

3-3-17 الضربة الركنية

عندما تجتاز الكرة بكاملها خط المرمى فيما عدى الجزء الواقع بين القائمين، ويكون آخر من لعبها من الفريق المدافع.²

3-4- المتطلبات البدنية للاعب كرة القدم الحديثة

أولاً: الإعداد البدني

يعرف الإعداد البدني بأنه العملية التطبيقية لرفع مستوى الحالة التدريبية للفرد، وتحسين قدراته البدنية والحركية لمواجهة متطلبات التقدم في أساليب الممارسة للأنشطة الرياضية.³

ثانياً: أهمية الإعداد البدني

- تطوير اللياقة الوظيفية والطبية للفرد برفع كفاءة الجسم للقيام بوظائفه وسلامته
- إكساب الفرد الوعي الصحي بتطبيق المعلومات الصحية السليمة
- إكساب الفرد القوام الجيد المناسب
- رفع اللياقة الحركية بزيادة مستوى الإدراك السليم والتوفير المنطقي
- تطوير سمات الفرد الشخصية والإرادية، مثل: الثقة بالنفس، والمثابرة، والجرأة⁴

¹ سامي الضفا، كرة القدم.- مرجع سابق.- ص30.

²حسن عبد الجواد، كرة القدم المبادئ الأساسية للألعاب الإعدادية لكرة القدم.- مرجع سابق.- ص177.

³غازي صالح محمود2011، ص:32

⁴-عملي عادل عبد البصير 2004، ص: 89-90.

ثالثاً: أنواع الإعداد لبدني

1- الإعداد البدني العام

يعني تطوير جميع جوانب الرياضي بصورة شاملة ومتكاملة، بدنياً ونفسياً، فالتقيد بهذا المبدأ يعد الأساس للوصول بالرياضي والفريق إلى المراتب العليا ، ويجب وضع خطة تدريبية كاملة حتى يزاول الرياضي مختلف التمارين والألعاب والحركات خلال الوحدة التدريبية والتركيز على التخصص واختيار تمارين عامة لتطوير جميع المجاميع العضلية. وهو العمل على رفع مستوى الفرد بدنياً وحركياً، بصورة عامة متكاملة بالتقنية الشاملة المتزنة لجميع قدرات الفرد البدنية والحركية، ويعمل على تحسين كفاءة الفرد وظيفياً.

وبناء قاعدة واسعة للقدرات البدنية والحركية، لتأهيل الجسم على تحقيق متطلبات المستويات العالية بسهولة وإتقان وبأقل مجهود بدني، مع قدرته على تحسين استعادة الشفاء من آثار الإحماء، وذلك برفع كفاءة أجهزته الحيوية واستعداداته وتعتبر التمرينات البنائية العامة هي الوسيلة الرئيسية للإعداد البدني العام.

لهذا يجب مراعاة التكامل بصورة شاملة بتنمية وتطوير جميع قدرات الفرد البدنية ومع الاتزان بين القدرات البدنية المتعددة، إذ يستخدم الإعداد الحركي جوانب عدة من القدرات البدنية التي تساهم في هذا الأداء، وعندما يتطلب الأداء قدرة كبيرة من القوة العضلية فإن ذلك يحتاج في نفس الوقت إلى مستوى من السرعة والرشاقة والمرونة وكذلك التحمل ولا يوجد قدرة بدنية منفصلة عن بقية القدرات، ولكن تختلف نسبة ظهورها في الأداء إلى مدى الحاجة إليها تبعاً لنوع الأداء الحركي الممارس، أو الصفة الغالبة أو المميّزة لهذا الأداء هو الذي يعبر عنه إن كان التدريب للسرعة أو القوة العضلية أو التحمل.

2- الإعداد البدني الخاص

يهدف الإعداد البدني الخاص إلى تكوير الصفات الحركية طبقاً لنوع الرياضة التي يتدرب عليها اللاعب ، وبهذا يجب استخدام تمارين بدنية خاصة لتطوير الرياضة أو الفعالية المختارة، فالصفات البدنية التي تعمل على تنميتها لدى لاعب كرة القدم تختلف عن الصفات البدنية التي تعمل على تنميتها لدى لاعب كرة اليد أو كرة الطائرة، ويتم هذا بعد تحديد المجموعات العضلية المشاركة في الأداء التكتيكي للفاعلية والعمل على تنميتها وتطويرها، والصفة المميّزة للإعداد البدني الخاص هي الديناميكية الحركية، ويعتمد حجم وشدة تمارين الإعداد العام والخاص معاً على مرحلة الإعداد التي يمر بها اللاعب، وحقيقة أن هناك علاقة كبيرة بين الإعداد البدني العام والإعداد البدني الخاص، وهذا العلاقة متمثلة في استخدام الوسائل والأدوات التي تم استخدامها في الإعداد البدني العام يتم استخدامها في الإعداد البدني الخاص، والاختلاف يكون فقط في شكل التمارين ومحتواها.

رابعاً: اللياقة البدنية

أ- تعريف اللياقة البدنية: curetoin

هي أحد مظاهر اللياقة العامة للفرد وتشمل الخلو من الأمراض المختلفة العضوية والوظيفية، وقيام أعضاء الجسم بوظائفه على أحسن وجه مع قدرة الفرد على السيطرة على بدنه، وعلى استطاعته لمواجهة الأعمال الشاقة لمدة طويلة دون إجهاد.¹

ويمكن القول بأن الغرض من اللياقة البدنية هو الوصول إلى الكفاءة كقاعدة أساسية للبناء السليم والوصول إلى الإنجاز العالمي، لذا فإن جميع عناصر ومكونات اللياقة البدنية تأثر على الإنجاز الرياضي.²

ب- مكونات اللياقة البدنية

يتفق الزواد و"محمد لطيف" و"فرج حسين" و"حنفي مختار" و"بطرس رزق الله" و"عبده أو العلا" على أن المتطلبات البدنية للاعب كرة القدم تتضمن القوة العضلية، التحمل، السرعة، المرونة، الرشاقة، التوافق.³

خامسا: القدرات البدنية للاعب كرة القدم الحديثة:

1- التحمل

ويقصد به أن اللاعب يستطيع أن يستمر طوال زمن المباراة مستخدما صفاته البدنية والمهارية والخطية بإيجابية وفعالية دون أن يطرأ عليه التعب والإجهاد الذي يعرقله من دقة وتكامل الأداء بالقدر المطلوب.⁴ ويعرفه "داتشكوف" على أنه مقدرة اللاعب للوقوف ضد التعب والذي ينمو في حدود مزاولته النشاط الرياضي المحدد.

أما مفهوم التحمل في كرة القدم فيعرف "كرامر" هو مقدرة اللاعب على الأداء المهاري والفني بدرجة عالية لفترة طويلة⁵

2- أنواع التحمل:

التحمل ينقسم إلى نوعين هما:

أ- التحمل العام: يعرفه إبراهيم شعلان: بأنه مقدرة لاعب كرة القدم على استمرار في أداء عمل بدني ذو حمل متغير لفترة مستمرة ومتصل تعمل فيها الأجهزة الحيوية والعضلات به، يؤثر إيجابيا على الأداء التخصصي في كرة القدم.

كما يقصد به الإستمرار في الجهد لفترة طويلة دون هبوط مستوى الكفاءة أو الفعالية وذلك باستخدام مجموعات كبيرة من العضلات وبمستويات متوسطة من الحمل مع استمرار عمل الجهاز الدوري التنفسي بصورة طبيعية.

ب- التحمل الخاص: يعرفه إبراهيم شعلان: بأنه إستمرار اللاعب في الأداء للصفات البدنية العالية والقدرات الفنية والخطية المقننة طوال المباراة دون أن يظهر عليه التعب والإجهاد، أو الإخلال بمستوى الأداء.⁶

¹ Dellal 2008.p236

² عملي عادل عبد البصير، 2004. ص: 89-90.

³ غازي صالح محمود، 2011. - ص 37.

4.p125-190., R.taclman

⁵ حسين قاسم حسن، 2004. ص 55.

⁶ إبراهيم شعلان، 1989. - ص: 97-98.

3-5 أهمية التحمل للاعب كرة القدم:

يلعب التحمل دورا هاما في مختلف الفعاليات الرياضية وهو الأساس في إعداد الرياضي بدنيا، وأظهرت البحوث العلمية، في هذا أهمية التحمل للاعب كرة القدم، فهو يطور الجهاز التنفسي ويزيد من حجم القلب، كما ينظم الجهاز الدوري الدموي، ويرفع من الإستهلاك الأقصى للأوكسجين ومصادر الطاقة، ويزيد من ميكانيزمات التنظيم. (التخلص من المواد الزائدة ، حمص اللاكتيك)، بالإضافة إلى الفوائد البدنية، الفسيولوجية التي يعمل التحمل على تطويرها، هناك جانب هام يعمل التحمل على تطويره والرفع به وهو الجانب النفسي، لذا فالتحمل يساعد على تطوير صفة الإرادة، وقدرة المواصلة وقدرة مواجهة التعب.¹

3-6 القوة العضلية:

يعرف "كلارك وكلارك" (Clark and Clark) القوة العضلية بأنها أقصى قوة تخرجها العضلة نتيجة إنقباضية عضلة واحدة.

وعرفها باروماكجي (Barrow and mcgee) بأنها: قدرة الفرد على إخراج أقصى قوة ممكنة.²

- سرعة تكرار الحركات المتشابهة:

تعرف بأنها إنجاز الحركات المتشابهة في أقل زمن ممكن، ومن مظاهرها الجري في كرة القدم.

ج- سرعة رد الفعل (الاستجابة)

هي القدرة على الاستجابة الحركية لمثير معين في أقصر زمن ممكن في سرعة رد الفعل، وتسمى أيضا سرعة الاستجابة، وبسرعة زمن الرجوع. كما تعرف بأنها: المقدرة على الاستجابة لمثير بحركة في أقل زمن ممكن. ومما سبق يتجلى لنا أن السرعة عند لاعبي كرة القدم: هي إمكانية اللعب على أداء التصرفات الحركية أثناء المباريات بأقصر وقت ممكن، حيث أن كل حركة في اللعبة تتطلب السرعة.

3-7 أهمية السرعة للاعب كرة القدم:

إن السرعة تتوقف على سلامة الجهاز العصبي والألياف العضلية، لذا فالتدريب عليها ينمي ويطور هذين الجهازين لمالها من أهمية وفائدة في الحصول على النتائج الرياضية والفوز في المباراة.

كما أن هذه الصفة لها أهمية كبيرة من الناحية الطاقوية إذا يساعد على زيادة المخزون الطاقوي من الكرياتين والفوسفات و أدينوزين ثلاثي الفوسفات.³

وتتضح أهمية السرعة في المباراة عند مفاجئة الخصم من خلال سرعة الأداء والتمرير والتحرك وتغيير المراكز، وتؤكد دراسات تحليل النشاط الحركي للمباريات الدولية أن السرعة .

بأنواعها من مميزات لاعب الكرة الحديثة حيث يساهم ذلك في زيادة فعاليات الخطط الهجومية، وتكمن كذلك أهمية السرعة في أداء اللاعب للمهارات الأساسية بالسرعة والدقة والتكامل والآلية تحت ضغط المنافس وخاصة عند التصويب بدقة على المرمى أو عند التمرير الدقيق أو قطع الكرة، لما تنمي لدى المهاجم والمدافع الاستجابات

¹ محمد جابر بريقع، إيهاب فوزي البدوي. - 2005، ص: 41.

² علي محمد جلال الدين، 2006. - ص: 29.

³ موفق مجيد المولى، 1999. - ص 201.

المتعددة لمواقف اللعب المختلفة والحركات الخطيرة ، وهذا بالنسبة لتغيير موضع الكرة وزملاء والمنافسين طيلة المباراة فبالنسبة للمدافع يستطيع أن يستعيد صحة موقفه بعد الخداعات التي يمكن أن يقوم بها المهاجم.

3-8 الرشاقة:

- يعرفها "مفتي إبراهيم" بأنها المقدرة على تغيير أوضاع الجسم أو سرعته أو اتجاهاته على الأرض أو قفي الهواء بدقة وإنسيابية وتوقيت صحيح.¹

- كما يشير "الوقاد" إلى أن الرشاقة تتصل اتصالا مباشرا بالجهاز العصبي لذلك هي تعرف بأنها قدرة الجهاز العصبي على التحكم لتسهيل أداء الحركات المختلفة في سرعة مناسبة، ومواجهة الحركات المفاجئة، واختيار الطريقة المناسبة لأدائها.

وقد اتفق الكثير من العلماء على تقسيم الرشاقة إلى قسمين هما: رشاقة العامة والرشاقة الخاصة.²

3-9 أنواع الرشاقة:

أ- الرشاقة العامة: تعني قدرة الرياضي على حل واجب حركي أو عدة واجبات حركية في نوع الفاعلية، أو اللعبة الرياضية وفق تصرف سليم.

ب- الرشاقة الخاصة:

تعني القدرة على الأداء الحركي المتنوع حسب التكتيك الخاص بنوع النشاط الممارس وهي الأساس في إتقان المهارات الخاصة بالعبة.³

وتعرف على أنها القدرة على أداء واجب حركي متطابق مع الخصائص والتكوين الحركي لواجبات المنافسة الرياضية التخصصية.

3-10 أهمية الرشاقة للاعب كرة القدم:

تعكس الرشاقة في كرة القدم قدرة اللاعب على الأداء الحركي بأسرع ما يمكن وكذلك بسهولة وأقل ما يمكن من أخطاء وبدقة عالية، إذ أنها ترتبط بخصائص المهارات الحركية الأساسية من خلال تكرار أداء تلك المهارات المختلفة بدقة عالية، كما تمكن اللاعب من أداء المتطلبات البدنية أو المهارية أو الخطئية بكفاية ونجاح.

3-11 التوافق:

يعني التوافق مقدرة الفرد على تحريك مجموعتين عضليتين مختلفتين أو أكثر في اتجاهين مختلفين في وقت واحد، أو قدرة الفرد على التحكم في عضلات جسمه مجتمعة أو منفردة حسب متطلبات النشاط.

- وعرفه " بارو" و "ماك جي" على أنه: " قدرة الفرد على إدماج حركات من أنواع مختلفة داخل إطار واحد".

- أما قليشمان فعرفه: "بأنه قدرة الفرد على أداء عدد من الحركات المركبة في وقت واحد".

كما يعرف بين محمل الباحثين على أنه: " القدرة على التنسيق أو التوافق بين حركات محمولة من الأطراف عندما تعمل معا في وقت واحد".¹

¹ مفتي إبراهيم، 2011. - ص55.

²الوقاد، محمد رضا، 2003. - ص 111.

³مفتي إبراهيم حماد، 1997. - ص 165.

3-12 أنواع التوافق:

أ- التوافق العام:

وهو قدرة الفرد على الاستجابة لمختلف المهارات الحركية بصرف النظر عن خصائص الرياضية ويعتبر كضرورة لممارسة النشاط كما يمثل الأساس الأول لتنمية التوافق الخاص.

ب- التوافق الخاص:

ويعين قدرة اللاعب على الاستجابة لخصائص المهارات الحركية للنشاط الممارس والذي يعكس مقدرة اللاعب على الأداء لفاعلية خلال التدريب والمنافسات أهمية التوافق للاعب كرة القدم:

يعتبر التوافق من القدرات البدنية والحركية الهامة التي تساعد اللاعب على إتقان الأداء الفني والخططي وتجنب الأخطاء المتوقعة خلال سير المباراة، يحتاج اللاعب التوافق في كثير من مواقف المباراة خاصة التي تطلب التحكم في الحركة، وتظهر أهميته أيضا عندما ينتقل اللاعب بالجسم في الهواء، كما في الوثب والارتقاء لضرب الكرات العالية.

3-13- المتطلبات المهارية للاعب كرة القدم الحديثة:

أولاً: مفهوم المهارة: يعرفها "بيل توهاس" THOMAS THILL بأنها: " هي سلوك معين للفرد يحددها عامل السرعة والدقة في الأداء ويحكمها عامل النجاح، والغرض الموجود، وهي تعتمد على نوع من الرقابة الذاتية التي تفسر مميزات الاقتصاد والثبات".² ومنه يعطي مفهوما للمهارة بأنها: " تلك الحركات التي تتميز بالسرعة ودقة الأداء ضمن حدود وقواعد تحكم ذلك النشاط".

ثانياً: مفهوم المهارة في كرة القدم

يتفق كل من "أشرف جابر" و"صبري العدوى" "حنفر مختار"، "محمد عبدو صالح"، "مفتي إبراهيم": على أن المهارات الأساسية في كرة القدم تعني كل التحركات الضرورية الهادفة التي تؤدي لغرض معين في إطار قانون كرة القدم سواء كانت هذه الحركات بالكرة أو بدون كرة.³

ثالثاً: الإعداد المهاري في كرة القدم:

إن من أهم أهداف الفريق في كرة القدم تحقيق الفوز على الخصم، وهذا الهدف لا يمكنه أن يتحقق غلا إذا يتقن تطبيق الخطط الدفاعية والهجومية بكفاءة وإيجابية،

هذه الخطط التي تعتمد على المهارات الأساسية التي تعتبر جوهر الإنجاز في المباريات وبدونها لن يكون هناك تنفيذ خططي سليم، والإعداد المهاري هو عملية تعليم وإتقان المهارات الأساسية المستخدمة في كرة القدم ومحاولة تثبيتها وتمثل ركنا أساسيا في وحدة التدريب اليومية والقاعدة الأساسية للعبة، ومن هنا تتضح وتتجلى أهمية التدريب

¹ محمد صبحي حسنين، 2001. - ص 207.

² أبو عبيده حسن السيد، 2008. - ص 132.

³ حنفي محمود مختار، 1994. - ص 127.

على المهارات الأساسية بالنسبة للاعب كرة قدم وهذا ما يؤكد "تامر محسن" حين يقول: " إن مجهودات الفريق الهجومية تتركز في فعالية واحدة هي إدخال الكرة في الهدف وبدون هذه الفعالية لا يمكن للفريق أن يحقق الفوز على الخصم. من هنا تظهر أهمية الفعاليات التكتيكية بالنسبة لمؤدي هذه الفعالية.¹

رابعا: أقسام المهارات الأساسية في كرة القدم:

يتفق كل من "محمد عبده صالح" و "مفتي إبراهيم" و "فرج بيومي" أن المهارات الأساسية في كرة القدم تنقسم إلى قسمين:

- المهارات الأساسية بدون كرة القدم (المهارات الأساسية البدنية)

- المهارات الأساسية بالكرة

أ- المهارات الأساسية بدون كرة (المهارات الأساسية البدنية)

* الجري وتغيير الاتجاه: يمتاز جري لاعب كرة القدم بخصائص معينة، فهو يقوم باستمرار بأعمال بدنية كثيرة طوال المباراة، كما أنه يجري دائما أثناء المباراة بدون كرة، علما أن مجموع الوقت الذي يلمس فيه اللاعب الكرة أثناء المباراة لا يزيد عن دقيقتين ، وهذا يعني أنه يبقى (88دقيقة) بدون كرة يجري في كل الإتجاهات ، فتلاحظ أن عمل اللاعب بدون كرة أكثر منه بالكرة.²

ويقول "بطرس رزق الله" حول هذه المهارة أنها تتميز بأن اللاعب يغير من سرعته كثيرا أثناء جريه، فهو لا يجري بإيقاع منتظم، ودائما يغير من توقيت سرعته وفقا لمتطلبات تحركه في الملعب وأخذ الأماك، يضاف إلى ذلك أن تغيير توقيت سرعة اللاعب هو خداع الخصم

* الوثب لضرب الكرة: أصبح ضرب الكرة بالرأس في كرة القدم الحديثة عملا مهما جدا كمهارة مؤثرة في نتائج المباريات ويتطلب حسن ومقدرة اللاعب على أداء هذه المهارة بالإتقان والكمال المطلوبين إلى قدرة على الوثب بالطريقة السليمة والوصل إلى أقصى ارتفاع ممكن ، وقد يكون الوثب هي الوقوف أو بعد الاقتراب جريا بعد الجري جانبا أو خلفا.

إن وثب اللاعب للتعالم مع الكرة يرتبط بعدة مظاهر منها:

- الوثب للوصول إلى وضع ممكن من التعامل مع الكرة

- الوثب للوصول إلى وضع يمكن من التعامل من الكرة في الوقت المناسب.³

* الخداع والتمويه بالجسم: من أهم ما يتميز به لاعب كرة القدم الحديثة هو الدقة على أداء حركات الخداع بالجسم والرجلين، ويقوم بالخداع والتمويه لاعبو الهجوم والدفاع سواءا بسواء، بتغيير اللاعب المهاجم لسرعته أو اتجاه جريه أو الخداع بأخذه خطوة جانبا ثم التحرك إلى الجهة الأخرى بمجرد استجابة اللاعب المضاد لحركة الخداع الأولى، والخداع بالجسم والقدمين متجدد ومتنوع ويتوقف على مقدرة اللاعب الفردية ويتطلب من اللاعب أن يكون على جانب كبير من الرشاقة والمرونة والتوافق العضلي العصبي بالإضافة إلى المقدرة على التوقع السليم

¹ تامر محسن إسماعيل، موفق مجيد المولى. - 1999. - ص 187.

² حنفي محمود مختار، 1994. - ص 73.

³ بطرس رزق الله، 1994. - ص 80.

* وقفة لاعب الدفاع: لقد أصبح من الضروري في ممارسة لعبة كرة القدم الحديثة أن يأخذ اللاعب الوضعية الصحيحة التي تناسب وتساعد اللاعب على أن يحقق المهارات الأساسية للعبة وبسرعة ودقة جيدة ، ومن أجل الحيلولة دون هجوم الفريق الخصم يجد اللاعب نفسه مضطرا إلى الوقوف بشكل صحيح يقف لاعب الدفاع، وكذلك حارس المرمى، متباعد القدمين قليلا مع انثناء خفيف في الركبتين بحيث يقع مركز ثقل الجسم على مقدمة القدمين ويثني الجذع قليلا للأمام مع تباعد الذراعين قليلا عن الجسم ويسمح هذا الوضع للاعب بسرعة التحرك في أي اتجاه ، أما حارس المرمى فيرفع ذراعيه أكثر جانبا استعدادا لتلقي الكرة.

وخلاصة القول بأنه يجب الاهتمام بتدريب الناشئين الذين يتم انتقائهم على أساس المهارات البدنية بنفس قدرة الاهتمام بالتدريب على المهارات الأساسية بالكرة.

ب- المهارات الأساسية بالكرة:

* الجري بالكرة: تعتبر مهارة الجري بالكرة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها جميع اللاعبين بدون استثناء سواء المدافعين أو المهاجمين ، وهي مهارة تتم بعدة طرق مختلفة يختار فيها اللاعب الطريقة المناسبة له والتي تتناسب أيضا مع طبيعة الموقف المهاري والخططي أثناء تأديته للمهارة، والجري بالكرة يتطلب قدر كبير من السرعة والقدرة على الإنطلاق مع الإحتفاظ بالكرة بعيدا عن متناول الخصم.¹

وتتضمن مهارة الجري بالكرة الإحتفاظ بهاغ تحت سيطرة اللاعب لكي يتمكن من التخلص لاعب أو أكثر من الخصم بالمرور بالكرة بينهما وهذا يتطلب من اللاعب القدرة على تغيير الإتجاه وسرعته في استخدام حركات خصم في الدفاع، أثناء الجري.²

* طرق الجري بالكرة:

- الجري بالكرة باستخدام وجه القدم الخارجي

- الجري بالكرة باستخدام وجه القدم الداخلي

- الجري بالكرة باستخدام وجه القدم الأمامي.³

* السيطرة على الكرة: هي إخضاع الكرة لسيطرة اللاعب وهيمنته وجعلها بعيدا عن متناول الخصم، وذلك للتصرف فيها بالطريقة المناسبة حسب الظروف المباراة والسيطرة على الكرة تتم في جميع المستويات والارتفاعات سواء كانت الكرات أرضية أو منخفضة أو مرتفعة، كذلك يمكن القول أن هذه المهارة يجب أن يؤديها كل من اللاعب المدافع والمهاجم بدرجة كبيرة من الاتقان والتحكم ، لما لها من أهمية بالغة في إخضاع الكرة لسيطرة اللاعب.⁴

* أنواع السيطرة على الكرة:

- استلام الكرة، - امتصاص الكرة، - كتم الكرة.

¹غازي صالح محمود، 2013. - ص 65.

²أمر الله البساطي، محمد كشك 2000. - ص 75.

³مفتي إبراهيم حماد، 1997. - ص 116.

⁴ومفق أسعد محمود، 2011. - ص 127.

أ- استلام الكرة المتدحرجة على الأرض: وهو عبارة عن إخضاع كل كرة تأتي للاعب تحت سيطرته ، وذلك بإضعاف سرعتها عن طريق ترعيب الجزء المستخدم في الاستلام للكرة وسحبه بمجرد ملامستها له ، وهي تختلف حسب الأجزاء المستخدمة في الاستلام كما يلي:

- استلام الكرة المتدحرجة على الأرض بباطن القدم
- استلام الكرة المتدحرجة على الأرض بجانب القدم الخارجي
- استلام الكرة المتدحرجة على الأرض بوجه القدم.¹

ب- امتصاص الكرة: وتتم بعدة طرق

- امتصاص الكرة بوجه القدم
- امتصاص الكرة بباطن القدم
- امتصاص الكرة بالفخذ
- امتصاص الكرة بالصدر.²

ج- كتم الكرة: هو عبارة عن إخضاع كل كرة و تأتي للاعب باستخدام الأرض كعامل مساعد مع الجزء المراد الكتم به في السيطرة على الكرة، وينقسم هذا النوع إلى ما يلي:

- كتم الكرة بباطن القدم
- كتم الكرة بأسفل لاقدم
- كتم الكرة بجانب القدم

- رمية التماس: هي رمية للكرة إلى داخل الملعب بكلتا اليدين على أن يواجه الرامي الملعب وأن يكون جزءا من كلا قدميه إما على خط التماس أو على الأرض خارجه، وهي تؤخذ حينما تجتاز الكرة بكاملها خط التماس سواء على الأرض أو في الهواء من النقطة التي اجتازت فيه الخط، ومن أي اتجاه بواسطة لاعب لمس الكرة ، ولا يجوز للرامي أن يلعب الكرة مرة ثانية إلا بعد أن يلمسها لاعب آخر ولا يجوز تسجيل هدف مباشرة منه وإذا ما استخدمت رمية التماس استخداما جيدا، يمكن أن تشكل خطورة كبيرة على المرمى المنافس ، خاصة في ثلث الملعب الهجومي للفريق الرامي. وقد اعتاد الكثير من مدربي كرة القدم إهمال التدريب عليها خلال وحدات التدريب لدرجة أن الكثير من هؤلاء ، البعض لا يخصصون لها أي وقت يذكر في برامج التدريب.³

* أنواع رمية التماس: هناك أنواع لتنفيذ رمية التماس ، نوجزها فيما يلي:

- أ- رمية التماس والقدمان متلاصقتان: * من الاقتراب * من الثبات
- ب- رمية التماس ومع ساق أمامها والأخرى خلفها: * من الاقتراب * من الثبات
- ج- رمية التماس والقدمان متباعدتان من الثبات.⁴

¹ حنفي محمود مختار، 1994. - ص: 75.

² مفتي إبراهيم حماد، 1994. - ص: 323.

³ موفق أسعد الهيبي، 2014، ص: 190.

⁴ أمر الله البساطي، محمد كشك 200. - ص: 148.

- ضرب الكرة بالقدم: يقول "حنفي محمود مختار": تعتبر مهارة ضرب الكرة بالقدم أكثر المهارات استخداما على الإطلاق خلال مباريات كرة القدم، وهدف استخدام هذه المهارة هو التمرير أو التصويب أو التشتيت ، ويعتبر استخدامها بهدف التمرير وهي الأكثر بنسبة عالية، وهي بذلك تستخدم مهارة تربط بين المهارات المختلفة أثناء المباراة.¹

* الأنواع الرئيسية لمهارة ضرب الكرة بالقدم: تنقسم ضربات الكرة بالقدم إلى عدة أنواع رئيسية ومنها ما هو شائع الاستخدام وهي:

أ- ضرب الكرة بباطن البطن.²

ب- ضرب الكرة بوجه القدم الأمامي

ج- ضرب الكرة بجانب القدم الداخلي

د- ضرب الكرة بجانب القدم الخارج.³

* التمرير: ويكون لها بالقدم أو الرأس وتنقسم إلى ما يلي:

أ- التمرير الطويل ب- التمرير القصير.⁴

* التصويب: ويكون إما بالقدم، أو الرأس وينقسم إلى ما يلي:

أ- التصويب الدقيق ب- التصويب القوي⁵

* ضرب الكرة بالرأس: تعتبر مهارة ضرب الكرة بالرأس من أهم المهارات الأساسية للعبة التي يجب على لاعب كرة القدم أن يجيدها سواء، كان مدافعا أو مهاجما خصوصا إذا وضعنا في الاعتبار أن الكرة لا تكون على الأرض لفترات طويلة أثناء فترات المباراة واللاعب الجيد هو ذلك اللاعب الذي يستطيع توجيه ضربات الرأس في قوة تعادل قوة توجيهه لضربات الكرة بالقدم.⁶

وتظهر أهمية مهارة ضرب الكرة بالرأس للاعب كرة القدم في أنها تحقق:

التصويب على المرمى للمهاجمين في حالة الهجوم

التمرير للزميل في اتجاه اللعب

لتنشيط الكرات العالية من أمام المرمى في حالة الدفاع.

وكل هذه الشروط يجب أن تتوفر في اللاعب حتى يجيد ويتقن أداء هذه المهارة ، وهذه الشروط هي:

- القدرة على الوثب لمسافات عالية

- التمتع بقدر كبير من الرشاقة للأداء بمهارة

- التوقيت السليم للتحرك لضرب الكرة بالرأس

¹ حنفي محمود مختار، 1994. - ص 88.

² حسن السيد أبو عبيدة، 200. - ص: 55.

³ موفق أسعد محمود، 2001. - ص: 76.

⁴ مفتي إبراهيم، 2011. - ص: 135.

⁵ -مفتي إبراهيم، 2011. - ص: 160.

⁶ موفق أسعد الهيبي، 2014. - ص: 150.

- الشجاعة الكافية أثناء الالتحام مع المنافس لضرب الكرة بالرأس.¹
- المهاجمة: هي فن استخلاص الكرة من الخصم الحائز عليها أو عدم تمكين الخصم من الاستحواذ عليها
- بشتى الطرق حتى تصبح تحت سيطرة اللاعب، و المهاجمة من الأسلحة الدفاع المهمة والضرورية جدا لأنها أحد أسباب الفوز للفريق أو أحسن المدافعين والمهاجمين على حد سواء القيام بدورهم الدفاعي بمهاجمة الخصم في المكان والتوقيت المناسب للاستحواذ على الكرة ومنع الخصم في المكان والتوقيت المناسب للاستحواذ على الكرة ومنح الخصم من تسجيل هدف، وهناك بعض الصفات التي يجب أن يتميز بها اللاعب المدافع حتى يحقق سمة المهاجمة بنجاح.
- التوقيت السليم، - الجرأة والشجاعة والتصميم،- سرعة الانتباه - القدرة على التوقع السليم، -القوة عند الاحتفاظ على الكرة، - التوازن والرشاقة.
- أنواع المهاجمة:

- مهاجمة الكرة للسيطرة عليها وهي ملعوبة من مهاجم آخر
- مهاجمة الكرة لتشتيتها وهي ملعوبة من مهاجم آخر
- مهاجمة الكرة لإستخلاصها وهي في حوزة المهاجم المنافس
- مهاجمة الكرة لتشتيتها وهي في حوزة المهاجم المنافس.²
- المراوغة (المحاورة): تعتبر فن التخلص من الخصم وخداعه مع قدرته على تغيير اتجاهه وهو يحتفظ بالكرة بسرعة مستخدما بعض حركات الخداع التي يؤديها إما بخدعه أو بقدميه، وهي سلاح اللاعب وعامل أساسي في تنفيذ الخطط الهجومية الفردية والجماعية والمراوغة تعتبر من أصعب المهارات الأساسية في كرة القدم ، لذلك يجب أن يجيدها المهاجم والمدافع على حد سواء مع احتفاظ كل لاعب بأسلوبه المميز في مهارة المراوغة،ولكن يتحقق ذلك يجب أن يتمتع اللاعب المراوغ بقدرة بدنية عالية تساعده على نجاح مهارة المراوغة ومن أهم القدرات البدنية التي تحقق ذلك القوة والرشاقة والمرونة والسرعة الحركية ولاتي تساعد على تحسين الأداء المهاري للمراوغة
- لذلك يجب أن يضع اللاعب المهاجم نصب عينيه أن المراوغة لا بد أن تكون بسبب ، ولها هدف لفائدة الفريق وليس الاستعراض، ونسبة أداء المراوغة كبيرة بالنسبة للاعب الهجوم وتقل بالنسبة لمساعدى الدفاع وأقل لباقي أفراد الدفاع، ومن أهم صفات المراوغة الناجحة ما يلي:
- اختيار الطريقة المناسبة لموقف اللعب والتي غالبا لا يتوقعها المنافس
- قدرة اللاعب المهاجم على إقناع الخصم المدافع بتحريك الخداع
- أن تتصف المراوغة بعنصر المفاجئة
- قدرة اللاعب المهاجم على تغيير أوضاع جسمه بسرعة ورشاقة
- قدرة اللاعب المهاجم على استخدام أكثر من طريقة للمراوغة

¹رفاعي مصطفى حسين، 2005. - ص:196.

²غاوي صالح محمود، 2013. - ص:67.

- قدرة اللاعب على تغيير سرعة رتم الأداء
- حسن اختيار اللاعب للتوقيت السليم للمراوغة
- حراسة المرمى: يعتبر حارس المرمى اللاعب الذي يشغل المنصب الأكثر حساسية في الفريق وهو الذي يسمح له القانون باستخدام يديه في مسك الكرة أو صدها في حدود منطقة العمليات ومركزه في مؤخرة الدفاع يتيح له توجيه زملائه في عمليات الهجوم، سريع الإستجابة، يتمتع بلياقة بدنية معتبرة ومهارات تقنية عالية، ومن واجبات حارس المرمى أن يقف في المكان الصحيح، يتحرك بدقة وبطريقة خطئية مدروسة، وهذا يتطلب منه مراقبة دائمة، واكتساب مهارات أساسية به كمسك الكرة الأرضية والعالية من ارتفاع البطن، أو الصدر أو الرأس، ومهارة ضرب الكرة باليد أو تحويلها جانبيه أو عالية كما يحتاج الحارس إلى مهارة ضرب الكرة، بالإضافة إلى قيامه باستخدام كافة المهارات الأساسية الأخرى التي يستخدمها باقي زملائه داخل الملعب.¹

تعتبر رياضة كرة القدم اللعبة الأكثر انتشارا في العالم منذ القدم، وليس هناك ما يستدعي الحديث عنها فأصبحت الرياضة التي تفرض بنفسها على كافة الأصعدة، بفضل ماخصص لها من إمكانيات كبيرة من طرف الدولة التي جعلتها في مقدمة الرياضة التي يجب تطويرها والنهوض بها للوصول إلى المستوى العالي، والأكد أن أهم عضو في هذه الرياضة الرئيس و المسيرين.

الفصل الرابع
منهجية البحث و
اجراءاته الميدانية

تمهيد :

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، و يتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي باستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج تلائم وطبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج علمي ملائم لهذه الدراسة كونه يعتمد على استقصاء ظاهرة من الظواهر ويعمل على تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة.

ويشمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويشمل الطرق المنهجية للبحث والتي تشمل على الدراسة الاستطلاعية والمجال الزماني والمكاني وكذا الشروط العلمية للأداة مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات مع الخلاصة العامة للبحث.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

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

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

4-2- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الإعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة) والوصفية إذا يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا أستخدم المنهج الوصفي الذي " يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة".¹

ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم تحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعنية لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قالبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر.²

ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة من الحاضر يقصد تشخيصها و كشف جوانبها وتحديد العلاقات بين

1- بشير صالح الراشدي، منهج البحث التربوي رؤية مبسطة.- دار الكتاب الحديثة.- الطبعة الاولى.- الكويت بدون سنة.- ص 59

2- علي عبد الواحد وافي، مناهج البحث.- معجم العلوم الاجتماعية.- الهيئة المصرية للكتاب.- بدون طبعة.- القاهرة 1997.- ص 592

عناصرها، أو بينها و بين ظواهر تعليمية أو نفسية اجتماعية.¹

4-3- الضبط الاجرائي للمتغيرات:

طبيعة البحث العلمي تفرض علينا ضبط المتغيرات قصد التحكم فيها وقد تم ضبط المتغيرات على النحو التالي: نكتسي مرحلة تحديد و ضبط متغيرات البحث أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا: أنه لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم و دقيق، إذ أنه لا بد أن يحرص كل باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه و بين بعض العوامل الأخرى، التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته.

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

المتغير المستقل: ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي .

المتغير التابع: ويتمثل في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم.

4-4- المجتمع الإحصائي:

ويقصد به جميع وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما، أو مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة أو مجموعة الحقول في منطقة معينة أو مجموعة من الحيوانات أو سلعة معينة ينتجها معمل معين ويمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره.²

في دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث في رؤساء و مسيري أندية كرة القدم لولاية البويرة.

4-5- عينة البحث:

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة و تعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وان يكون من أفراد العينة المختارة ، فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع ، و نتيجة لعامل الاحتمال و الصدفة فان العينة تحتوي على مفردات مماثلة لإفراد المجتمع ككل.

كيفية اختيارها : كان مجتمع البحث في دراستنا هو أندية كرة القدم و قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية، فكانت الأندية التي شملت عليها دراستنا هي (حمزاوية عين بسام ، الإتحاد الرياضي لوزيا ، نجم ثامر ، نجم بئر غبالو) من المجتمع الإحصائي المدروس وبلغ عددها 12 مسير .

1-الزوابي و النعام، مناهج البحث في التربية البدنية و الرياضية.- مطبعة العاني.- الطبعة الاولى.- بغداد سنة 1974.- ص 80

2-محمد عبد العلي النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي.- غازي جمال خليفة.- طرق و مناهج البحث العلمي.- الطبعة الاولى.- الاردن 2009.- ص 79

4-6-المجال الدراسة:

- المجال البشري:

يتمثل في رؤساء ومسيري كرة القدم، لبعض فرق ولاية البويرة.

- المجال المكاني:

تمت الدراسة على مستوى فرق ولاية البويرة لكرة القدم.

- المجال الزمني:

تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر فيفري إلى غاية شهر أفريل حيث خصص الأشهر (جانفي، فيفري) للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد كان بداية العمل عليه في أوائل شهر مارس تم خلاله تحضير الأسئلة الخاصة بالاستمارة الاستبائية ودراستها مع الأستاذ المشرف وتقديمها للأستاذة المحكميين، ثم توزيعها على الرؤساء والمسيرين، وفي شهر أفريل قمنا بعملية جمع النتائج وعرضها ومناقشتها.

4-7-أدوات الدراسة:

4-7-1-الاستبيان:

لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى المدربين كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات وللتأكد من صحة الفرضيات بعد التحليل النتائج، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع.

4.7.2- تعريف الاستبيان:

- هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الب من المخبرية، التي يطلب من المفحوص الاجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث.

- مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

- أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.¹

- ومن أجل قياس صحة الفرضيات الجزئية قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان الى ثلاثة محاور خصص فيها كل محور للإجابة على صحة فرضية من الفرضيات الثلاث وهي كالتالي:

وتوجد ثلاث أنواع من الأسئلة في الاستبيان وهي:

أ . الأسئلة المغلقة:

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

ب . الأسئلة المفتوحة:

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

ج . الأسئلة نصف المفتوحة:

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

ويتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في جمع المعلومات، لدى رؤساء ومسيري أندية كرة القدم من 23 سؤالاً، مقسماً إلى ثلاث محاور رئيسية، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة:

- الأسئلة من 01 إلى 07 تدرس الفرضية الأولى.

- الأسئلة من 08 إلى 14 تدرس الفرضية الثانية.

- الأسئلة من 15 إلى 23 تدرس الفرضية الثالثة.

4-7-3- صدق و ثبات الاستبيان :

بعد دراسة أسئلة الاستبيان مع الأستاذ المشرف تم الاتفاق على ثلاثة وعشرون سؤال بعدها عرض الأسئلة على الأساتذة المحكمين حيث عدلو من طرق طرحنا للأسئلة وصححو بعض العبارات أخذت بعين الاعتبار أثناء قيامنا بكتابة النسخة المصححة من الاستبيان.

4-8- الأساليب الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، تمت بالوصف الموضوعي الدقيق، فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات ولكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة..... الخ.

- النسبة المئوية (الطريقة الثلاثية):

بعد عملية جمع كل الاستبيانات الخاصة بالأساتذة، قمنا بعملية تفرغها وفرزها، حيث يتم في هذه العملية حساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال في الاستبيان، وبعدها يتم حساب النسب المئوية بالطريقة الإحصائية.¹

¹ إفريد كامل أبو زينة وآخرون. مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006. ص 68.

خلاصة:

شمل هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية حيث وضع الباحث مشكلة الدراسة بشكل مباشر وهذا بفضل الدراسة الاستطلاعية للمشكلة التي كانت قاعدة أساسية لكي نبين أن الظاهرة موجودة فعلا، ويعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة. كما تناولنا فيه أهم العناصر التي تخدم دراستنا بشكل مباشر، منها متغيرات البحث، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، العمليات الإحصائية... الخ، من العناصر التي يعتمد عليها أي باحث في الجانب التطبيقي لدراسته.

وبهذا نكون قد أزلنا اللبس عن بعض العناصر الغامضة التي وردت في هذا الفصل.

الحائب التظفي

الفصل الخامس عرض و تحليل و مناقشة النتائج

• تمهيد:

من متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض وتحليل ومناقشة مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية بينها وبين الإطار النظري. سنعرض في هذا الفصل تفسير وتحليل النتائج والبيانات التي كشفت عنها الدراسة الميدانية من خلال تطبيق الاستمارة، التي تم تبويبها إلى ثلاث مراحل حيث سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان لإعطاء توضيحات لكل نتيجة توصلنا إليها، ثم نعرض هذه النتائج في جداول خاصة ومن ثم تمثيلها بيانياً. وفي الأخير نختم الفصل بالنتائج العامة المتوصل إليها مع مناقشة كل فرضية جزئية على حدى، وإبداء بعض الاقتراحات والفروض المستقبلية.

5-1 عرض ومناقشة نتائج الإستبيان الموجه للرؤساء والمسيرين:

- المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي يساعد على تطوير الفكر الإداري للجان المسيرة في أندية كرة القدم.

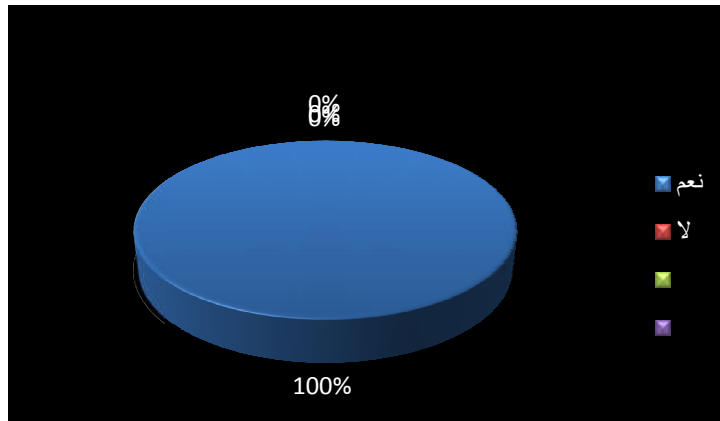
السؤال الأول : هل يوجد لديكم كل المعرفة عن القانون الذي يسيّر الجمعيات والنوادي الرياضية ؟ .

الغرض من السؤال :

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

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

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



الشكل رقم 02 : يبين النسبة المئوية لمدى دراية رؤساء ومسيري النوادي الرياضية على القانون الذي يسيّره

تحليل ومناقشة النتائج :

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

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

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 .

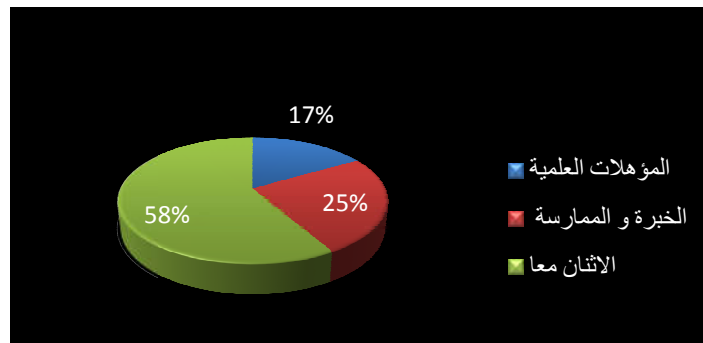
وتطوير الفكر الإداري للجان المسيرة يؤثر إيجابا في عملية التوجيه والتنظيم داخل الأندية .

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 %
الاثنان معا	7	58.33 %
المجموع	12	100 %



الشكل رقم 03 : يبين النسبة المئوية للمميزات المطلوبة في اختيار أعضاء الإدارة المسيرة داخل النادي , وهل هذه

الصفات مأخوذة بعين الاعتبار أم لا

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

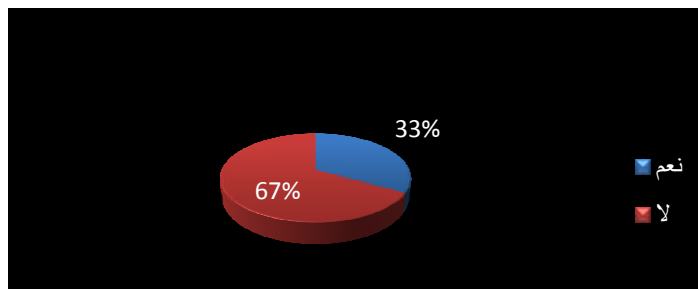
السؤال الثالث: هل هناك دورات تكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين؟.

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 %



الشكل رقم 04 : يبين النسبة المئوية لأهمية الدورات التكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 03 نجد أن نسبة 33.33% وتمثل الثلث كانت إجاباتهم بـ " نعم " وهذا راجع إلى أهمية عنصر التخطيط داخل النادي لتنمية مهارات ومعارف المسيرين ، أما النسبة الثانية التي تقدر بـ 66.66 % كانت إجاباتهم بـ " لا " تعتبر هذه النسبة كبيرة مقارنة بالأولى حيث أن المسيرين أهملوا عنصر التكوين وأهميته و يرون أن لا فائدة ترجى من هذه الدورات.

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

الاستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية 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.

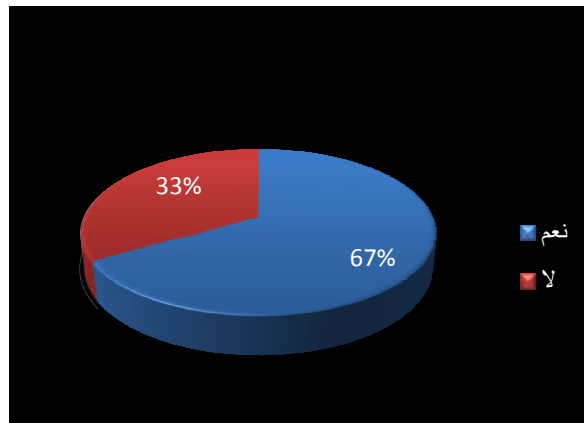
السؤال الرابع : هل يستخدم النادي التخطيط لنشاطاته ؟ .

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 %



الشكل رقم 05 : يبين النسبة المئوية لمعرفة مدى استخدام عنصر التخطيط داخل النادي

تحليل ومناقشة النتائج:

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

الاستنتاج :

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

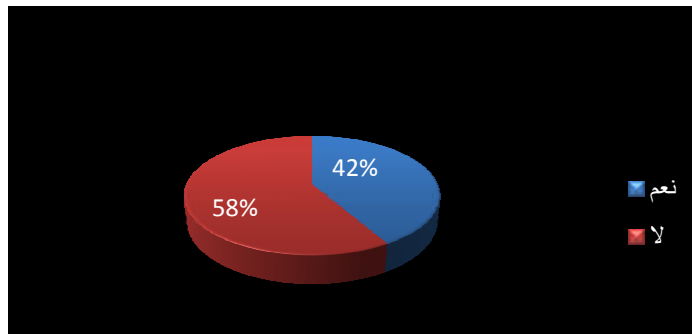
السؤال الخامس : هل يواجه النادي حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته ؟.

الغرض من السؤال :

معرفة مكان التخطيط داخل النادي والمشاكل التي تقع في غيابه

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

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



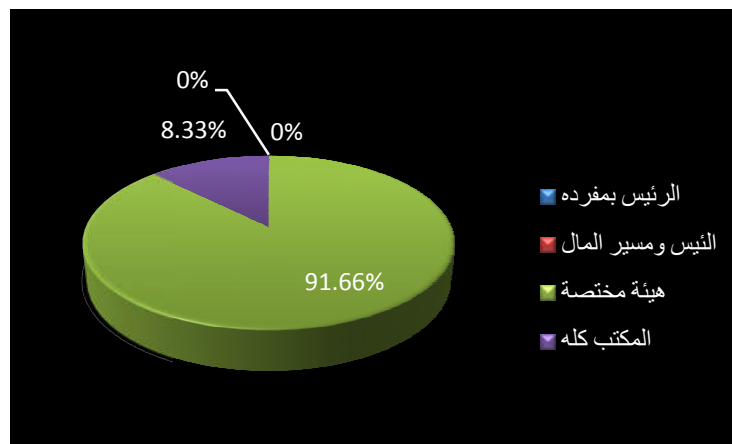
الشكل رقم 06 : : يبين النسبة المئوية هل يواجه النادي حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته أم لا تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن أكثر الرؤساء والمسيرين لا تواجههم أية مشاكل داخل أنديةهم متعلقة بنشاطات التخطيط وهذا ما ينعكس إيجاباً 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 %



الشكل رقم 07: يبين النسبة المئوية في حالة وجود تخطيط في النادي من هي الجهة المسؤولة عن ذلك تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

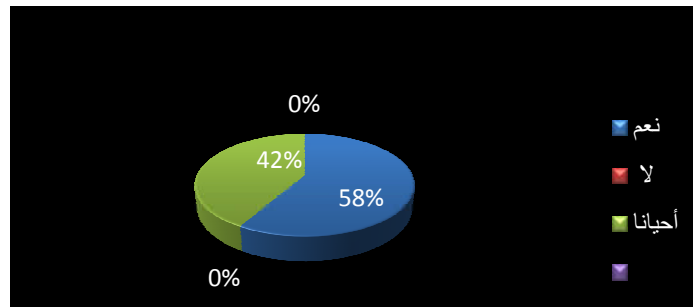
ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين يلتزمون ويدركون أن التخطيط مسؤولية جماعية وضرورة حتمية لتبادل الآراء والأفكار ، وهذا ما يدل على أن المكتب كله يشارك في عملية التخطيط لتحقيق توجيه وتنظيم جيد داخل النادي ، للوصول إلى تصورات وأهدافه الحالية والمستقبلية .

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

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

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

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



الشكل رقم 08: يبين النسبة المئوية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أفكار مسيري و رؤساء الأندية

تحليل ومناقشة الجدول :

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

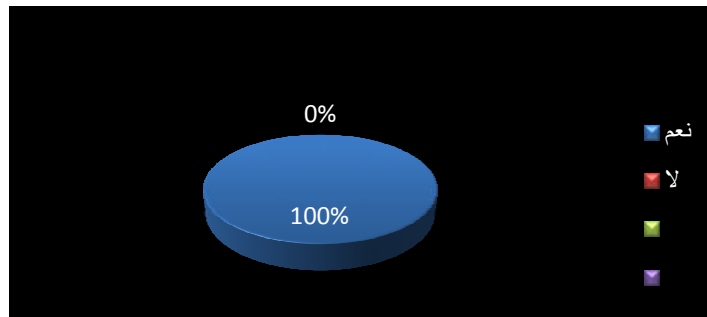
السؤال الثامن : في رأيكم هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي ؟ .

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 .

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



الشكل الرقم 09: يبين النسبة المئوية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي

تحليل ومناقشة الجدول :

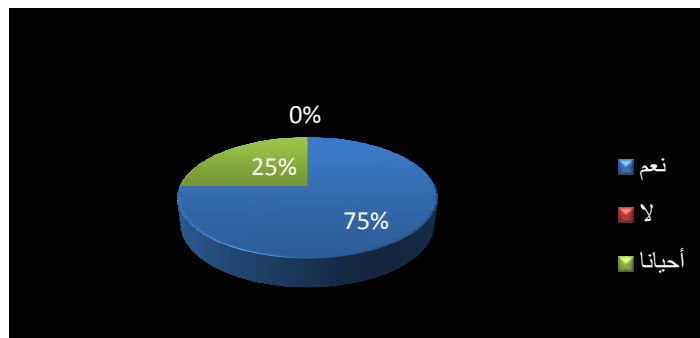
من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم 08 نجد أن نسبة 100 % أجابوا بـ " نعم " من الرؤساء ومسيري النوادي كونهم بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي الجيد في استقطاب و زيادة الممارسين داخل النادي , ومن خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الإجابات بـ " لا " كانت منعدمة بمعنى أنه لا يوجد من الرؤساء والمسيرين من لا يحتاج إلى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



الشكل رقم 10: يبين النسبة المئوية لتأثير سمعة النادي ونتائجه في استقطاب الممارسين داخل النادي تحليل ومناقشة النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" تمثل 75 % وهذا يدل على أن رؤساء ومسيري الأندية على دراية بأن لسمعة النادي 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 .

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

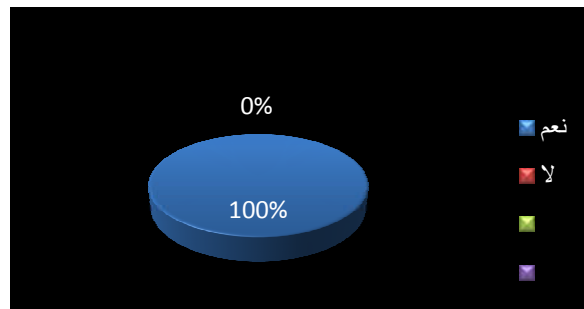
الاستنتاج:

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 رقم10: 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



الشكل رقم11: يبين النسبة المئوية لتأثير مشاركة النادي في المنافسات القارية و الإقليمية في زيادة الممارسين داخل الأندية.

تحليل و مناقشة النتائج:

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

الاستنتاج:

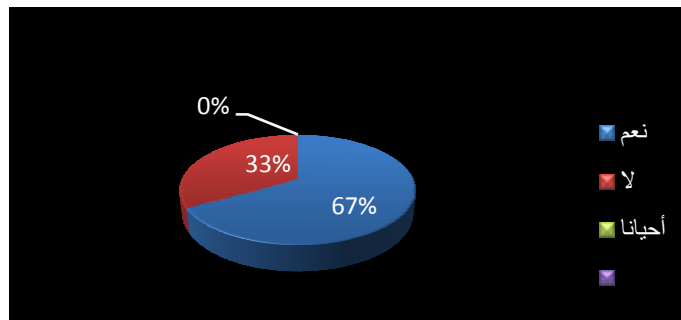
ومنه نستنتج أهمية مشاركة النادي في المنافسات الإقليمية والقارية وأثرها البالغ في زيادة الممارسين ، وهذا ما يدل على أن الرؤساء والمسيرين يعملون وفق تخطيط مناسب وأسس حديثة لتطوير النادي للوصول إلى تحقيق أهدافه و على وجه الخصوص زيادة عدد الممارسين.

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 %



الشكل رقم 12: يبين النسبة المئوية لقيام النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين

تحليل و مناقشة النتائج:

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

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

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

الاستنتاج:

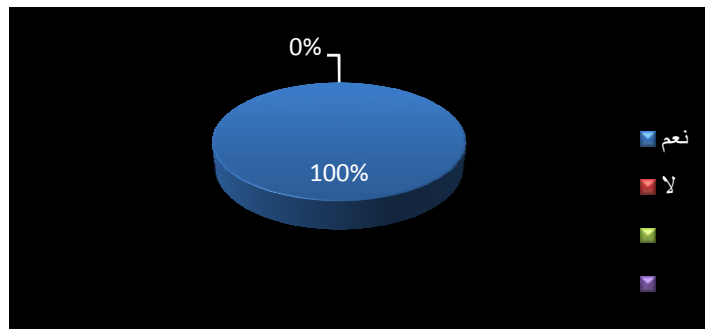
ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء والمسيرين يتفقون على أهمية عملية الانتقاء وفق شروط معينة تعود بالفائدة على النادي وهذا ما يدل على التخطيط الإستراتيجي الجيد للإدارة المسيرة ، وهو ما ينعكس إيجابا في عمليتي التوجيه والتنظيم داخل النادي.

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



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

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

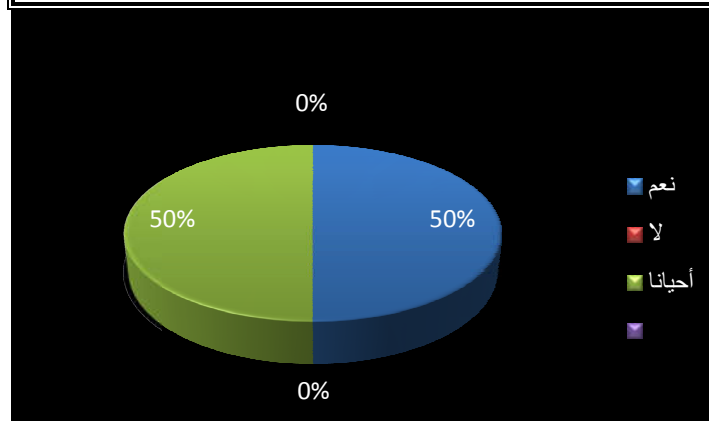
ومنه نستنتج أن جميع الرؤساء والمسيرين يحتاجون إلى توسيع قاعدة الممارسين داخل النادي للاستفادة منهم في المستقبل ضمن تخطيطها الاستراتيجي الموضوع .

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

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

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

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



الشكل رقم 14: يبين النسبة المئوية أثر مشاركة النادي في النشاطات والدورات الخيرية ودوره في استقطاب الممارسين داخل النادي وتوسيعه أكثر .

تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

السؤال الرابع عشر : ما هي تصوراتكم المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي ؟ .
الغرض من السؤال :معرفة أهمية التصورات المستقبلية في توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي .

التحليل :

من خلال جمع المعلومات والبيانات نستنتج أن الإجابات تتمحور في معظمها على أن التصورات المستقبلية هي عملية تنظيمية وتوجيهية وإدارية بحتة ، تهدف إلى توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي ، وذلك بتوفير شروط من أهمها توفير المرافق الرياضية عالية الجودة ، والأجهزة البيداغوجية واليد العاملة المؤهلة من إداريين ومربيين ، 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 :

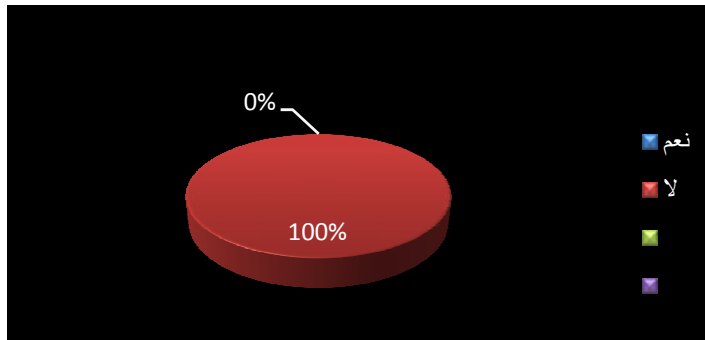
ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين لديهم تصورات مستقبلية ، وهذا ما يدل على امتلاكهم تخطيط استراتيجي جيد لأن هذه التصورات هي عملية تسيير وتوجيه وتنظيم مستقبلي ، تهدف إلى توسيع وزيادة عدد الممارسين داخل النادي .

1- المحور الثالث : للإمكانيات المادية والمرافق الرياضية دور في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج.

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

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

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



الشكل رقم 15: يبين النسبة المئوية للإمكانيات التي يمتلكها النادي بأنواعها وهل هي كافية لتغطية نشاطاته .
تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

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

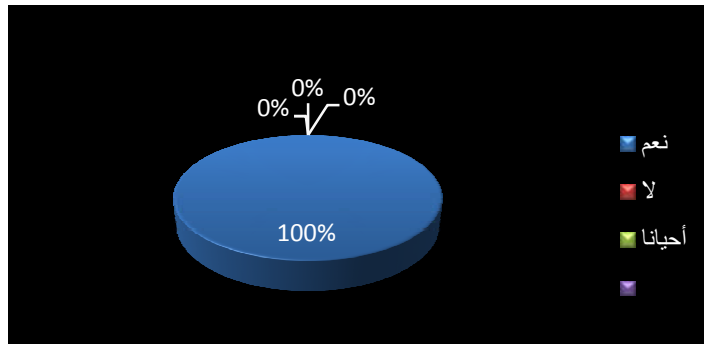
السؤال السادس عشر : هل ترون أن الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية تساهم في تحقيق نتائج ناديكم ؟ .

الغرض من السؤال :

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

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

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



الشكل رقم 16: يبين النسبة المئوية لمساهمة الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية في تحقيق نتائج النادي تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

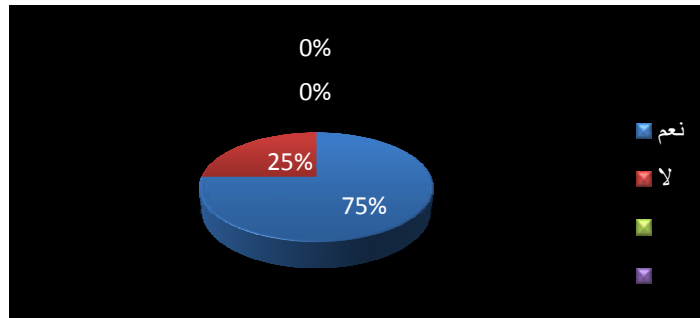
ومنه نستنتج أن كل الرؤساء والمسيرين يدركون أهمية الإمكانيات المادية والمرافق الرياضية ضمن عملية توجيهية وتنظيمية تهدف إلى تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة.

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

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

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

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



الشكل رقم 17: يبين النسبة المئوية لإمكانية برمجة مخططات مستقبلية لإنشاء مرافق خاصة بالنادي تحليل ومناقشة النتائج :

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

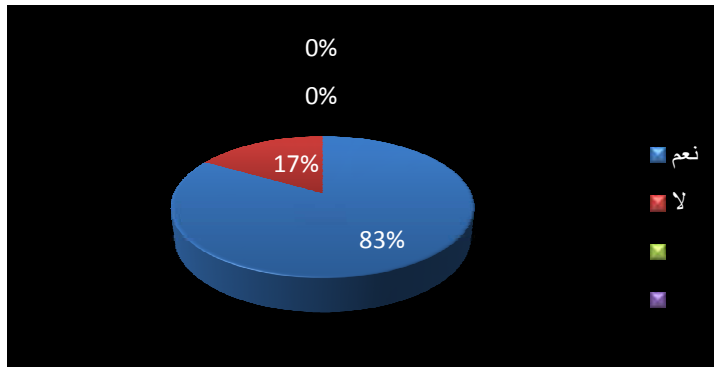
الاستنتاج :

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 17 : 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 %



الشكل رقم 18: يبين النسبة المئوية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز تكوين النادي في تحقيق الأهداف تحليل ومناقشة النتائج :

من خلال الجدول رقم 18 تبين لنا نسبة 83.33 % من الرؤساء والمسيرين أجابوا بـ " نعم " وهذا دليل على كفاءتهم وإدراكا منهم بمساهمة التخطيط الفعال داخل مراكز تكوين النادي لتحقيق الأهداف . أما النسبة الثانية والتي تقدر 16.66 % كانت إجابتهم بـ " لا " لأن في نظرهم أن التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز تكوين النادي ليست له علاقة في تحقيق الأهداف .

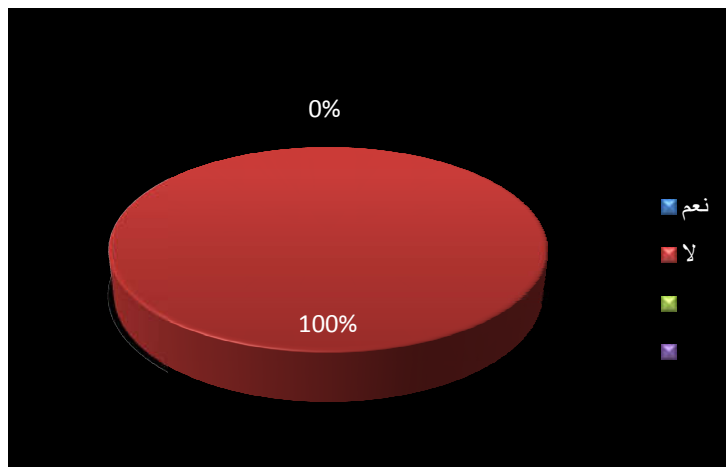
الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن أغلبية الرؤساء والمسيرين على يقين بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في توجيه 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 18 : يبين مدى المساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي .

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



الشكل رقم 19: يبين النسبة المئوية للمساهمات المادية والإعانات الممنوحة من الممولين وهل هي كافية لتسيير شؤون النادي تحليل ومناقشة النتائج :

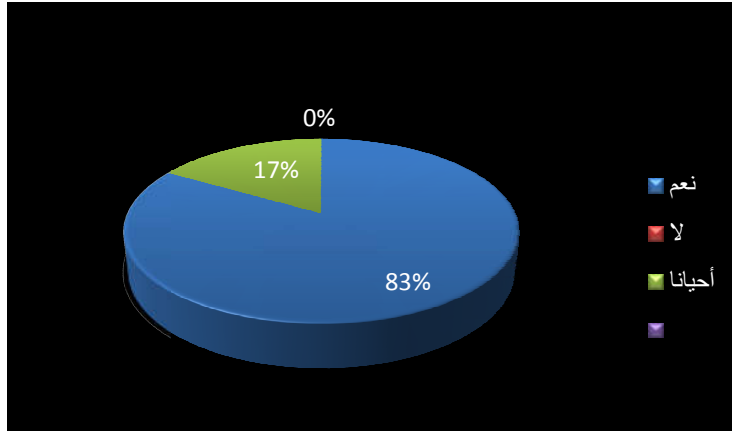
من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 19 نجد أن الرؤساء والمسيرين كانت نسبة إجاباتهم منعدمة بالنسبة للإجابة بـ " نعم " إدراكا منهم بالنقص الكبير للإعانات المقدمة من طرف الممولين , أما الإجابة بـ " لا " فكانت بنسبة 100 % وهذا ما يدل على صعوبة تسيير النادي في ظل نقص الإعانات و المساهمات المادية المقدمة من طرف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

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



الشكل رقم 20: يبين النسبة المئوية لمساهمة الإدارة الحالية في عملية التمويل تحليل ومناقشة النتائج :

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

الاستنتاج :

ومنه نستنتج أن معظم الرؤساء و المسيرين يساهمون في عملية تمويل النادي ، وهذا ضمن تخطيطهم الاستراتيجي الذي يهدف إلى توجيه وتنظيم جيد داخل أنديةهم لتحسين نتائجهم و تحقيق أهدافهم المستقبلي.

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 :

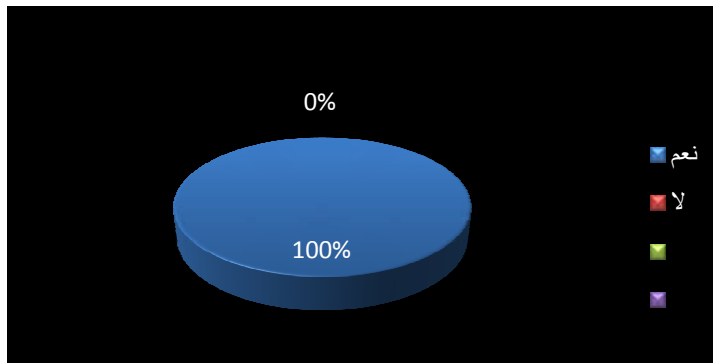
ومنه نستنتج أن كفاءة وحنكة الرؤساء والمسيرين في إطار خطتهم لجلب أكبر عدد ممكن من الممولين لزيادة عملية التمويل داخل النادي ، وهو ما ينعكس إيجاباً على النادي لتحقيق تصوراته المستقبلية ، والوصول إلى تنظيم جيد ومن ثم تحقيق الأهداف والطموحات .

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

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



الشكل رقم 21: يبين النسبة المئوية أن التخطيط الاستراتيجي داخل النادي يساهم في زيادة عملية التمويل
تحليل ومناقشة النتائج :

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

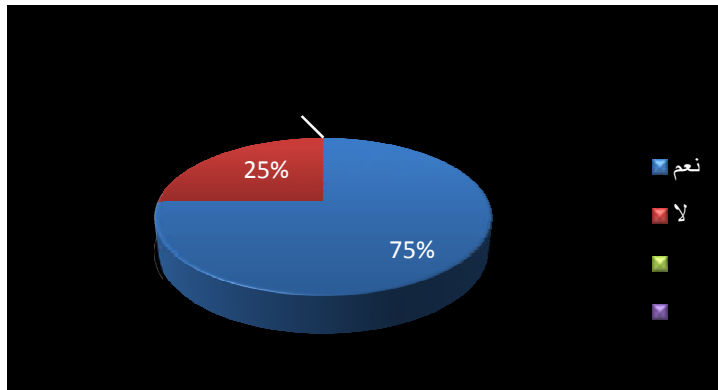
أما الذين أجابوا بـ " لا " فكانت النسبة منعدمة ، وذلك لاعتقاد رؤساء ومسيري النوادي أن التخطيط الاستراتيجي ليست له علاقة بالتمويل داخل النادي .

الاستنتاج :

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

- السؤال الثالث والعشرون : هل خطتتم في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم ؟ .
 الغرض من السؤال :معرفة الخطط في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .
 الجدول رقم 21 : يبين الخطط الكفيلة في تحويل النادي إلى شركة ذات أسهم .

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



الشكل رقم 22: يبين النسبة المئوية 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 .

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

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

زيادة 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 .

5-2- خلاصة نتائج الاستبيان:

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.

خلاصة:

احتوى هذا الفصل على عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث، لكل من الفرضيات التي تناولناها على شكل محاور وذلك لمعرفة آراء ووجهات نظر الرؤساء والمسيرين حول دور التخطيط الإستراتيجي في توجيه وتنظيم أنشطة كرة القدم، واستخدمنا في الحصول على النتائج على النسبة المئوية وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من الحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

الاستنتاج العام:

كحوصلة لما توصلنا اليه في معرض بحثنا هذا و اثر مناقشتنا و تحليلنا 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 " ؟ . كما ذكر في الجانب النظري 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.
 - 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"، 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 ،و أصبح اليوم احد العناصر الأساسية التي لا بد على القائمين في مجال الإدارة والتسيير أن يولوا له العناية اللازمة .
إلا أننا نفتح الباب أمام بحوث أخرى واهتمامات آتية لدراسة هذا الموضوع من جوانب وزوايا عديدة .

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها فيما يخص إظهار "دور التخطيط الاستراتيجي في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم " 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 .

وأخيرا نرجو أننا وفقنا إلى حد ما في دراستنا هذه.

اقتراحات وفرضيات مستقبلية:

- بعد تطرقنا في هذا البحث المتواضع والإشارة إلى " التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه و تنظيم أندية كرة القدم " , 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 والترويح 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.

السليو غرافيا

البيبلوغرافيا:

(أ) باللغة العربية:

1- قائمة المصادر:

من القرآن الكريم الآية 19 من سورة النمل

2- قائمة المراجع:

- 1) د/إبراهيم عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
- 2) أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 3) أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 4) أحمد سيد مصطفى: "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 5) إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000. أبو العلاء عبد الفتاح فيسيولوجيا التدريب والرياضة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2003.
- 6) أبو العلاء عبد الفتاح، أحمد نصر الدين، فيسيولوجيا اللياقو البدنية، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية مصر 2003.
- 7) أبو العلاء عبد الفتاح، التدريب الرياضي الأسس الفيسيولوجية، دار الفكر العربي، بدون طبعة، مصر 1997.
- 8) أسامة كامل راتب، علم نفس الرياضة، دار الفكر، الطبعة الثانية، مصر 1997.
- 9) راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية"، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
- 10) عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 11) عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بدون ذكر دار النشر، 1996.
- 12) عثمان مجد غنيم: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- 13) عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
- 14) علي الشراوي: "كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية، 1988.
- 15) عمر نصر الله قشطه: "التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 16) د/مفتي إبراهيم حماد: "تطبيقات الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.

- 17) د/ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 18) د/—: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 19) د/محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 20) ناصر دادي عدوان ،" الإدارة الإستراتيجية "،ديوان المطبوعات الجامعية ،لجزائر، 2001.
- 21) ناديا العارف: "الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- 22) ناصر دادي عدوان : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي" ،ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 2001.
- د/ هنري منتزيرج : "ارتفاع وسقوط التخطيط الإستراتيجي"، 1994
- 23) الزوابعي والنعام ، منهاج البحث في التربية البدنية والرياضية ، مطبعة العاني ن الطبعة الأولى ، بغداد 1974.
- 24) السيد محمود طواب ، النمو الإنساني أسسه وتطبيقاته ، دار المعرفة ، الطبعة الأولى ، مصر 1995.
- 25) أمر الله البساطي ، التدريب والإعداد البدني في كرة القدم ، منشأة المعارف ، بدون طبعة ، مصر 1995.
- 26) أمين فواز الخوري وجمال الدين الشافعي ، مناهج التربية البدنية المعاصرة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى مصر 2008.
- 27) إبراهيم سالم السكار وعبد الرحمن عبد الحميد زاهر وأحمد سالم حسين ، موسوعة فسيولوجيا مسابقات المضمار ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، مصر 1998.
- 28) بسطويسي أحمد ، أسس الحركة ، دار الفكر العربي ، مصر 1996.
- 29) بشير صالح الراشدي ، منهج البحث التربوي رؤية مبسطة ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، الكويت ، بدون سنة .
- 30) رابح تركي ، اصول التربية والتعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر 1990.
- 31) ربحي مصطفى عليان ، طرق جميع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2009.
- 32) طه إسماعيل ، أبو المجد إبراهيم شعلان ، كرة القدم بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي ، بدون طبعة ، القاهرة 1989
- 33) عبد العزيز نمر ، الإطالة العضلية ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، مصر

- (34) محمد رضا حافظ الروبي ، برامج التدريب وتمارين الإعداد ، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر ، الطبعة الأولى ، مصر 2007.
- (35) محمد عبد العلي النعيمي ، عبد الجبار توفيق البياتي ، غازي جمال خليفة ، طرق ومناهج البحث العلمي ، الطبعة الأولى ، مصر 2007.
- (36) محمد مصطفى زيدان ، علم النفس الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995.
- (37) محمد مصطفى زيدان ، علم النفس التربوي ، دار الشروق ، بدون طبعة ، جدة ، بدون سنة.
- (38) مروان عبد المجيد ، النمو البدني والتعلم الحركي ، الدار العليمة الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان
- (39) مفتي ابراهيم حمادة ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، مصر 1999.
- (40) مفتي ابراهيم حمادة ، البرامج التدريبية المخططة لكرة القدم ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، مصر 1997

3- الرسائل الجامعية :

1 الزهرة سهيل وآخرون:"التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، 2006/2005

4- المعاجم والقواميس :

1 . معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار الشرق ، الطبعة الأولى ، بيروت 2002.

(ب) باللغة الأجنبية:

1- الكتب بالغات الأجنبية :

بالفرنسية :

. v.n.platonon L'entrainement sportif édition revue EPS 19981

. YurgenWei neck – biologie du sport – édition France 19922

2- المعاجم و القواميس باللغة الأجنبية:

2. dictionnaire de la langue françaises la rousse France.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
s.t.a.p.s

استمارة الاستبيان

استمارة موجهة إلى رؤساء ومسيري أندية كرة القدم
في إطار انجاز مذكرة لنيل الليسانس في تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان :

التخطيط الإستراتيجي ودوره في توجيه وتنظيم أندية كرة القدم

نرجو من سيادتكم المحترمة المساهمة في الإجابة على الأسئلة بكل صراحة و موضوعية بغية أن تسهموا معنا في الوصول إلى نتائج إيجابية في هذا البحث و سنحرص من جهتنا على أن تبقى هذه المعلومات لخدمة العلم.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

- الأستاذ المشرف:

د.برجم رضوان

- من إعداد الطلبة:

*مسلم كمال

* العلوي يوسف

السنة الجامعية 2018-2019م

يتكون الاستبيان الذي اعتمدنا عليه من جمع المعلومات لدى رؤساء ومسيري أندية كرة القدم 23 سؤالاً

مقسمة إلى ثلاثة محاور، بحيث أن لكل محور مجموعة من الأسئلة :

- الأسئلة من 1 إلى 7 تدرس الفرضية الأولى .

- الأسئلة من 8 إلى 14 تدرس الفرضية الثانية .

- الأسئلة من 15 إلى 23 تدرس الفرضية الثالثة .

- المحور الأول : يكون الفكر الإداري للجان المسيرة في الأندية

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

نعم لا

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

المؤهلات العلمية

الخبرة و الممارسة

الاثنان معا

3- هل هناك دورات تكوينية لتنمية المهارات والمعارف للمسيرين ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تكمن أهميتها ؟

اكتساب خطط جديدة.

الاحتكاك و اكتساب الخبرة .

مسايرة التطورات الحاصلة .

حالات أخرى

4- هل يستخدم النادي عنصر التخطيط لنشاطاته ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فكيف ترون التخطيط برأيكم ؟

5- هل يواجه النادي حالياً مشاكل تتعلق بالتخطيط لنشاطاته ؟

نعم لا

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

<input type="checkbox"/>	الرئيس بمفرده	<input type="checkbox"/>	الرئيس و مسير المال	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	هيئة مختصة	<input type="checkbox"/>	المكتب كله	<input type="checkbox"/>

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

نعم لا أحيانا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فيما يكمن ذلك :

.....
.....

- **المحور الثاني :** هنالك توسيع قاعدة الممارسين داخل الأندية

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

نعم لا

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

نعم لا أحيانا

10- هل ترون بان لمشاركة النادي في المنافسات البطولة والكأس دور في زيادة الممارسين داخل الأندية؟

نعم لا

11- هل يقوم النادي بدورات لانتقاء اللاعبين الموهوبين ؟

نعم لا أحيانا

- إذا كانت الإجابة ب نعم هي متطلبات عملية الانتقاء:

السن مهارة صفات البدنية صفات أخرى

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

تخطيطها الاستراتيجي ؟

نعم لا

13- هل برأيكم لمشاركة النادي في النشاطات و الدورات الخيرية دورا في استقطاب الممارسين داخل النادي

وتوسيعه أكثر ؟.

نعم لا أحيانا

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

.....
.....

المحور الثالث: دور الإمكانيات المادية و البشرية و المرافق الرياضية داخل النادي

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

نعم لا

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

نعم لا أحيانا

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

نعم لا

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

نعم لا

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

نعم لا

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

.....

20- هل تساهم الإدارة الحالية في عملية التمويل ؟

نعم لا أحيانا

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

.....

.....

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

نعم لا

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

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم فما غرضكم من ذلك:

.....