جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم: ادارة و تسيير رياضي

الرقم التسلسلي : 2019/69
رقم التسجيل: D .AS/3C/03/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في:

علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص : إدارة رياضية

العنوان:

التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم

- دراسة مقارنة بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي-

من إعداد:

الطالب حميدي عبد المليك

تاريخ المناقشة : 2019/05/05م

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
شوية بوجمعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
زحاف محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
مرنيز أسامة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحننا
براهيمي عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	ممتحننا
منصوري نبيل	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	ممتحننا

الموسم الجامعي: 2018م/2019 م

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم: ادارة و تسيير رياضي

الرقم التسلسلي : 2019/69
رقم التسجيل: D .AS/3C/03/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في:

علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص : إدارة رياضية

العنوان:

التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم

- دراسة مقارنة بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي-

من إعداد:

الطالب حميدي عبد المليك

تاريخ المناقشة : 2019/05/05م

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
شوية بوجمعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
زحاف محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
مرنيز أسامة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحننا
براهيمي عيسى	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	ممتحننا
منصوري نبيل	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	ممتحننا

الموسم الجامعي: 2018م/2019م

بسم الله الرحمان الرحيم

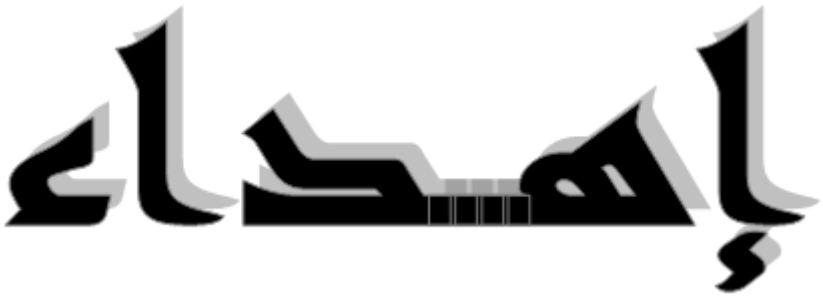
"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ. "

(سورة النَّمْل، الآية 19) .

شكر وعرفان

أما الحمد فلله رب العالمين أولا وأخرا،
أشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأحمده على وافر فضله وواسع جوده وكرمه الذي شملني لأصل
إلى هذا اليوم حمدا يوافي فضله ويكافئ مزيده
كما أتقدم بجزيل شكري وخالص امتناني إلى أستاذي الكريم
الدكتور: محمد زحاف الذي أشرف علي طيلة مراحل هذه الدراسة،
وأشكره على صبره معي وسعة صدره وعلى كل ما بذله من نصح وتوجيه لإنجاز هذه الرسالة،
كما أشكر جميع من قدم لي يد المساعدة من اجل إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر كل من الأساتذة:
اختي الدكتورة سامية حميدي التي ساعدتني في انجاز هذا العمل بتوجيهاتها و نصائحها لي، الدكتورة سعاد بن قفة، جعفر بوعروري،
جمالي مرابطي، الدكتورة شاوش خوان ، الاستاذ سكوب فاتح زميلي في العمل، عمي رشيد مسير الشركة المساهمة للوفاق الرياضي السطايفي "النسر الاسود"، السيد عيسى و هو أحد العاملين بنادي أولمبيك ليون الفرنسي
الذي ساعدني كثيرا و سهل علي عملية الاتصال بمسيري اولمبيك ليون، اللاعب الكبير الخلوق
عز الدين بن شعيرة الذي ساعدني في الوصول لمسيري الوفاق و زميلي فرحي عبد العزيز
الذي رافقني خلال مشواري الدراسي خاصة في هذا الطور.وكذا تلميذي وولدي
اسامة الذي ساعدني في تنظيمها الكترونيا. كما لا يفوتني أن أشكر كل
من مدني بيد العون والمساعدة وشجعني ولو بكلمة، من بعيد
أو من قريب. وجزيل الشكر والعرفان لقسم علوم
و تقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية

جامعة المسيلة إدارة، أساتذة وطلبة.



إلى ذلك الصدر الذي كان مفعما بالحنان، و نابضا بالحب، تلك الشمعة التي أضاءت دربي بدعائها لي. كل الكلمات الجميلة لك، و كل المعاني السامية فيك، و كل الجمال في روحك الطاهرة ، أنت أمي ، رحمك الله و طيب ثراك و جعل الجنة ما وراك.

إلى روحك والدي الطاهرة و التي افتقدتها منذ كان عمري عشر سنوات.

إلى جميع اخوتي فردا فردا: مبروك، أحمد ، مداني ، جمال، بشير و إلى اخواتي: فطيمة، وردة ، دلال، و إلى جميع عائلتي.

إلى من شاركوني هموم الدنيا و قاسموني حلوها و مرها ، إلى من اسعد بلقائهم ، ولهم في قلبي حب لا ينسى،، و عشت معهم أياما ستبقى خالدة في ذاكرتي بحلي و ترحالي.

إلى كل من له فضل علي بعد الله سبحانه و تعالى بإتاحة الفرصة تجاه مواصلة دراستي ، و دعمه و مساندته لي.

أهدي هذا الجهد المتواضع، أملا أن يكون اسهاما قيما اتجاه خدمة العلم و المعرفة.

الطالب عبد المليك

محتويات البحث

محتويات البحث	الصفحة
البسملة	
شكر وعرفان	
الإهداء	
مقدمة	أ-ب-ت
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
الفصل التمهيدي للدراسة	**20-5**
1- إشكالية البحث	5
2- فرضيات البحث	6
3- أهداف البحث	7-6
4- أهمية البحث	7
5- تحديد مفاهيم البحث	10-8
6- الدراسات السابقة و التعليق عليها	20-10
الباب الأول: الإطار النظري	**55-22**
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	
تمهيد	
I- التخطيط الاستراتيجي	23
I-1- التخطيط الاستراتيجي في الاسلام	23
I- 2 - فلسفات التخطيط الاستراتيجي	24
I- 3- ماهية التخطيط الاستراتيجي	28
I- 4- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره	29
I- 4- 1- مفهوم التخطيط	29

I- 4- 2- مفهوم الاستراتيجية	30
I- 4- 3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي	30
I- 4- 4- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي و المصطلحات القريبة منه	34
I- 5- أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه	36
I- 5-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي	36
I- 5-2- أهداف التخطيط الإستراتيجي	37
I- 6 - خصائص التخطيط الاستراتيجي	37
I- 7- نماذج التخطيط الاستراتيجي	38
I- 8- نماذج تطبيق التخطيط الاستراتيجي	44
I- 9- خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	45
I- 10- مزايا و معوقات التخطيط الإستراتيجي	53
I- 11- مستويات التخطيط الإستراتيجي	54
خلاصة	
الفصل الثاني: مكونات والتزامات الاحتراف الرياضي	**100 – 57**
تمهيد	
II - مفهوم و مكونات و إلتزامات الاحتراف الرياضي	58
II - 1- التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي	58
II - 1-1- الاحتراف الرياضي عند الفراعنة-	58
II - 1-2- الإحتراف الرياضي عند اليونان	58
II - 1-3 - الإحتراف الرياضي عند الرومان	59
II - 1- 4- الإحتراف الرياضي في العصور الوسطى	59
II -1- 5- الإحتراف الرياضي في القرن التاسع عشر	59
II - 1- 6- الاحتراف الرياضي في القرن العشرين	60
II - 2- ظهور الاحتراف في كرة القدم	61
II - 3- مفهوم الاحتراف الرياضي	62
II - 4- كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين	63
II - 5- أثر الاحتراف على كرة القدم	64
II -6- التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف	64
II -7- تطور مكانة الرياضي المحترف	65

II- 8- الرياضة و الاحتراف	65
II- 9- مكونات والتزامات الاحتراف الرياضي	72
II- 10- الاحتراف الرياضي و الاعتياد	74
II- 11- العقود الإدارية	75
II - 12- متطلبات أساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي	82
II- 13- متطلبات الاحتراف لنادي كرة القدم	83
II-14- السياق الحالي لكرة القدم الجزائرية	86
II- 15- معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية	89
II- 16- التسيير في كرة القدم الجزائرية	90
II- 16-1 – التسيير الكروي على مستوى الاتحادية	90
II- 16- 2– التسيير الكروي على مستوي الأندية	91
II- 17- الاحتراف في بعض الأنظمة المعاصرة	93
II- 17-1- الاحتراف في الكويت	94
II- 17-2- الاحتراف في المملكة العربية السعودية	95
II- 17-3- الاحتراف في فرنسا	96
II- 18- سلبيات الاحتراف الرياضي	97
II- 19- جدول مقارن بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي	99
خلاصة	
الفصل الثالث: كرة القدم في الجزائر	119-102
تمهيد	
III- 1- تعريف كرة القدم	103
III- 2- نبذة تاريخية عن تطور كرة القدم في العالم	103
III- 3- التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم	105
III- 4- تاريخ كرة القدم في العالم العربي	106
III- 5- كرة القدم في الجزائر	108
III- 6- تطور كرة القدم الجزائرية	109
III- 7 - التنظيم في كرة القدم الجزائرية	111
III- 8 - تطور التنظيم في كرة القدم الجزائرية	114

خلاصة	
الباب الثاني: الإطار التطبيقي	125-121
الفصل الأول: منهج البحث و اجراءاته الميدانية	
I-1. الدراسة الاستطلاعية	121
I-2 . منهج الدراسة	121
I- 3 مجتمع و عينة الدراسة	122
I- 3-1- مجتمع الدراسة	122
I - 3-2- عينة البحث	122
I - 4- إجراءات التطبيق الميداني للأداة	122
I - 4-1- حدود الدراسة	122
I - 5- أدوات جمع البيانات و المعلومات	123
I - 5-1- أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)	123
I- 5-2- الشروط العلمية للأداة	124
I -6- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	124
I -7- متغيرات البحث	125
الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث	135-127
II- 1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى	127
II - 2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية	131
II- 3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	132
الفصل الثالث: مناقشة النتائج	142-137

III- 1- مناقشة الفرضية الأولى	137
III- 2- مناقشة الفرضية الثانية	138
III- 3- مناقشة الفرضية الثالثة	139
III- 4- مناقشة الفرضية العامة	141
الاستنتاج العام	144
توصيات و اقتراحات	146
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم(01) مقارنة بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي	99
02	جدول رقم(02) يوضح مجتمع و عينة الدراسة	115
03	جدول رقم(03) يوضح درجة ثبات الاستبانة	117
04	جدول رقم(04) يمثل سلم الاستجابة لمقياس ليكارت	118
05	جدول رقم(05)يمثل قيمة ت للفروق في الرؤية بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون	121
06	جدول رقم(06) يمثل قيمة ت للفروق في الرسالة بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون	122
07	جدول رقم(07)يمثل قيمة ت للفروق في الأهداف بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون	122
08	جدول رقم(08) يمثل قيمة ت للفروق في التحليل بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون	123
09	جدول رقم(09 يمثل قيمة ت للفروق في الخيار بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون)	124
10	جدول رقم (10) : يوضح قيمة ت للفروق في محور التخطيط الاستراتيجي ككل بين نادي وفاق سطيف وأولمبيك ليون	125
11	جدول رقم(11) يمثل قيمة ت للفروق في الاحتراف الرياضي بين نادي وفاق سطيف و أولمبيك ليون	126
12	جدول رقم (12) : يوضح قيمة معامل ارتباط سبيرمان لانعكاس التخطيط الاستراتيجي ككل على الاحتراف الرياضي بنادي وفاق سطيف	127
13	جدول رقم (13) : يوضح قيمة معامل ارتباط سبيرمان لانعكاس التخطيط الاستراتيجي ككل على الاحتراف الرياضي بنادي وفاق سطيف	128
14	جدول رقم (14) : يوضح قيمة معامل ارتباط سبيرمان لانعكاس التخطيط الاستراتيجي ككل على الاحتراف الرياضي بين الناديين (وفاق سطيف و اولمبيك ليون)	129

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل رقم (01): نماذج التخطيط في منظمات الأعمال	27
02	شكل رقم (02): عملية التخطيط الاستراتيجي	34
03	شكل رقم (03): خصائص التخطيط الاستراتيجي	38
04	شكل رقم (04): المكونات الرئيسية للرؤية	46
05	شكل رقم (05): مصفوفة العناصر الاستراتيجية	50
06	شكل رقم (06): مصفوفة الاختيار الاستراتيجي	51

مقدمة

مقدمة :

عرف النشاط الرياضي منذ القدم وعبر العصور القديمة ، فكان يقوم به الانسان الفرعوني، الروماني، الاغريقي ... و هو جزء لا يتجزأ من حياته اليومية ، فكل عمل يقوم به الانسان في ذلك الوقت كان يعتمد على الجهد البدني و القوة العضلية كل هذا من اجل العيش و الاستمرار في هاته الحياة، فكان يتصارع من اجل لقمة عيشه و عائلته، فكان ملزما عليه ممارسة النشاط الرياضي. كل هذا دون علمه بما يدور حوله أو بالأحرى لا يعلم أنه نشاط رياضي، بل يعتقد أنه نشاط روتيني يقوم به وفقط. و انسان هذا الزمن كان محترفا في نشاطاته اليومية بأتم معنى الكلمة فكان يصارع الحيوانات المفترسة ، ويتسلق الجبال ، و يقطع الانهار و البحار كل ذلك من اجل العيش في سلام و امان و ديمومة. و قد عرف الاحتراف الرياضي منذ القدم فكانت تقام المنازلات والمصارعات مع الانسان و ابن جلدته ، و ضد الحيوانات المفترسة ، كل هذا من اجل القوت أو الضفر بحياته، وأمام الملوك و السلاطين و الامراء ، و لا يسمح لأي كان القيام بهاته التحديات إلا اصحاب العضلات المفتولة و الاجساد الضخمة و القلوب القوية و الصلبة.

و لكن تغيرت نظرة المجتمع لمفهوم الاحتراف الرياضي الحديث مقارنة بالمفهوم القديم، فصارت ممارسته قائمة على نظم وقوانين تحكمه و تسيره، فالاحتراف الرياضي "هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معلن عنه بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التـــــــــام والالتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه والمحدد بمدة." (كمال درويش، السعداني خليل السعداني، 2006: 42)، و ازداد الاهتمام بالاحتراف الرياضي بشكل كبير و رهيب من الجميع، فلما كان يلهم الرياضيين فقط، صار يستلهم حتى المؤسسات الرياضية و مسؤوليها، فأصبح الشغل الشاغل بالنسبة لهم فصخرو له جميع الامكانيات من اجل انجاحه و الغرض من ذلك نجاح مؤسساتهم و نجاحهم ماليا و اقتصاديا. فذهب اصحاب المؤسسات و مسيريها الى البحث عن السبل والطرق الناجعة و المساعدة لنجاح مؤسساتهم و تطورها. فحاولوا الاهتمام بالجانب الاداري و الادارة .

و موضوع التخطيط الاستراتيجي يعد جزءا مهما من العملية الادارية، ومن أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجددا في عالم الادارة، لكونه عملية مستمرة متعلقة بالمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف و الاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدما ومتى وكيف سينفذ؟

وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية اكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، كما أن معظم المنظمات تنظر بأهمية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها، ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة شأنه شأن أي عملية ادارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة.

إن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي دائما ما يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من منظمات الاعمال التي لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي. و الخبراء و المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي يتفقون على أنه يجعل من المنظمة تركز في عملها على الاستراتيجيات الرئيسة التي يجب إتباعها إذا أرادت أن تحقق النجاحات. لذلك ينظر الكثيرون إلى الخطة الاستراتيجية على أنها العمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال. لهذا فالتخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مفاصل المنظمة.

و التخطيط الاستراتيجي يجب أن تقوم به جماعات متخصصة في هذا المجال و تتحلى بالمعرفة المتميزة في اتخاذ القرارات، و لهذا فمن الأحسن أن تتوافر هذه المؤسسات و المنظمات على هاته الكفاءات من أجل تحقيق غاياتها و أهدافها المنشودة.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي أصبح من الضروريات الاساسية لنجاح القادة والمنظمات، ومنها المنظمات الرياضية، وخاصة النوادي الرياضية، نظرا للعديد من المنافع والفوائد التي تحصل عليها المنظمة جراء انخراطها في تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الفاعلية الإدارية، والتشخيص العلمي الواعي للمشكلات، والتقدير السليم للواقع، ووضع الأهداف و الأسس لأولويات العمل والإنجاز.

و في هذا الصدد و من خلال ما سبق يحاول الباحث في هذا العمل المتواضع تسليط الضوء على انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في اندية الرابطة المحترفة الاولى لكرة القدم بكل من الجزائر و فرنسا من خلال ناديي وفاق سطيف و أولمبيك ليون .

لذا كان اهتمام الباحث بهذا الموضوع من خلال الملاحظات الميدانية و القراءات النظرية، و هذا ما جعلني اتعرف على خبايا و اسرار التسيير داخل النوادي الرياضية، و خاصة النوادي الكبيرة، و تكمن اهمية هذا البحث في الكشف عن العلاقة القائمة بين التخطيط الاستراتيجي و الاحتراف الرياضي بالنوادي الرياضيةـــ،

لان ابراز أهمية التخطيط الاستراتيجي و ارتباطه بالاحتراف الرياضي قد يعكس بعض المؤشرات التي قد تصلح كموجهات للفت نظر المسؤولين و المسيرين للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي و العمل به داخل النوادي الرياضية.

و من أجل تسليط الضوء على هذا الموضوع قام الباحث ببناء خطة لبحثه هذا متبعا خطوات منهج البحث العلمي فقسم هذا البحث إلى:

فصل تمهيدي: حاول من خلاله الباحث التعريف بموضوع البحث و التطرق إلى تساؤلاته و فرضياته إضافة إلى ابراز أهميته و أهدافه و تحديد مصطلحات الدراسة و كذا البعض من الدراسات السابقة و المشابهة كخلفية و لو أنها شحيحة يرتكز عليها.

- **الباب الأول** : تطرق فيه الباحث إلى الجانب النظري و الذي قسمه إلى ثلاثة فصول:
  - الفصل الأول : تحدث الباحث فيه عن التخطيط الاستراتيجي.
  - الفصل الثاني : تناول فيه الباحث موضوع مكونات و التزامات الاحتراف الرياضي.
  - الفصل الثالث : فقد تناولنا فيه موضوع كرة القدم في الجزائر.
- **أما الباب الثاني**: و الذي يمثل الجانب التطبيقي ، قسم إلى ثلاثة فصول كذلك:
  - الفصل الأول : حيث استعرض الباحث فيه عن منهجية البحث العلمي و إجراءاته الميدانية.
  - الفصل الثاني : فقد اشتمل عرض و تحليل نتائج الدراسة.
  - أما الفصل الثالث: فقد تناول فيه الباحث مناقشة نتائج الدراسة الميدانية بناديي وفاق سطيف و أولمبيك ليون الفرنسي، حيث استخلصنا من مختلف النتائج الفصل التطبيقي ضمن الاستنتاج العام لينتهي هذا المشروع ببعض النقاط و الملاحظات التي تكون انطلاقة لبعض المواضيع القادمة من خلال الاقتراحات و التوصيات.

و في الختام أورد الباحث خلاصة البحث التي تضمنت النتائج المتوصل إليها، ووضع اقتراحات مناسبة إلى ما توصل اليه، و هذه الاقتراحات موجهة بصفة خاصة لمسيري و مسؤولي النوادي الرياضية.

و بتناولي لهذا الموضوع ارجوا من الله عز و جل الموفق أن اكون قد أضفت لبنة و لو متواضعة في ميدان البحث العلمي في المجال الرياضي.

الفصل التمهيدي
للدراسة

1- إشكالية البحث:

نستطيع القول الآن أن نجاح أي عمل أو أي نشاط مرهون بإتباع الأساليب العلمية في إدارته و تسيير أموره و التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب العلمية التي تعمل على تحقيق الأهداف و الوصول إلى الغايات المنشودة فهو السبيل الوحيد للنجاح. و التخطيط الاستراتيجي يتمتع بمزايا و ايجابيات تقود إلى الأفضل لأنه يعتمد على نظم تساعده على ذلك ، لأن بفضله أي التخطيط الاستراتيجي تكون للمؤسسة رؤية ، رسالة ، أهداف و خطط استراتيجية تساعده على معرفة ما يدور حوله و التعرف على البيئة الداخلية بالمؤسسة و البيئة الخارجية التي تهدده، والعمل على الحد من نقاط الضعف و الاعتماد على نقاط القوة ثم تحويلها إلى مزايا وتقرر درجة النمو ، والحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى ، والحاجة إلى الاندماج بالحيازة ، أو المشاركة أو غيرها فالتخطيط الاستراتيجي هو "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ثم تحديد الوسائل و الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البنية الداخلية والخارجية.(حافظ و البحتري، 2006: 88).؛ والجزائر باعتبارها واحدة من البلدان النامية الخاضعة لتأثيرات العولمة و الحداثة وما يترتب عنهما من التزامات ومزايا، تطور الفكر الإداري ليتناسب مع متطلبات المؤسسات الجزائرية الاقتصادية وكذا الرياضية ، لأن الرياضة الآن أصبحت قوة اقتصادية هائلة ينظر إليها على أنها الاقتصاد في حد ذاته أي أصبحت مقصد كل القطاعات وصار الجميع يستثمر فيها من أجل الكسب المربح و بالأخص الرياضة المحترفة هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معلن عنه بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التـــــــــام والالتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه والمحدد بمدة. (كمال درويش السعداني خليل السعداني، 2006: 42) ، ولهذا تحولت جل النوادي الرياضية الهاوية إلى نوادي رياضية محترفة تتنافس من أجل التتويج بالبطولات الكبرى و تكوين الفئات الشبانية و بيعها من أجل العائد المالي مقابل ذلك، و هذا من خلال تطبيق الاحتراف و لعل الاهتمام الكبير من طرف النوادي الرياضية المحترفة لهذه المفاهيم و الحاجة إليها من طرف رجال الإدارة و المسيرين، ما جعلهم يلجؤون للحداثة و البحث عن أساليب جديدة لتسيير أنديتهم. و التخطيط الاستراتيجي احد اساليب الادارية الاستراتيجية، الذي اصبح له تأثير كبير و انعكاس ايجابي على نتائج الأندية و طموحات المسيرين من خلال سلك طريق الاحتراف الرياضي و تطبيقه بالبطولات و المنافسات الرياضية، كالجزائر و فرنسا على سبيل المثال، و محاولة القيام بمقارنة بين بطولتي البلدين من خلال نادي وفاق سطيف و اولمبيك ليون لأوجه التشابه و أوجه الاختلاف لانعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي. و منه نطرح تساؤل بحثنا على النحو التالي :

التساؤل العام:

- هل للتخطيط الاستراتيجي انعكاس ايجابي على الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرى القدم؟

التساؤلات الجزئية:

– هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي؟

– هل توجد فروق دالة احصائية في الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي؟

– هل يوجد انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي ؟

2– فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

للتخطيط الاستراتيجي انعكاس ايجابي على احتراف كرة القدم في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرى القدم.

الفرضيات الجزئية:

1– توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

2– توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاحتراف الرياضي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

3– يوجد انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري ونادي اولمبيك ليون الفرنسي.

3– أهداف البحث:

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي لأندية الرابطة المحترفة الاولى لكرة القدم و مقارنتها بنادي اولمبيك ليون الفرنسي و هذا من خلال ما يلي:

- معرفة الفروق الاحصائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في نادي وفاق سطيف الجزائري.

- ابراز الفروق الاحصائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

- و يهدف كذلك الكشف عن اوجه التشابه و أوجه الاختلاف للتخطيط الاستراتيجي و الاحتراف الرياضي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

ان تحقيق هذه الأهداف سيساهم في تطوير الاحتراف الرياضي و ذلك عن طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ان تحقيق هذه الأهداف سيساهم في تطوير الاحتراف الرياضي و ذلك عن طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في اندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بكل من الجزائر و فرنسا.

4 – 1 – من الجانب العلمي: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد مفاهيم الادارة الاستراتيجية وهو التخطيط الاستراتيجي حيث أن اخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية ، التي تشهدها بيئة الرياضة و المؤسسات الرياضية بالوطن ، و التي تستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة البيئات المختلفة ، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في الأندية الرياضية للرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم ، و الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إدارة النوادي الرياضية المحترفة و مساعدته على تطوير الاحتراف الرياضي ، و بذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة و ما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لتوجيه أفرادها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي و تطبيقه على مستوى إدارات النوادي الرياضية.

4 – 2 – من الجانب العملي: قد تساهم هذه الدراسة في تقديم بعض النتائج، المقترحات والتوصيات لدى القائمين على الإدارة الرياضية لتفعيل وظيفة التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في تطوير الاحتراف الرياضي على مستوى المؤسسات الرياضية و من بينها النوادي الرياضية و الارتقاء بالأداء الوظيفي لمسئوليها ودفعهم لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية وبفعالية.

5- تحديد مفاهيم البحث:

5-1-التخطيط:

لغة: التخطيط هو عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحيطة والتدبير (البوهي، 2002 :7).

اصطلاحا: هو" عمل افتراضات عما سيكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها مادية أو بشرية لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخطة سيرها والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال "(مطاوع وحسن، 1996: 137 وهو "وضع الأهداف وتحديدها ثم اختيار النشاط أو الأنشطة التي يمكن أن تكون أكثر فعالية من غيرها في الوصول إلى الأهداف وإعداد المواد والأدوات والتجهيزات اللازمة للقيام بالنشاط"(عقيلان، 1990: 95).

إجرائيا : هو أسلوب ومنهج ونشاط علمي منظم وهادف، يتضمن وضع أهداف يتم العمل على تحقيقها مستقبلا، ترتيب الأولويات والتنبؤ بالمستقبل واستغلال للموارد والإمكانات المتاحة (بشرية، مادية، تكنولوجية)، محدد بفترة زمنية.

5-2- الاستراتيجية:

لغة: يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرف قاموس ويبستر الاستراتيجية على أنها "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية "، أما قاموس المورد فيعرفها على أنها "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة المعركة الحربية".، ويتفق معها قاموس أكسفورد فيوضح معناها "على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية ليمكن من السيطرة على الموقف والعدد بصورة شاملة"(المغربي، 1999: 18).

اصطلاحا: هي" الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، وتربط جميع أجزاء المنظمة وتغطي كافة مجالاتها، وتحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها"(أبو قحف، 2002: 54). والاستراتيجية هي توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح ،كما عرفا الإدارة الاستراتيجية أنها تفهم للمركز الاستراتيجي للمؤسسة وكذلك خياراتها المستقبلية وإمكانية تحويل الاستراتيجية إلى واقع ملموس.(Johnson & Sholes, 2002, P. 10-16)

إجرائيا: ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الاستراتيجية إجرائيا على أنها "تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب اتخاذ إجراءات وإتباع طرق عمل معينة ووسائل وتخصيص موارد ضرورية ولازمة.

5-3- التخطيط الاستراتيجي:

اصطلاحا: هو "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل و الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البنية الداخلية والخارجية.(حافظ والبحتري، 2006: 88).

وهو "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبليـــة وتنفيذها ومتابعتها، وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة.(غنيمة، 2005: 228).

هو "العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المؤسسية بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل أي السياسات والاستراتيجيات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط طويلة المدى لبلـــــوغ الغايات"(الخفاجي، 2004: 32)

وهو "المسار الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وعلى ضوء توقعاتها لخطـــــط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم." (خطاب، 1985: 66)

وهو منهج نظامي يستشرق آفاق المستقبليات التربوية و التعليمية المحتملة و الممكنة و يستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة و المتوقعة و تصميم الاستراتيجيات البديلة و اتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذ ومتابعة هذا التشخيص و يؤكد على أنه منهج ديناميكي و أسلوب علمي يجرى وفقا لمنطلق و تفكير منظم تحكمه القوانين العملية فهو منهج ديمقراطي يتمثل في دعوته لكل الأعضاء بالمؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط بكافة مراحله.(محمد عبد الله عنتر، 2014: 19)

والتخطيط الاستراتيجي مرادف الإدارة الاستراتيجية و يقصد به النشاط الذي من خلاله تقوم المؤسسة بالإعداد و الاستعداد للمستقبل. (محمد عبد الله عنتر، 2014 : 20)

إجرائيا: هو تخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من التحليل الدقيق للتخطيط الداخلية والخارجية للمؤسسة يستخدمه المشرفون ، ويستهدف إيجاد استراتيجيات فعالة تسعى إلى تحسين وتطوير هذه المؤسسة ".

5-4- الاحتراف الرياضي:

لغويا: احترف : (فعل)

احترف/احترف لـــــ يحترف، احترافا ، فهو محترف ، والمفعول محترف، احترف الرجل: اتخذ حرفة له(عبد اليمين بوداود ، 2015 :3)

اصطلاحا: هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معلن عنه بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التـــــــــام والالتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه والمحدد بمدة. (كمال درويش ، السعداني خليل السعداني، 2006: 42)

اجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاحتراف الرياضي على أنه" نشاط يمتهنه الفرد الرياضي في نشاط رياضي متخصص تحت نظام معين و بصفة مستمرة يهدف من خلاله إلى تحقيق عائد مادي يعتبره معاشا، مع التفرغ التام لهذا النشاط و الالتزام بتنفيذ بنود عقده المتفق عليه مسبقا و المحدد بمدة.

6- الدراسات السابقة:

أولا/ الدراسات العربية

1- دراسة ناصري عبد القادر (2015): " التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي و انعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية"، التي تهدف إلى أن انتهاج سياسة التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الرياضية الجزائرية في عملية التسوبق الرياضي مع ادراج مختلف مصادر التمويل المتاحة في جميع انشطتها للترويج بالسلع و الخدمات من اجل تحقيق و تطوير العائدات و الارتقاء بالمستوى المالي و الرياضي للمؤسسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، مجتمع البحث تكون مـــن مجموع هيئات الادارية للرياضة الجزائرية كل من الأندية الرياضية، الرابطات، اللجنة الأولمبية الجزائرية. و اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من 50 مسيرا يمثلون 10 فرق من القسو الأول و 10 فرق من القسم الثاني 10 من وزارة الشبيبة و الرياضة و 05 من اللجنة الأولمبية. و طبق عليهم استبيان كأداة لجمع البيانات و توصل إلى :

- تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة (الغايات، السياسات،..)، اختيار تطبيق الاستراتيجية المناسبة.

- الهيكل التنظيمي و الاداري بحيث تكون ذات طابع إداري وتجاري وتخضع للقانون والعمل على انشاء شركات مساهمة .

– تحديد الاهداف (الادارية، الانتاجية و التجارية) ضمن صياغة استراتيجية الخدمات ، الانتاج و التمويل مع الأداء.

– العمل على تطبيق الاستراتيجية الوظيفية منها استراتيجيات التسويق، استراتيجية الانتاج والتصنيع وكذلك الاستراتيجيات المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبة والتمويل، وتسيير الموارد البشرية واستراتيجيات التكنولوجيا والبحث العلمي

– أن يمس التخطيط الاستراتيجي جميع البرامج الانتاجية ، التظاهرات، الترويج للسلع و الخدمات لتلبية جميع حاجياتها مع مراعات جوانب الشؤون الادارية و الفنية و التقنية لتنفيذ الأعمال و الخطط المسطرة و خلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق و أن تتفاعل مع أحداث السوق من أجل جلب العملاء و تلبية جميع حاجياتهم. و في ظل هذه النتائج اقترح الباحث مجموعة من الاقتراحات نذكر منها:

– العمل على جلب الرعاة و الممولين من أجل التسويق، الاستثمار و الخوصصة في هذا المجال للحصول على مصادر التمويل المباشرة أو غير المباشرة عن طريق الأفراد أو المؤسسات أو الحكومات.

2– دراسة القرني عبد الخالق محمد مانع. (2012): " التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، و هدفت هذه الدراسة إلى:

– التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة و الادارة المدرسية.

– التعرف على مدى اهتمام مدير و ادارة المدرسة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.

– التعرف على متطلبات ادارة مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

– التوصل إلى التصور المقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، مجتمع البحث تكون مـــن العاملين بمدارس التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . و قد تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و توصل إلى مجموعة من النتائج منها:

– يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد و توظيف الموارد المتاحة و إدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

– يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية و التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي و

الحاضر.

- ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو و تطور المدرسة و المؤسسات التعليمية.

- الاهتمام بآراء العاملين و مساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي و بالأخص بالمدارس التعليمية.

3- دراسة العتيبي عامر ذياب. (2012): "أثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. التعرف على تأثير التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، مجتمع البحث تكون مـــن العاملين بالإدارات بالمؤسسات المستقلة في دولة الكويت . و كان قد طبق الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و من بين أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطوات التحسين و الجودة باستمرار ضمن المرجعية الاستراتيجية للمؤسسة، و تعطي اولوية لمشاريع التحسين، و تعمل على اعادة تصميم انشطتها بشكل مستمر، أن تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، و انسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة و أن المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الأهداف.

4- دراسة بلوني عبد الحليم (2011) بعنوان "تناول الإعلام الرياضي لمشروع الاحتراف في كرة القـــدم الجزائرية 2010"دراسة تحليلية لصحيفة الشروق اليومي الجزائرية. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام وجدية صحيفة الشروق اليومي لمعالجة وتناول ملف الاحتراف الرياضي من خـــلال حجم المساحة التي وفرتها الصحيفة. وطبيعة الموضوعـــات والمصادر التي اعتمدت عليها لعرض هذا المشروع. و كذلك معرفة مدى تناول جريدة الشروق اليومي للحدث ومجاراتها لوتيرة الأحداث الحاصلة في تطبيق الاحتـــــراف في كرة القدم الجزائرية. و القيام بتحليل مضمون الصحيفة من جوانب الموضوعات والمصادر وكيفية العرض واتجاه المضمـــون الإعلامي وذلك لإظهار لطبيعة المشروع والجوانب التي حرصت عليها.

و التعرف على مختلف الأساليب و فنيات التحرير التي اعتمدتها الشروق اليومي في تناولـــها لمشروع الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية، ومحاولة المساهمة في وضع بناء معرفي لدور وسائل الإعلام في إدارة وتناول الموضوعات الرياضية بخطة إعلامية صحيحة. واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانـــات، وبعد جمع البيانات تـــم تحليلها بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

5- دراسة رعاش كمال(2010) بعنوان: "الاحتراف الرياضي و مدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم"

و هدفت الدراسة إلى دراسة الاحتراف الرياضي و التأثيرات و الانعكاسات الناجمة عن تطبيقه في كرة القدم الجزائرية، و تناول واقع كرة القدم الجزائرية و كذا مفهوم و مكونات و التزامات الاحتراف الرياضي و أيضا الاقتصاد و ظاهرة الاحتراف الرياضي. و اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات و الحقائق ،و تكون مجتمع دراسته للاعبي و مدربي و مسيري أندية العاصمة: مولوية الجزائر، اتحاد العاصمة، أولمبي العناصر و رائد القبة، مستخدما أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و قد توصل للنتائج التالية:

– فيما يخص التشريعات الرياضية الخاصة بالرياضة كرة القدم و علاقتها بقانون الاحتراف الرياضي نجد أن هذه التشريعات لا تتماشى مع مقتضيات و متطلبات قانون الاحتراف، و هذا ينعكس على الاندية بشكل سلبي.

– و فيما بخص واقع التمويل الرياضي الخاص بالأندية الجزائرية نجد أن هذه الأندية تعاني من قلة الموارد المالية لتحقيق أهدافها و هو ما ينعكس على مستواه و نتائجها، خاصة في ظل غياب قوانين تساعد على تشجيع عمليات الاستثمار التسويق في مجال الرياضي مما يضمن التمويل الذاتي لهذه الأندية.

– عدم اتباع الأندية الجزائرية لسياسة التكوين الرياضي بشكل عام فيما يخص اللاعبين و المدربين و حتى الاداريين مما ينعكس سلبا على البطولة الجزائرية.

6– دراسة إبراهيم التومة آدم اوبية (2010) : "واقع التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإدارة الرياضية" وتهدف إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة الرياضية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة. و هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تطوير الادارة الاستراتيجية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، مجتمع البحث تكون مـــن العاملين بالإدارة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة وبعض الإداريين بالاتحادات الرياضة، وبلغت عينة البحث(50) فردا. و طبق الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية: على أن أهداف الإدارة الرياضية لم تتحقق، و أن التخطيط بإدارة الرياضة لا يحقق الأهداف الموضوعة، الهياكل التنظيمية بالإدارة الرياضية لا توضع بمنهجية علمية، الإدارة الرياضية ليس لديها ميزانية كافية، أنماط القيادة في الإدارة الرياضية تتصف بالفردية في اتخاذ القرارات، صفات الإداريين بالإدارة الرياضية لا تتفق وصفات الإداري الجيد و تشريعات القوانين في الإدارة الرياضية لا تساعد على تحقيق الأهداف.

7– دراسة عبد العال رائد فؤاد محمد (2009)، بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، التي تهدف إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظرهم، الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لأساليب إدارة الأزمات و بين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

و استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته للموضوع، و تم اختيار العينة بطريقة عمدية، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في ادارة الأرمة بوزن نسبي85.99%
- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في ادارة الأرمة بوزن نسبي85.48%
- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في ادارة الأرمة بوزن نسبي 82.87%
- يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب في ادارة الأرمة بوزن نسبي 61.98%
- يمارس مديرو المدارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 84.83%

و في ظل هذه النتائج اقترح الباحث بعض من الاقتراحات أهمها:

الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لاحتواء الازمات داخل المؤسسات التربوية، كذلك العمل على تكوين العاملين و مدراء المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي.

8– دراسة حجيج مولود(2007)، تحت عنوان: " معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية "، و هدفت هذه الدراسة إلى واقع كرة القدم في الجزائر من جهة وإلى المعوقات والنقائض التي تحول دون تطبيق قانون الاحتراف الرياضي من جهة أخرى مما أثر على النتائج الرياضية على مستوى الأندية والنخبة في السنوات الأخيرة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق، و تكون مجتمع الدراسة مجموعة من أندية القسم الأول مستخدما الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. و كانت النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة كما يلي:

- إهمال الجانب الاجتماعي للاعبين والمدربين يؤدي إلى فشل العملية الاحترافية مما ينعكس على مستوى كرة القدم الجزائرية مما يستدعي التركيز على الجانب الاجتماعي من خلال التركيز على المتطلبات التي يحتاجها اللاعب والمدرب لرفع مستوى هذه الرياضة من خلال تفعيل قانون الاحتراف الرياضي .

9- دراسة أيمن محمد محروس (2007)،بعنوان: "الاحتراف بين الواقع و التطبيق"، و هذا للوصول لوضع مقترح للاحتراف يتناسب مع حالة الحالة الاقتصادية و الاجتماعية لمصر و الدول العربية. وهدفت دراسته إلى واقع الاحتراف بدولة مصر و الدول العربية كيفية تطبيقه على احسن وجه. و قد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي الذي يعد أنسب المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث، و تمثل مجتمع الدراسة في لاعبي كرة القدم من الدرجة الأولى (أ) الدوري الممتاز، لاعبي كرة القدم من الدرجة الأولى(ب)، مدربي كرة القدم، إداريي كرة القدم، أعضاء من مجالس أدارات الأندية و مديري النشاط الرياضي بالأندية، النقاد و رجال الصحافة

و الإعلام و خبراء في كرة القدم، حكام و أعضاء من الأجهزة الطبية الخاصة بكرة القدم، أعضاء من المجلس القومي للرياضة. و تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العمودية حيث كلن حجم العينة (200)، و اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الادوات التالية: تحليل لوائح و نظم الاحتراف للدول العربية، المقابلات الشخصية و كذا استمارة الاستبيان. و توصل في دراسته هذه على أن الاحتراف هو ظاهرة يجب الاهتمام بها من أجل النهوض بالرياضة.

10- دراسة كمال درويش والسعداني خليل السعداني (2006) تحت عنوان " الاحتراف في كرة القدم " وتتمثل هذه الدراسة في كتاب من مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2006

تناولت هذه الدراسة المتمثلة في هذا الكتاب بالتركيز على قانون الاحتراف الرياضي كقانون حول الرياضة من الهواية إلى رياضة ذات أبعاد أوسع وأشمل مما جعل من الرياضة ذات قيمة في المجتمعات من خلال الاعتماد على الجانب الاقتصادي الذي يعتبر الفلسفة الجديدة للرياضة من خلال هذا القانون، كما تم التركيز في هذا الكتاب على المؤشرات التي ساعدت رياضة كرة القدم في التطور من خلال الاحتراف الرياضي ، كالتسويق والاستثمار والإعلام الرياضي والجانب التشريعي والقانوني، كما توصلت إلى انعكاسات ونتائج الاحتراف الجانبية من بينها المنشطات عند لاعبي كرة القدم.

- عدم وجود رؤية اقتصادية لرياضة كرة القدم من خلال غياب آليات للتمويل لدى الأندية يحول دون إرساء قانون الاحتراف ، نظرا لأهمية الجانب الاقتصادي للرياضة بشكل عام وكرة القدم بشكل خاص ، فمن الصعب على الأندية تحقيق أهدافها، والحفاظ على توازنها في ظل غياب الموارد المالية والمنشآت الرياضية التي تساعد على تطوير هذه الرياضة .

– ضعف القوانين والتشريعات الجزائرية الخاصة بالاحتراف الرياضي مما لا يساعد على قيام الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، فالقوانين والتشريعات الرياضية الجزائرية لا تماشى مع مقتضيات ومتطلبات قانون الاحتراف الرياضي.

11– دراسة السعدني خليل عبد الغني(2005)، بعنوان: "دراسة مقارنة للاحتراف الرياضي"، و هدفت الدراسة إلى مقارنة الاحتراف الرياضي في كرة القدم بهدف وضع نموذج مقترح لنظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم بجمهورية مصر في ضوء مقارنة النظام المطبق في بعض الدول العربية (تونس، قطر و السعودية) و الأوربية (انجلترا، فرنسا، ايطاليا وتركيا) بتحليل لوائح هذه الدول في ضوء لوائح الاتحاد الدولي. و استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، و اختار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المجال الرياضي و المسئولين عن تطبيق الاحتراف في كرة القدم، مستخدما استمارة الاستبيان و المقابلات الشخصية و تحليل الوثائق لجمع البيانات و توصل الباحث إلى عدة استخلاصات أهمها:

– ضرورة اعادة صياغة قانون الهيئات الرياضة لمواكبة التغيرات الحديثة في ظل الاحتراف و دراسة الابعاد الاقتصادية للرياضة مع وضع تشريعات و قوانين لتلك الأبعاد تتماشى مع نظام لاحتراف الرياضي، وضع السياسات و الإجراءات و اللوائح التنظيمية الداخلية بالنادي لإدارة شئون اللاعبين المحترفين وتسويقهم باستخدام احدث الاساليب داخليا و خارجيا.

– أوصت الدراسة إلى ضرورة وضع رؤية استراتيجية و مستقبلية لكرة القدم المصرية في ظل نظام الاحتراف، وجوب إدارة الكرة المصرية بفكر و مفهوم اقتصادي و استثماري و تسويقي ناجح مع التدريب على كيفية تطبيق المفهوم الحقيقي للإدارة المحترفة.

12– دراسة يعقوبي أدما (2005)، تحت عنوان " دراسة تشخيصية لوضعية الاحتراف في الجزائر" –حالة كرة القدم– في معهد التربية البدنية والرياضة بالجزائر. وقد اهتمت الباحثة بالشروط المالية الهيكلية والمنشأة الرياضية وكذلك الخاصة بالتكوين التي تعيشها أندية كرة القدم الجزائرية للقسم الممتاز وعلاقتها بالأحكام التي ينص عليها دفتر الشروط المتعلق بالاحترافية وتشخيص مدى توافق الظروف الحقيقية التي تعيشها هذه الأندية مع الشروط كحد أدنى المنصوص بها في دفتر الشروط . وقد استعملت المنهج الوصفي في دراستها باستعمال استبيان (استمارة الأسئلة) والتي تهدف من خلالها إلى جمع معطيات ومعلومات حقيقية للمظاهر الشرطية لإقامة الاحتراف،

ثم مقارنة واقعية المعطيات مع الأحكام التي نص عليها دفتر الشروط، و تكون مجتمع الدراسة من مسيري الأندية الخاصة، والتي تمس الستة عشر (16) التي تلعب في البطولة الوطنية للقسم الممتاز، ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة فيما يلي:

- هناك فرق فيما يخص تمويل الأندية بالمقارنة مع ما جاء ذكره في دفتر الشروط كما أن الأمر 95/09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 ولا سيما المادة رقم 112 والتي لمح من خلالها المشروع إلى إعطاء الفرق المحترفة إمكانية تشكيلها على أساس حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين، وقبل كل شيء بمردودية شركائهم التجارية ذات الهدف الرياضي، كما جاء ذكره في المادة 103-104 من نفس الأمر .

- من بين مصادر التمويل، المتاجرة في المساحات الإشهارية الموجودة داخل الأماكن الرياضية وخصوصا الإشهار على ملابس الرياضيين ، وكذلك المداخيل الناجمة عن المداخيل المباشرة (الشبابيك) ، هذا الفرق المسجل يفسر بعدم استقرار المحيط الاجتماعي، الاقتصادي كذلك نقص النصوص التطبيقية وتأمينه، كذلك الانخفاض المسجل في مداخيل الشبابيك والذي يترجم اهتمام الجمهور.

13- دراسة قشطة (2004): "التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بعض أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة من خلال التعرف على: السياسات، الإمكانات المادية، الإمكانات البشرية، الإجراءات التنفيذية الفعلية، والبرامج الزمنية الموضوعة من قبل هذه الاتحادات. و استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته للموضوع واشتملت عينة الدراسة على رؤساء و أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، ، و تم اختيار العينة بطريقة عمدية ، وقد تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية.

ب- عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي.

ج-عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.

د-عدم تعديل خطط نشاط الاتحادات الرياضية الفلسطينية سنويا.

ه- يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين دون الاعتماد على المؤهلات العلمية.

و-عدم وجود معايير بالقدر المناسب التي تطبقها الاتحادات لاختيار اللاعبين.

ي-عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالاتحادات الرياضية الفلسطينية.

و في ظل هذه النتائج اقترح الباحث: الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي من أجل النهوض بالرياضة في قطاع غزة، العمل على تطوير الفكر الاستراتيجي لدى القائمين على الرياضة بقطاع غزة.

14- دراسة أبو دولة وصالحية (2004) والتي كانت بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، فهدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واشتملت عينة الدراسة على (82) منظمة منها (42) من القطاع العام، و(40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني. و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، عدم وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ليدرر و سيثي (Ledrer & Sethi ,1998) بعنوان "سبع خطوط إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية" « Seven Guidelines For Strategic Information System Planning » لقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الخطوط العريضة لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته للدراسة، و طبقا عليهم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث اعتمـــــدا على عينة مكونة من(105) أشخاص خبراء في تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في قطاعات النقل، السياحة، السفر، الخدمات المالية، وصناعة الطيران. وبعد النتائج المتوصل إليها قام الباحثان بتحديد سبع خطوات إرشادية لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية تمثلت في الآتي:

1- تعريف تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية على أنه العملية التي تحدد محفظة تطبيقات معتمدة على الحاسوب لتخدم المنظمة بشكل أفضل وتتألف هذه العملية من اختيار تطبيقات مألوفة تغطي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية لتأمين الميزة التنافسية لذا لا بد للمنظمات من أن تجعـــل تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للأعمال لربط نتائج استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات باستراتيجية الأعمال.

كما يجب التأكد على أن المنظمة تعمل على تجديد الخطة بعد الموافقة المبدئية عليها.

2- أهمية التنفيذ إذ يؤكد ممارسو تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية على أهمية التنفيذ، لذلك لا بد من إعداد خطة للانتقال إلى التطبيقات الجديدة بتطوير خطة تجنب طاقة المقاومة المحتملة للتغيرات الضرورية والعمل على إيجاد الدعم المؤسسي لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية .كما ويجب العمـــل على أن تكون المدخلات مسئولة ومحمية من المستويات المختلفة.

3- نشاط خطة سريعة حيث يؤكد العديد من الممارسين على أهمية التخطيط السريع التقريبي أكثر من التخطيط البطيء شديد الدقة كثير التفاصيل، وتحديد نظم المعلومات الإدارية في العمل على تسريع تكثيـــف الخطة بالإضافة إلى العمل بسرعة على الموافقة على الأهداف والغايات كفريق. وأخيرا لا بد من أن تكـــون جهود التخطيط سهلة الانقياد.

4- التأكيد على قيمة الأعمال في الخطة من خلال تحديد احتمالات القيمة في الأعمال، والتي سوف تزيد من إمكانية قبول الخطة وتنفيذها وذلك من خلال:

5- فهم الإدارة العليا في أن ارتباط الأفراد يلعب دورا مهما في نجاح تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية.

إن هذه القضايا تتضمن النموذج والمعرفة في الإدارة العليا، والمصداقية في أعضاء فريق تخطيط نظـــم المعلومات الاستراتيجية.

2- دراسة (Bridge & Peel,1999) بعنوان "استخدام الحاسوب و التخطيط الاستراتيجي في بريطانيا في قطاع الأعمال الصغيرة و المتوسطة" « Computer Usage And Strategic Planning In The SME Sector » .

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الاستراتيجي، وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي، واستخدامات الحاسوب، وأنواع تطبيقات الأعمال، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات. تكون مجتمع الدراسة من (174) منظمة صغيرة ومتوسطـــة، ROM-FAMIE CD ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات منها 92 منظمة صغيرة، 82 منظمة متوسطة، عاملة في قطاع إنتاجي، وقد كان معيار انتقاء المنظمات هو أن يكون عدد العاملين فيها بين (10- 499) عاملا، وهذا المعيار شائع ومعتمد في الاتحاد الأوروبي. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن (99,4 بالمائة) من العينة استخدمت Word processing وأن معالجة النصوص Software هي الأكثر استخداما في هذه البرمجيات . كما أشارت النتائج أن المنظمات المتوسطة الحجم كانت تستخدم حزم برمجيات جاهزة بكثافة أكبر من المنظمات الصغيرة.

- التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب:

لقد أشارت الدراسة أن (27,2 بالمائة) من المنظمات الصغيرة، و(22 بالمائة) من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي. وذكرت بأن(23,9 بالمائة) من المنظمات الصغيرة، و(22 بالمائة) مـــــن المنظمات المتوسطة بأن الخطط الاستراتيجية يعمل بها دائما دون تفاصيل.

3- أما دراسة كريميدس (2002) (Kriemadis) فكانت بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الاقسام الرياضية للتعليم العالي، فهدفت إلى تحديد مدى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي في أقسام الجامعات الفئة الأولى، والتعرف على العوامل الرئيسية التي تعيق الأقســـام NCAA الرياضية المشاركة في الرياضات المذكورة عن المشاركة في أنشطة التخطيط الاستراتيجي، وتكونت العينـــــة من العدد الكلي وهذا العدد هو (106) للأقسام الرياضية فيDivision 1- A ، ونتيجـــة لعدم تواجد طريقة مصادق عليها لقياس أنشطة التخطيط الاستراتيجي في الأقسام الرياضية، فقد تم بناء استبيان من الباحث بناء على البحوث حول التخطيط الاستراتيجي، وأيضا على المدخلات والمقترحات التي تم تصنيفهم على أنها متبعة للتخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت. وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتم تقديم تحليل لعناصره المتعددة.

التعليق على الدراسات السابقة و الاستفادة منها:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "التخطيط الاستراتيجي و انعكاساته على الاحتراف في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم"، استنتجنا أن جل هاته الدراسات تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية كمديريات الشباب و الرياضة، النوادي الرياضية، الاتحاديات الرياضية والرابطات الرياضية ... أجريت على مسيري و اداريي النوادي و المؤسسات الرياضية و في ميادين مختلفة و في أزمنة مختلفة بين (2002 و 2015)، و خلالها استخدمت المنهج الوصفي و تعددت أدوات الدراسة منها الاستبيان، المقياس، المقابلة... و تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي و الاحتراف الرياضي بشكل عام، إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقاتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل و الخيار) ، و بين الاحتراف الرياضي و دراسة العلاقة التي تميزهم على أرض الواقع و ذلك بالنوادي الرياضية.

و قد استفاد الطالب من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والاحتراف الرياضي، و استنباط تساؤلات الدراسة و أدواتها، و بالتالي اثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفاد الطالب منها في اختيار المنهج المناسب لها و كيفية بناء أداة البحث و صياغة عباراتها، تحديد

مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباطه بالمجال الرياضي، تحديد أهم المراجع التي يمكن العودة إليها والاستعانة بها مستقبلا، تصميم استمارة الاستبيان، وتحديد محاورها الرئيسية والعبارات المندرجة تحت كل محور، المساهمة بصورة رئيسية في التعليق على النتائج وتفسيرها، القدرة على صياغة التوصيات والاستنتاجات الخاصة بالبحث بصورة علمية وسليمة و تفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية و مقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

الباب الاول

الجانب النظري

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

إن واقع التخطيط الاستراتيجي يجد الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى قد اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه ، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص اختيار مجالات النشاط ، و تحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة مهما كان شكلها أو نشاطها لإنجاز أهدافها و تحقيقها . ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط ، على الرغم مما شهده التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري و سرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه .

أما في بداية التسعينات فاتضح أن التخطيط الاستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر ، نظرا لوجود الكثير من التحديات و المتغيرات البيئية محليا ، إقليميا و عالميا ، و قد عرفت تطورا كبيرا في الكتابات ، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير. ويعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا اساسيا من عناصر ادارة المؤسسات في الوقت الحاضر و يعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة.

و عليه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن: تحديد الأهداف، توفير الامكانيات المادية و البشرية، و التنبؤ باحتمالات المستقبل، و الشمول، الواقعية، المرونة، المتابعة، التقييم والتقويم، لأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية مستمرة، تتضمن جوانب عديدة و مجالات مختلفة.

مما استدعى اسراع المسيرين و القائمين على المؤسسات، سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة، و بالأخص في الدول المتقدمة و المتطورة الولوج في هذا العالم لتحديثها و تطويرها، و العمل على سيرورتها و المحافظة على ديمومتها.

و سوف نتناول في هذا الفصل:

– التخطيط الاستراتيجي في الاسلام، فلسفات التخطيط الاستراتيجي، مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي، خصائص التخطيط الاستراتيجي، نماذج التخطيط الاستراتيجي، نماذج تطبيق التخطيط الاستراتيجي، خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي، مستويات التخطيط الاستراتيجي.

I – التخطيط الاستراتيجي:

I – 1– التخطيط الاستراتيجي في الاسلام:

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ووسيلة أساسية ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" (سورة الأنفال، الآية **60**) وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمى دولة الإسلام.

وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضا في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :"والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها..." (الامام البخاري، **975**) ، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد ، اقبلوها ودعوني آتيه ..." ، وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر: " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس". (الإمام مسلم 435: ه 32). ومن الأمثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول القائد تمثلت في حادثة الهجرة ، وهو ما يمكن بيانه من خلال النقاط الآتية: (الدحي، 212 2006:)

–أسند النبي أمر المبيت في فراشه إلى علي بن أبي طالب حيث أعطاه بردته ليتسجى بها كما كان النبي صلى الله عليه وسلم يفعل ذلك – . استخدامه الإحصاء لعدد جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لأتباعه ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال " : أحصوا لي كم يلفظ الإسلام ، قال : فقلنا يا رسول الله ، أتخاف علينا ونحن ما بين الستمائة والسبعمائة ، قال " إنكم لا تدرون لعلكم أن تبتلوا " ، قال : فابتلينا حتى جعل الرجل منا لا يصلي إلا سرا " ويرى الباحث أن من أهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحه هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط ، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ، حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت لـــ:

سعد بن عبادة وابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية .

أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية .

الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار ، حيث يحجون لكي يغرز راية المسلمين هناك .

خالد بن الوليد يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلو قريش وحلفاؤهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة ومجمل القول فإن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام ، بل وتباركه الشريعة وتحث على تطويره ما دام فيه نفع للأمة ودينها الحنيف . (بني ، حمدان خالد محمد و آخرون، 2007: 23)

I – 2– فلسفات التخطيط الاستراتيجي :

لقد عرض التخطيط بكونه يمثل خيارا واحدا من بين بدائل عديدة، لذلك فهو يقيد حرية التصرف والمبادأة، في حين تطور لاحقا إلى فلسفات تخطيطية ترى أن الاشكالية الأساسية في العملية التخطيطية تتمثل بقدرة إدارة المنظمة على جعل الخيارات مرنة. وبذلك فإن الخطة تعمل على توسيع حرية التصرف والعمل وليس تقييدا لهذه الحرية، ويؤيد هذا الرأي العديد من الباحثين سابقا وحاليا، ومنهم الباحث (Ozbekhan) و(De Madariage,1968:35)، فهم يرون أن الهدف الرئيس للخطة هو زيادة حرية المنظمة ومبادرتها في التعامل ومواجهة حالات عدم التأكد المستقبلية، لذلك فإن الخطة لا تنتهي أو تزيل عدم التأكد، بل تعلم المنظمة كيفية التعايش معها، وفي هذا الاطار فإن الفلسفات التخطيطية قد تطورت في إطار التطور الحاصل بقدرة المنظمة على التعامل مع المستقبل وتطوير القرارات واتخاذها، ويمكن تلخيص الفلسفات التخطيطية بالآتي:

***فلسفة الأمثلية:** لقد تم تطوير هذه الفلسفة من قبل الاقتصاديين والصناعيين ورجال الأعمال، ولاحقا عززت هذه الفلسفة بمبادئ الادارة العلمية والتقليدية، وهي ترى أن تعظيم الأرباح، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الهدر إلى أقصى حد، وخفض التكاليف ضرورة حتمية من ضرورات الخطة، كما أنها تهتم بعمل أحسن ما يمكن عمله، وليس مجرد العمل الجيد والممتاز أو الكافي. تعتبر هذه الفلسفة أن الخيارات المعروضة أمام المنظمة يمكن معرفتها، وتحديد خصائصها، وتقدير نتائجها بدقة، وتتوفر لدى متخذ القرار القدرة والوسائل على القيام بذلك. وبالتالي، اختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل، وإذا كانت هذه الفلسفة ممكنة التطبيق في ظل العمليات المحدودة والصغيرة، فإنها بالتأكيد لا تصلح للعمليات الاستراتيجية والضبابية غير الواضحة.

لقد أوجز الباحثان خصائص هذه الفلسفة بالتالي: (بني ، حمدان خالد محمد ، و آخرون، 2007: 23)

*تصاغ الأهداف بمعايير كمية، و يعتمد قياسا واحدا لأداء المنظمة (الربح)، وتستهدف أعلى النتائج عند اتخاذ القرارات.)

*تتوفر لدى متخذ القرار القدرة والوسائل والقابلية على تحديد قيمة ومستلزمات جميع البدائل المتوفرة لمتخذ القرار

*يتم الاعتماد على صياغة الأهداف، وحل البدائل على النماذج الرياضية والاحصائية والأساليب الكمية وأساليب بحوث العمليات والاقتصاد الرياضي.

*يرتكز التخطيط المستند إلى هذه الفلسفة على تنمية الموارد المستخدمة لإنجاز أداء محدد وعلى تعظيم النتائج المستهدفة من ذلك الأداء.

*يعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد ووسائل الانتاج مقارنة بالموارد البشرية.

*قلما يهتم التخطيط بمعالجة جوانب الهيكل التنظيمي، أو إجراء تغيير فيه أو إجراءات التغييرات في النظم الإدارية الرئيسة المستخدمة.

*استخدام نظام رقابة دقيق يساعد على اكتشاف الأخطاء المتوقعة وتصحيحها.

أما أهم الانتقادات الموجهة لهذه الفلسفة التخطيطية، فهي:

*إنها فلسفة خيالية أكثر من أنها واقعية.

*أسلوب الأمثلية يصلح بشكل عام للتخطيط التشغيلي أكثر من التخطيط الاستراتيجي.

*صعوبة أدارة أفاق التخطيط من قبل وحدة الرقابة المركزية لأنه هناك الكثير من الأحداث يمكن أن تقع ولا يمكن توقعها.

*تمثل هذه الفلسفة دخولا في عمليات تفصيلية كثيرة يصعب إدارتها بوضوح، وبالتالي تصبح الخطط أكثر قيودا إذا ما استخدمت على المستوى الاستراتيجي.

فلسفة الرضا : ترجع أفكار هذه الفلسفة إلى الباحث (Herbert A,Simon) والتي انتقد في ظلها فلسفة الأمثلية لاعتبارها غير ممكنة التطبيق على المشكلات الواقعية المعقدة. وعرفت بفلسفة الرضا لكونها تقوم على أساس عمل الشيء جيدا، وبما فيه الكفاية بأحسن ما يمكن عمله. إن كون البيئة واسعة ومعقدة، وإن متخذ القرار محدود الوسائل والقدرات ، ووجود العديد من الأطراف ذات المصلحة المختلفة في أهدافها وتوجهاتها والتي يفترض أن يشملها القرار فإن هذه الأمور أدت إلى ضرورة العمل ضمن بدائل محدودة وممكنة، وعلى الادارة أن تتخذ البديل المرضي لجميع هذه القيود والمحددات وليس البديل الأمثل ولذلك فإن هذه الفلسفة في مجال التخطيط تستند على:(بني ، حمدان خالد محمد ، و آخرون 2007: 24).

*تحديد الأهداف التي يفترض ان تكون ملائمة لجميع الأطراف والفئات.

*استخدام المعايير العامة والمتعددة لقياس الأهداف. مثل: الربحية، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية، والنمو، والتوسع... وغيرها.

* تطوير عدد محدود من البدائل المرضية لمعالجة الخلل في السياسات الحالية عند صياغة الإجراءات والبرامج والسياسات.

* الاعتماد غالبا ما يعتمد على الجوانب المالية في بناء الخطط ونادرا ما تعطي الاعتبارات الأخرى؛ كالموارد البشرية والمواد أهمية كبيرة.

* مهمة التخطيط التركيز على بقاء المنظمة أكثر من نموها وتطورها.

* الرؤية الفلسفية لها تتمثل بصياغة خطة ممكنة أفضل من خطة مثالية غير ممكنة.

* أما أهم الانتقادات الموجهة لهذه الفلسفة هي:

ـ إن هذا النوع من التخطيط لا يوسع من إدراك المهام التي يخطط لها النظام أو العمليات التخطيطية نفسها.

ـ نادرا ما يدخل المخطط في بحوث ودراسات لتوسيع معلوماته عن العمليات التخطيطية في إطار هذه الفلسفة.

ـ لا يمكن اعتبار هذا النوع من التخطيط ذو توجه مستقبلي شامل لكونه يحتاج إلى أموال ومهارات ووقت أقل مقارنة بالفلسفات الأخرى.

فلسفة التكيف : وهذه الفلسفة ترى ضرورة استجابة المنظمة للتغيرات في بيئة أعمالها الخارجية، ووضعها الداخلي وضرورة تكييف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقا لهذا التغير. إن خاصية المرونة ميزة أساسية في هذه الفلسفة، حيث تجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية بنجاح. إن التخطيط المستند إلى فلسفة التكيف يتميز بالآتي:

*تصاغ الخطط في ضوء اعتقاد مفاده أن قيم التخطيط الرئيسة لا تقع فقط في إطار مضمون الخطة، وإنما تشمل إجراءات وأساليب أيضا. إن قيمة التخطيط لدى المدير تتعزز من خلال مشاركتهم في العملية التخطيطية، وفي أسلوب إدارتها وتوجيهها ولا تبقى محصورة في إطار ناتجها النهائي.

* تزداد الحاجة للتخطيط نتيجة للقصور الذي قد يشمل نظام الادارة، والرقابة في تغطية جوانب العمل الأساسية، لذلك فإن التخطيط يمثل محاولة التقليل والتخلص من حالات الفوضى والإرباك التي يسببها المورد البشري في المنظمة.

* يظهر إدراك المستقبل نتيجة حالات ثلاث، وهي: التأكد، وعدم التأكد، والجهل التام. ويقابل كل حالة بنوع من التخطيط مختلف، فالتأكد يواجه بتخطيط قائم على حصر الموارد وتوجيهها. أما حالات عدم التأكد، فتعالج ضمن حالة تخطيط الطوارئ والأزمات، في حين أن الجهل التام قد يصلح له تخطيط الاستجابة.

وبشكل عام، فإن التخطيط المستند إلى فلسفة التكيف يتميز بالآتي: (بني ، حمدان خالد محمد ، و آخرون، 2007: 24)

*البيئة المضطربة والمعقدة والسريعة التغير مما يصعب إدراكها والسيطرة على حركة متغيراتها.

* ضرورة أن تكون المنظمة مرنة من أجل مواجهة متطلبات البيئة.

* هناك نوعان من التكيف: الأول: التكيف الإيجابي، ويعني أن يغير النظام سلوكه بالشكل الذي يجعله يعمل بكفاءة أكبر بالبيئة المتغيرة، الثاني: التكيف الفعال ويعني أن يغير النظام بيئته من أجل رفع كفاءة سلوكه الحالي والمستقبلي.

أما أهم الانتقادات الموجهة لهذه الفلسفة، فهي:

*عدم الوضوح الفكري والمنهجي لبعض معطيات هذه الفلسفة، وعلى إدارة المنظمة أن تجتهد في اشتقاق ما تراه مناسبا من منظور العمل في إطار هذه الفلسفة.

* الحاجة إلى الكثير من الأساليب والأدوات والطرق العلمية.

* صعوبة تنفيذ الخطط ووضعها في إطار هذه الفلسفة دون مشاركة المديرين الفاعلة.

* الاستجابة الشاملة لكل القيم التي تحطم عمل المنظمة (قيم الأفراد، المجموعات، الأقسام والمنظمات في البيئة).

أما الباحث تايلور، فيرى أن هناك خمس فلسفات أساسية للتخطيط تتمثل بالآتي: (Taylor,1985:5)

أ) نظام الرقابة المركزية.

ب) التخطيط إطار للتجديد.

ج) الإدارة الاستراتيجية.

د) التخطيط السياسي.

ه) بحث المستقبليات.

يلاحظ أن التوجهات الثلاثة الأولى يمكن أن تقع في إطار ما سبق من فلسفات؛ حيث إن نظام الرقابة المركزية يبحث عن الأمثلية في العمل، في حين أن التخطيط إطار للتجديد يمثل مدخلا لتوسيع الآفاق ومزاوجة فلسفة الأمثلية مع فلسفة الرضا. أما الادارة الاستراتيجية فعرضت بكونها فلسفة مستندة على توسيع حرية العمل والمرونة والمبادأة والتكيف مع الحالات المتغيرة. أما التخطيط السياسي فإنها فلسفة قائمة على أن الأهداف الواردة في العملية التخطيطية تمثل حلا ممكنا للخلاف بين أهداف المنظمة من جهة، وأهداف أصحاب المصالح من داخلها وخارجها. فيما يعني بحث المستقبليات وبناء المستقبل المرغوب في ضوء محدودية، وقدرة المنظمة على التنبؤ، وبذلك فإن جانب الحدس والتخمين والتجربة السابقة حالة تساعد المنظمة على بناء خطط سريعة التغيير متعددة الاتجاهات، وهو ينظر إلى كون التخطيط ليس مجرد طرق فنية بل فلسفة متجددة وإبداعية.

إن الوصول لمدخل نظامي شمولي للتخطيط ليس بالضرورة أن يكون من خلال استخدام نموذج محدد تم وضعه من قبل منظمات تأت الحاجة لها لاستخدام مدخل/ نموذج معين. فقد أشار(Kaufman,et..al,2003:313_314) أن هناك العديد من نماذج ومداخل التخطيط التي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال تبعا للحاجة، وهي كما موضحة بالشكل (1) (بني ، حمدان خالد محمد ، و آخرون، 2007: 24)

	MEGA المحصلات	MACRO المخرجات	MICRO المنتجات	PROCESSES العمليات	INPUTS المدخلات
التخطيط الاستراتيجي	←	←	←	←	←
الإدارة الاستراتيجية			→	→	→
تخطيط الأعمال			→	→	→
التخطيط الشامل		→	→	→	→
التخطيط التكتيكي			←	←	←
التخطيط التشغيلي				→	→

شكل رقم (1): نماذج التخطيط في منظمات الأعمال

Source : Kaufman, Roger, Brown, Hugh Oakley, Watkins, Ryan, Leigh, Doug, « Strategic Planning For Success :Aligning People, Performence, and pay Offs »,Pfeiffer,(2003), PP : 313-314 .

إن كل نموذج من نماذج التخطيط السابقة يمكن أن يكون عملية مفيدة في حالة تم استخدامه بالشكل الصحيح، وإذا تم فهم ما يفعله وما لا يفعله النموذج المعتمد من قبل منظمة الأعمال، بالإضافة إلى مستوى فهمه من قبل جميع شركاء منظمة الأعمال الداخليين والخارجيين. فمن خلال الشكل (3_1) يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ من المستوى الشمولي والكبير المحصلات Mega وصولا إلى مستوى المدخلات Inputs والهدف إيصال النتائج إلى المتعاملين الآن وعلى المدى البعيد ولمدى زمني من 10 إلى 30 سنة أو أكثر. أما التخطيط التكتيكي يبدأ من المستوى الدقيق المنتجات Micro وصولا إلى مستوى المدخلات Inputs والهدف إيصال النتائج إلى الفرق والأفراد داخل منظمة الأعمال ولمدى زمني ستة أشهر إلى سنتين. فيما أن كل من الإدارة الاستراتيجية وتخطيط الأعمال يبدآن من مستوى المدخلات Inputs وصولا إلى المستوى الدقيق المنتجات Micro. أما التخطيط على المستوى الشامل يبدأ من مستوى المدخلات Inputs وصولا إلى المستوى الكبير (المخرجات) Macro والهدف إيصال النتائج إلى العملاء الخارجيين بما يفيد المنظمة ولمدى زمني من 3 إلى 10 سنوات. وأخيرا، التخطيط التشغيلي والذي يبدأ من مستوى المدخلات Inputs إلى مستوى العمليات Processes والهدف التحسين المستمر ولمدى زمني يتراوح بين اليوم أو الأسبوع القادم. (بني ، حمدان خالد محمد ، إدريس ، وائل محمد صبحي: 25)

إن الاختلاف ما بين نماذج التخطيط سابقة الذكر يمكن أن يجوز في نقطة أساسية وهي نقطة البداية، ففي البداية من المدخلات Inputs تكون عملية التخطيط مشتملة على مجموعة من الأسئلة، هي: (بني ، حمدان خالد محمد ، و آخرون، 2007: 25)

* إذا كان لدي منظمة الأعمال الموارد الكافية، ما هي سبل ووسائل استخدامها بشكل أمثل؟

*إذا ما قامت منظمة الأعمال بهذا النشاط، ما هي النتائج التي ستحصل عليها منظمة الأعمال؟

أما في حالة البداية من المحصلات Mega تكون عملية التخطيط مشتملة على الأسئلة التالية:

*إذا ما أرادت منظمة الأعمال تحقيق النتائج المرغوبة، ما هي أولويات العمل التي يجب أن تقوم بها لتحقيق نتائجها وضمان نجاحها المستقبلي؟

* إذا ما رغبت منظمة الأعمال بتحقيق نتائجها، ما هي العمليات الأكثر كفاءة وفعالية والمطلوب من المنظمة القيام بها لتحقيق نتائجها؟

وعليه، إن الاختلاف بين نماذج التخطيط طبقا لنقطة البداية قد لا يمكن ملاحظتها وغير واضحة في بادئ الأمر، إلا أنها مهمة، حيث أن مجموعة الأسئلة التي تتعلق بنقطة البداية وهي المدخلات Inputs تتم أثناء عملية

التقييم بعد قرار شراء الموارد أو تطبيق بعض العمليات. أما في حالة البداية من المحصلات Mega فإن ذلك يبين مدى أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال في تحقيق نتائجها المرغوبة.

I – 3– ماهية التخطيط الاستراتيجي:

في ظل مستجدات و تحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها و إنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها و التطور من خلالها ، و كذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات و تحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

و من أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بدءا من مفهوم التخطيط الاستراتيجي ثم التعرف إلى أهميته و أهدافه مع ذكر لأهم خصائصه. (بني ، حمدان خالد محمد ، و آخرون، 2007: 26)

I– 4– مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منعها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهم التخطيط الاستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءا بالتخطيط وصولا إلى الاستراتيجية و انتهاء بالتخطيط الاستراتيجي و من ثم الفرق بينه و بين المصطلحات ذات الصلة به .

I– 4–1– مفهوم التخطيط :

التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (حافظ والبحتري ، 2006 : 15).

التخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل و ما يجب عمله و أين ومتى و كيف و عن طريق من؟، و ما هي المواد التي تحتاجها لإتمام العمل و ذلك عن طريق تحديد الأهداف و وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل و تصميم البرامج و تفصيل الخطوات و الإجراءات في إطار زمني محدد (بامشموس ، 2002 : 28).

و يعرفه بأنه "أولى وظائف الادارة وهو مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أولويات و تحديد الأساليب و الوسائل و الأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف و الإمكانات المادية والبشرية و التكنولوجية و ذلك ضمن فترة زمنية محددة، و هو عمليو عقلية و تصور ذهني مسبق لما نريد أن نعمله و عملية التنبؤ بالمستقبل و العمل في ضوء الحقائق بدلا من العشوائية و التخبط" (زريقات، 2006 : 27) .

و يعرف على أن " التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". (الصحاب أحمد عبد الله ، و آخرون . 2013 : 67)

و التخطيط هو " التقرير المقدم بما يجب عمله ، و كيف يمكن عمله ، و من الذي يقوم بالعمل ، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه و ما نرغب في الوصول إليه " . (الشرقاوي ، علي . 2002 : 169)

التخطيط هو : "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع و تحليل تلك الحقائق"(الصانع ، نبيل النون . 2011 : 72)

و هو " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ، و من يقوم به ، و أين ، و متى ، و كيف ؟ " (هاريسون ، ديفيد ، 2009 : 31)

من خلال هاته التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي و هو: " التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات و الإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل و تحقيق اهدافه المنشودة من خلال تحديد و وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل " .

I– 4– 2– مفهوم الاستراتيجية :

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي و هو يعني علم الجنرال ، كما يعني قيادة " فن الحرب" عند هذا الجنرال ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة ، ومن هنا أصبحت الاستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموما بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال " (صيام ، أمال نمر صالح ، 2010: 10)

كما عرفها ألفريد شاندلر على أنها "اعداد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، و اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هاته الغايات"(الزعبي ، ماجد راضي ، 2004: 19)

و هي أيضا " مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته و الاستفادة من الفرص المحيطة بها ، و مواجهة القيود و التهديدات و المخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة " . (الشويخ ، عاطف عبد الحميد عثمان ، 2007 : 26)

انها " خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق و التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها " . (خير الدين ، غسان مدحت ، 2012 : 15)°+++

وهي " تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة و متابعته و ذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها " (David McKean ,2012 : 10)

و نستخلص من هاته التعاريف أربعة جوانب :

- الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل .
- يجب أن تكون قابلة للتحقيق .
- يجب أن يكون هناك طريق واضح و منطقي لتحقيق ذلك .
- أخيرا ، لا بد من ابلاغ المؤسسة من أجل أن تصبح حقيقة واقعية .

و على ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية تمثل خطة أو العملية التي تتضمن وضع و تصميم و من ثم تنفيذ و تحقيق أهداف طويلة الأجل ،و التي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

I- 4- 3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحسانا و انتشارا في السنوات الأخيرة، فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين هما:

أ- ما هو وضع المؤسسة الحالي؟

ب- كيف تريد أن تصبح في المستقبل؟

ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات وبعثات أبعد من ذلك، كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى. (http://strategic.net/lap/1.html)

و لا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على حدى، و من هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجي و يرى أن أي تعريف للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم من خلال ما يلي: (غنيمة، 2005 : 432 – 433)

أ- الآثار المستقبلية للقرارات الحالية:

أن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص و التهديدات المستقبلية التي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص و تجنب التهديدات أي أنه تصميم لمستقبل مرغوب فيه و يجب التعرف على أساليب تحقيقه.

ب- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة:

هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية و تحديد الاستراتيجيات و السياسات الازمة لتحقيق هذه الأهداف و ضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية، أي أنها عملية يتحدد بمقتضاها مقدما نوع المجهودات التخطيطية التي يجب القيام بها، ومعرفة متى و كيف و من يقوم بها و ما هي النتائج المترتبة على ذلك .

ت-التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية:

التخطيط الاستراتيجي يقتضي تأمل المستقبل باستمرار و بطريقة منهجية، فهو أكثر من كونه إجراءات و أساليب و هياكل.

ث-التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل:

فهو يربط بين الخطط الاستراتيجية و البرامج متوسطة الأجل و الموازنات قصيرة الأجل و خطط التشغيل تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر :(غنيمة، 2005 : 432 – 433)

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها " (Manuels De Formation Du Cedpa,2010:07 Serie1)

التخطيط الاستراتيجي هو " عملية إدارية خاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها ، و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل " . (الكبسي ، محمد عادل حمد،2012 :13)

فهو " القدرة على التوقع و التوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة و الفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية " . (القحطاني ، و آخرون ،2010 : 08)

و التخطيط الاستراتيجي هو " عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، و استخدام و تطبيق السياسات من أجل تحقيق هاته الأهداف ". (مازن ، سليم محمود نور الدين ، 2008 : 61)

هو " عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة و تطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " . (الغالبي وائل محمد صبحي ، و آخرون،2007 : 104)

و يعرف بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البنية الداخلية و الخارجية"(حافظ والبحيري، 2006 : 88).

إنه "عملية اتخاذ قرارات و وضع أهداف و استراتيجيات و برامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها، و هو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد و توظيف الموارد المتاحة و إدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة" (غنيم، 2005 : 228).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية، حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها و إمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات؛ كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات و العقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها. وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحاجة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.

لقد حدثت في بداية الخمسينات تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، ولغرض وضع الخطط

طويلة المدى، وكنتيجة لحدوث تلك برز مفهوم التخطيط طويل المدى وتحديد الأهداف Long Rang Planning.

لعل أول من اهتم من علماء الادارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الامريكية (ألفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكدا أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية. وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ضل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة واستراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة, وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون توميسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف.

ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضا، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينتشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتابا بعنوان: (الاستراتيجية)يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالية الجديدة. (بلال خلف السكارنة،2010: 90)

وفي عام 1992 أصدر الاستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتابا انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا، ماك دونالد، كانن، فولكس فاقن) و انتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي: (بلال خلف السكارنة، 2010 :91)

أين نحن الآن ? Where are we now

أين نرغب أن نكون ? Where do we want to be

كيف سنصل إلى هناك ? How do we get there

كيف نقيس مدى تقدمنا؟How do we Measure our Progress

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق لإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به، كما يوضحه الشكل رقم (2)

شكل رقم (2) : عملية التخطيط الاستراتيجي

Source:Manageware . ¨A practical guide to Managing for results Stratigic Planning : Planning for results¨, (2004). P.6

I– 4– 4– التمييز بين التخطيط الاستراتيجي و المصطلحات القريبة منه :

هناك العديد من المفاهيم و المصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الاستراتيجي ، التي تساهم في مجملها في صياغة الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء .

ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية و تمنع تهديدات منافسيها ، وتتمثل هاته المصطلحات في : التخطيط بعيد المدى ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية.: (الدجني ، اياد علي يحي، 2006 : 32-33)

أ – التخطيط بعيد المدى :

حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهم التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ، و لوضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين، فإن من المفيد أن نذكر أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة و هي :

- المستقبلية في اتخاذ القرارات : أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص و المخاطر المستقبلية ، و التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف و تجنب المخاطر ، و بذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية و كيفية تحقيقها .
- بالعملية : فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها ، و من يقوم بها ، و العملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية و الخارجية.
- الفلسفة : فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه و طريقة في الحياة ، و ثقافة و اقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه .
- الهيكلية : و التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها و هي الخطط الاستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى ، و الخطط أو البرامج قصيرة المدى و هذا يتطلب ايجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، و هذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .

فبالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى ، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة . فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها . أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة و ليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى . و بالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.(صيام ، أمال نمر حسن : 16)

ب – التفكير الاستراتيجي : هو " أوسع و أكثر طريقة مبتكرة للتفكير على أساس يومي حول الأهداف العامة للعمل و التنظيم". (Haines S / (2006 p :1)°+++

إن التفكير الاستراتيجي هو : " تفكير يستشرف المستقبل و يحدد اتجاها يقود المؤسسة لاستقبال الفرص والمتغيرات المستقبلية ، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات و رسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع" .(مفلح ،عبد الله، 2009 : 15)

و تأخذ العلاقة بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي الاتجاهات التالية :

- الاتجاه الأول : يرى منتزبرغ (Mintzberg) أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي : فالأول عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة . أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس و الإبداع في خلق آفاق جديدة و رؤية لمستقبل المؤسسة . كما أن التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية Malan R 2010 p 27). كما أن التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة و مستقبلها وليس مجرد خطة سنوية (الفراء ، ماجد محمد، 2009 : 15).

و عليه فإن التخطيط الاستراتيجي يحقق و يدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الاستراتيجي؛ فهو يحتاج إلى تفكير عميق و نظرة شاملة للأمور و إشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير و الذي يشكل جوهر التخطيط الاستراتيجي . لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الاستراتيجية الفعالة .

- الاتجاه الثاني : يشير بون (Bonn) إلى أن التفكير الاستراتيجي يستخدم كمرادف للتخطيط الاستراتيجي . هذا الأخير الذي يعرف بأنه عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجهات الأساسية ،أي أن التخطيط الاستراتيجي يعني التفكير بطريقة استراتيجية . (الأشقر ، ابراهيم يوسف ، 2002 : 51).

و يعتبر الاتجاه الأول الأكثر صحة فالتخطيط الاستراتيجي الناجح يتطلب التفكير بطريقة استراتيجية ، حيث نجد أن هناك مؤسسات حققت فشلا ذريعا في بلوغ أهدافها و عجزا واضحا في الوفاء بوعودها سواء لموظفيها أو لعملائها رغم ما وضعته من خطط دقيقة ، مفصلة و شاملة و رغم ما بذلت من جهد و مال و وقت في إعدادها ، و في المقابل نجد أن هناك مؤسسات حققت إنجازات و استطاعت أن تحقق ما أعلنته من أهداف و أن تفي بما وعدت به من منافع لموظفيها و عملائها على الرغم من وجود نقص فيما وضعته من خطط . فتعلم و ممارسة التفكير الاستراتيجي لا بد أن تسبق وضع الخطط الاستراتيجية.

ج – و هنا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية، و الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب اليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية و ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد و إدارة البيئة في نفس الوقت .الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر و المستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج و نظرة تحليل لحاضر المؤسسة

من منظور مستقبلي ، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة . (الدحلي ،اياد على يحي: 37 – 38)

I– 5– أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه :

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي سوف نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي سيتم عرضها في هذا المطلب و كذا إلى أهدافه .

I– 5–1– أهمية التخطيط الاستراتيجي :

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها :

- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية القرارات الذي يشعرهم بالمشاركة و تحقيق نوع من الرضا لديهم (الكبيسي ، محمد عادل حمد، 2012: 16)
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة،لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث ومجرد مستجيبة لها.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، و الالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة (المدهون ، منى ابراهيم خليل ، 2013 : 18)
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية (عطا الله ، سمر رجب ،2005: 37)
- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية ، و تشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها و الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة .
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.(القرني ، عبد الخالق و آخرون ، 2012 : 10)

I– 5–2– أهداف التخطيط الاستراتيجي :

تبلورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط التالية :

- يساعد على تسهيل الاتصالات و المشاركات.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية .(م برايسون ، جون ،2003 : 41)
- تحديد الرؤية و الأهداف بوضوح . (Sarah Simpson, (2012) :p : 46)
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة.
- صياغة و تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة (حسين ،محمد عوده حميد ، وآخرون 2009 : 126-158).

I– 6– خصائص التخطيط الاستراتيجي : يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

I– 6–1– الآثار الطويلة الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج لفترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

I– 6– 2– المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

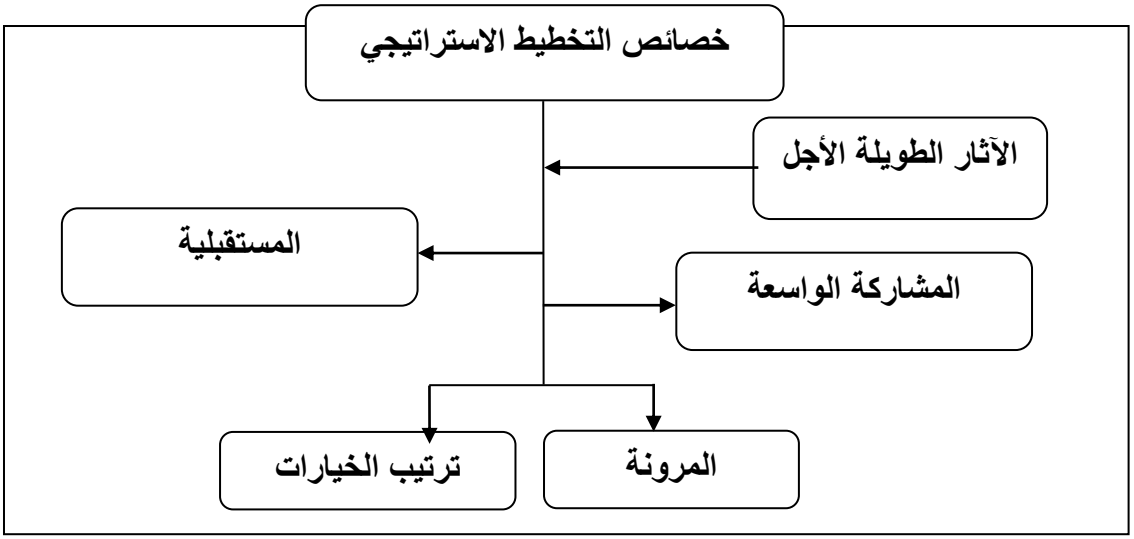
I–6 – 3– المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

I – 6– 4– حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

I– 6– 5– المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي Futuring بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية و أنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

I– 6– 6– الترتيب للخيارات و الأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.(بلال خلف السكارنة،2010: 113)

والشكل رقم (03) يوضح الخصائص أعلاه:



الشكل رقم (03): خصائص التخطيط الاستراتيجي

و كذلك من خصائص التخطيط الاستراتيجي أنه :

- يركز على البيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء و يعتمد على المعلومات الكمية و النوعية معا.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية (محمد ، صفاء تابه ، 2012 : 390)
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة و التحليل و التوقع لاتخاذ أفضل القرارات و أكثرها قابلية للتنفيذ. (الدحني ، اياد علي ، 2011 : 52)
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى احداث تغييرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، و جهود مهمة.
- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .(مساعدة ،ماجد عبد المهدي، 2013: 8-83).

I- 7- نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي حسب طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها التي تستند إليه ومن النماذج المتداولة :

I- 7-1- النموذج الخطي:

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات و التصرفات و الخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة و يفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرار البيئة و إمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تخطط بشكل عقلاني.
- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

I-7- 2- النموذج التكيفي:

يعتمد هذا النموذج على التناسق و التطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في استراتيجية المنظمة و لهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكييف لها و تحرص على تعديل برامجها ونمد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح Stakeholders والمنظمات الأخرى.

I- 7 – 3- النموذج التفسيري:

يقوم هذا البرنامج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس و هذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع و وضع الاستراتيجية، و عليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج و لا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة و تطورها و بناء استراتيجيتها.

I- 7 – 4- النموذج الكلي:

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية و عليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة و من ثم تحليل البيئة الخارجية و يتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة و الضعف في المنظمة وهكذا.

I-7 – 5- النموذج الجزئي:

يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء و ينتقل إلى الكل مبتدء بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف فيها و من ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية و هكذا.

I-7 – 6- النموذج الموضوعي:

وسمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة واعطائها الألوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الانسانية التي قد تلعب دورا هاما في اتجاهات ونشاطات المنظمة.

I-7 – 7- النموذج التحليلي:

يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليل في بناء الاستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها و إجراءاتها و سياساتها و لهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات و المستلزمات لتحقيق أهداف استراتيجية.

I-7 – 8- النموذج الوصفي:

و هذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الاستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات و المعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب. (بلال خلف السكارنة، 2010 : 115)

I-7 – 9- نموذج هارفارد:

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الاستراتيجية و قد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة و يدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها و سياساتها و من

ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة و الضعف في البيئة الخارجية و عوامل القوة و الضعف في بيئتها الداخلية.

ووفق هذا النموذج تبنى الاستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

I- 7 -10- نموذج أصحاب المصالح:

ويؤكد هذا النموذج على أن الافراد و الجماعات و المنظمات و المؤسسات ذا العلاقة بالمنظمة تؤثر و تتأثر بقراراتها و أفعالها و ينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين و غيرهم.

I- 7- 11- النموذج التنافسي:

و يركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها و هذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية و هي: المساومة مع المشترين و المنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين و المنافسين الجدد و المنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة و المشابهة.

I- 7- 12- نموذج التخطيط:

و يؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح و التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية.

I- 7- 13- نموذج السبعة أبعاد:

و هو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الاستراتيجية و لهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيط و هما البناء (Structures) أي اتخاذ القرارات و العمل الاستراتيجي (Srategy) أما الابعاد المضافة فهي الاجراءات التنظيمية (Systems) التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه و الأساليب الإدارية (Styles) وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد (Starr) والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة (Skills) و أخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه (Super Ordinate Goals) ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز(7 S) (بلال خلف السكارنة،2010: 116)

I- 7- 14- نموذج ستينر:

وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية :

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقويم والتحليل.

ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف و السياسات و البرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى و يلي ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

I- 7- 15- نموذج هوشين:

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الاستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الاهداف الاستراتيجية Overall Goals.
- وضع الاستراتيجيات Objectives.
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الاستراتيجية.
- وضع مقاييس لتقم الأداء.

ويركز هذا الأداء على القيم ويربط بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للسيناريو البديل و يعدل الخطة عند الحاجة.

I- 7- 16- نموذج كوفمان:

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أي نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الاستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والاستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

I- 7- 17- نموذج فيفر:

يتلخص نموذج فيفر بالقول بأن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلا في ذلك ويتضمن صفحتين هما: التدقيق والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية، وتحتوي هاتين الصفحتين على (9) خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، فحص وتشخيص القيم، صياغة الرسالة، وضع النموذج الاستراتيجي للمنظمة، تحليل الواقع، تحليل الفجوات، وضع خطة تنفيذية متكاملة، وضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ) وأخيرا المتابعة والتحقق من النتائج. (بلال خلف السكارنة، 2010: 117)

I- 7 – 18- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الأساسي ما يلي:

- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أنتنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

-تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديد الاستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

إن المنظمة التي تأخذ بهذا النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الواردة في الفقرتين (2،3) أعلاه. (بلال خاف السكارنة: 118)

I- 7 – 19- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية:

إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية الذي يعتبر أكثر شمولية وفعالية. وتتبع في هذا الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT
- تحديد القضايا الرئيسية و الأهداف والبدائل.
- تحدي البرامج التي تندرج تحت كل هدف.
- تقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (بعض المنظمات تضع هذه الرسالة في البداية).(بلال خلف السكارنة:**119**)
- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- توثيق العمليات أعلاه (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOTمعها.
- وضع خطة تشغيلية سنوية لخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.
- البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية (سنة بعد أخرى)
- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.

I- 7 – 20- نموذج التآلف:

يحرص هذا النموذج على إيجاد تآلف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية. إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في

عملياتها، كما ان المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءاتها. أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالاتي: (بلال خلف السكارنة ، 2010 : 119)

1- يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد والمستلزمات المساندة.

2- تحديد ما هي العمليات التي تعمل جيدا وما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.

3- تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الاستراتيجية.

I- 7 – 21- التخطيط القائم على السيناريو:

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي.

وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج: (بلال خلف السكارنة،2010: 120)

- اختيار عدة قوى خارجية البدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثال ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك.
- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بجيل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.
- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.

قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.

- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجية الأكثر معقولية التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

I- 7 – 22- التخطيط الاستراتيجي العضوي:

إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:

- تقييم البيئة الخارجية و الداخلية. (بلال خلف السكارنة،2010:121)
- وضع تحليل SWOT.
- تحديد القضايا وأولوياتها.
- وضع البرامج.
- تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو" أو Story Boarding .
- تحديد الرؤية.(بلال خلف السكارنة ، 2010 :121)

I- 8 – نماذج تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

I- 8- 1- نموذج بيتر أوبراين:

طبق أوبراين هذا النموذج عام1991 في كلية التربية"جريفون" بالولايات المتحدة الامريكية، ويتكون من6 مراحل هي:

1- التقييم البيئي.

2- تحليل أصحاب المصالح الرئيسية.

3- توضيح الرسالة.

4- تحليل المهمة.

5- صياغة الاستراتيجية.

6- تنفيذ الاستراتيجية.

I- 8- 2- نموذج برايسن:

يقدم برايسن نموذجا للتخطيط الاستراتيجي يتكون من ثماني خطوات هي : (غنيمة، 2005: 452-461)

1- الاتفاق المبدئي على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي:

حيث يتم الاتفاق على عدة عناصر منها: الهدف من التخطيط، خطواته، وفريق التخطيط ومهامه، واللجنة المسؤولة عن تدبير المصادر الضرورية لاستمرار الجهد التخطيطي.

2 – تحديد وتوضيح القيود:

وتتضمن تحديد وتوضيح التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج مثل اللوائح والتشريعات وذلك للعلم بما هو مسموح وما هو ممنوع.

3 – توضيح رسالة المؤسسة وقيمها:

وتعطى الرسالة التبرير الاجتماعي لوجود المؤسسة، وتوضيح الرسالة ثم في ضوء القيود المذكورة، وكذلك بعد استطلاع توقعات ومطالب الأشخاص والجماعات من المؤسسة.

4- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة:

اكتشاف البيئة الخارجية للمؤسسة يهدف إلى تحديد الفرص والمخاطر التي تواجههم من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

5 – تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهذا التقييم يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف، وتضم عملية التقييم ثلاثة أبعاد هي:

أ–مصادرة المؤسسة (المدخلات):ويكون لدى المؤسسة القدرة على تقديم بيانات بخصوص المصادر التي تمتلكها

ب – الاستراتيجية الحالية (العمليات) : وتمتلك المؤسسة القليل عنها وعن كيفية تنفيذها.

ت – الأداء (المخرجات) : وهو المطلوب معرفة المعلومات عنه.

6– تحديد القضية الاستراتيجية :

وهذه الخطوة تمهد لها الخطوات الخمس السابقة، فالقضايا الاستراتيجية هي الموضوعات الجوهرية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمها ومخرجاتها ومستوى الخدمة، فهذه القضايا تجسد الصراعات التي تكون حول الغايات النهائية (لماذا؟) والوسائل (كيف ؟) والفلسفة (لماذا ؟) والمكان (أين ؟) والتوقيت (متى ؟) ومن الذي تقدم له المساعدة (من ؟).

7 – مراجعة الاستراتيجية وتطويرها :

تكون الاستراتيجية عبارة عن نموذج يتضمن الأهداف والسياسات والبرامج و أنماط الأداء والقرارات والمصادر التي تحدد وضع المؤسسة، ويتم مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديدها في الخطوة السابقة.

ويقترح برايسون استراتيجية من خمسة أجزاء هي : (العجمي، 2008 : 441).

أ- تحديد البدائل العملية أو الرؤى الخاصة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية.

ب- حصر العوائق التي تعترض تحقيق تلك الرؤى.

ت- إعداد أو طلب مخططات لتحقيق تلك الرؤى بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال التغلب على العوائق.

ث- تحديد أنماط الأداء المطلوبة لتنفيذ المخططات على امتداد سنة أو سنتين.

ج – وضع برنامج تفصيلي الأداء يغطي الفترة القادمة والتي تمتد من ستة أشهر إلى سنة.

8 – وصف لصورة المؤسسة في المستقبل :

تحدد المؤسسة الصورة التي يجب أن تكون عليها في المستقبل عند تنفيذ الاستراتيجية بإتقان وتحقيق الأهداف بنجاح وهو ما يطلق عليه برايسون رؤية النجاح (العجمي، 2008 : 441).

I- 9- خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة هي: (حافظ و البحيري، 2006 :113).

أولا/ تطوير الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية الواضحة و المميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات و إنما هي "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن و تستدعي التفكير في الوسائل و الطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث" .

و تعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المؤسسة تحقيقه، و مما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جدا عن الواقع الذي ستنطلق منه المؤسسة، و بمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها.

(http://epforum.net/showthread.php?t=)

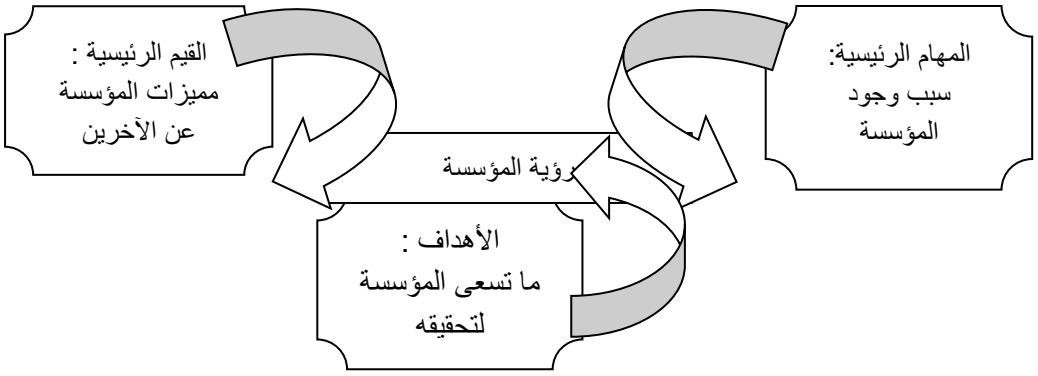
و صياغة الرؤية ليست عملا بسيطا تطور بسهولة، بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع أنتكون عليه المؤسسة في المستقبل، و هي عملية ديناميكية مستمرة و ليست عملا يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية و ينتهي عند نقطة النهاية، بل هي عملية تطور وتعدل مرات عديدة أثناء العمل (القطامين، 2002 : 55).

و يتم صياغة الرؤية جماعيا، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية و إنتاج المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس، 2004 : 28).

و العمري، فيحدد خصائص الرؤية فيما يلي:

- هادفة للنمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل و تستوجب النمو في حياة الإنسان.
- واقعية و مرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية و المتوقعة.
- قابلة للقياس : حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
- محددة بتاريخ : ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما و يفضل أن تكون طويلة المدى.
- يجب أن تتكامل مع الرسالة و تعطي صورة واضحة عن طريق الوصول لتحقيقها.
- توضح الاختلافات و الفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- قيادة التغير الإداري و تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول

على العموم تتكون الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي :



الشكل رقم (04) : المكونات الرئيسية للرؤية.

المصدر : الكرخي ، مجيد . (2009) "التخطيط الإستراتيجي – عرض نظري و تطبيقي –" ، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ص : 82

ثانيا / الرسالة :

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة و من المجتمع الذي تنتمي إليه، و تبدأ المنظمة برسالة محددة و واضحة و لكن مع مرور الزمن قد تتغير و يجري عليها تعديلات (العارف، 2001 : 40).

و تعرف الرسالة بأنها "تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها و ما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها(بابكر، 2001 : 95).

و تعرفه أيضا بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها و منتجاتها و عملائها و أسواقها وتبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها".(المغربي، 1999 : 70)

و الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، و هي إجابة على تساؤلات معينة عن المؤسسة و هي: (محمد الآغا،2008 : محاضرة).

- من نحن كمؤسسة؟
- ما المهنة التي وجدت من أجلها المؤسسة؟
- ما الوسائل التي توظفها لتحقيق المهمة و تقديم الخدمات؟
- ما الذي تسعى للوصول له مستقبلا؟

و لكن ما هي مواصفات الرسالة؟

يجب أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة وعامة و ذات نظرة مستقبلية، فهي تعتبر دليل أو مرشد عام، ويجب تجنب الرسائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار والإبداع وحرية التفكير .

و ترى العارف أن الرسالة الفعالة يجب أن: (العارف، 2001 : 46)

" تكون مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل).

" أن تحدد ماذا تنتج المنظمة، و لمن يوجه الإنتاج.

" أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.

" أن تحدد القوة الدافعة في المؤسسة

ثالثا / الأهداف الاستراتيجية :

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة و سبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، و هذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة و تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها (حسين، 2002 : 174).

و تتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفي الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية و تقسيمها إلى مهام محددة يستوجب انجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة .

الأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين في المؤسسة قادرين على حشد مواردهم البشرية و المادية في اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة، والمؤسسة التي لا يعرف العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها تتفق مواردها من أجل لا شيء.

إن تحقيق الأهداف هو سبب وجود العملية الإدارية و جوهرها، و بدون وجودها لا يوجد ما يبرر وجود أية مؤسسة، أو أية عملية إدارية، فما هي الأهداف، ومواصفاتها الجيدة، والقواعد العامة لتحديدها، ومن هم الشركاء في صناعتها؟

الهدف هو "النتيجة لنشاط معين، والنتيجة المرجوة للعملية الادارية" و هو "ذلك التطلع الطموح لتحقيق مصلحة عليا تحتاج إلى جهد ووقت كبيرين".

مواصفات الأهداف الجيدة:

1- الهدف محددا ومميزا، ومعبرا عنه بكلمات وجمل واضحة لا تحتمل التأويل.

2- يكون الهدف قابلا للقياس، تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذه، وملموسا.

3- أن يكون الهدف قابلا للتنفيذ، حيث أن الهدف غير القابل للتنفيذ غير موجود.

4- أن يكون الهدف واقعي، ولا يمكن تصور هدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي.

5- أن يكون الهدف محددا بوقت معين، ليتمكن العاملون من استثمار جهدهم و مواردهم.

و من أجل تحقيق الأهداف ذات المواصفات الجيدة لا بد من وضع أهداف جزئية، يؤدي تنفيذها إلى الوصول إلى الهدف الأساسي، و من أجل وضع الخطة اللازمة لتحقيق الهدف، لابد من وضع خطط لتحقيق الأهداف الجزئية.

° المعايير الأساسية التي يجب توفرها في الأهداف الجزئية:

أ- تحديد العمل المطلوب إنجازه، ومن وكيف ومتى ولماذا يقوم به؟

ب- تحديد المعيار الكمي، والنوعي لقياس الإنجاز، وهذا يتطلب، وضع معايير التقييم الخاصة بالعمل وأساليبه وأدواته، والأفراد الذين يقومون به، وطرق التقييم وأدواته وأوقاته.

ت- تحديد الإطار الزمني المطلوب لإنجاز العمل، الوقت هو من الموارد الثمينة التي يجب استثمارها بشكل جيد، حيث أن الوقت لا يمكن احلاله، أو تخزينه أو نقله، وشراء الوقت ممكن عبر دفع بدل جهد أفراد آخرين، أو شراء معدات إضافية لإنجاز العمل المطلوب. (حسين، 2002 : 175).

° القواعد العامة لتحقيق الأهداف:

1- تحديد الأولويات.

2- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة.

3- أن تكون عملية ومرتبطة بتوفر الإمكانيات المتوفرة.

4- أن تكون مرنة وقابلة للتعديل مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

5- أن تكون قابلة للقياس كلما أمكن، وليست كلمات عامة او شعارات.

6- لا تتعارض مع أهداف الأفراد.

7- أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وتوجهاته.

8- معايير زمنية مناسبة، وتاريخ انتهاءه.

9- أن تكون منسجمة مع باقي أهداف المؤسسة.

° **أسئلة لتقييم صحة ودقة الأهداف و الخطط:** (القاروط، 2004 : 13).

1) **لماذا:** لماذا هذا الهدف بالتحديد، و ما علاقته بالرؤية و الرسالة/ و بالمستفيدين من المؤسسة.

2) **متى:** متى سنحقق هذا الهدف (الجدول الزمني).

3) **كيف:** كيف سنحقق هذا الهدف، الخطط، المراحل، المعدات، التمويل...الخ.

4) **أين:** أين سيتم تحقيق هذا الهدف، المكان.

5) **من:**من سيقوم بالأعمال و الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف، غير غافلين عن الرقابة و العلاقات العامة والإعلام .

و من خلال العرض السابق يرى الباحث أن رسالة التسيير الرياضي يجب أن تترجم إلى أهداف استراتيجية كبرى طويلة المدى، ثم يتم تفصيلها إلى أهداف جزئية محددة، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المادية اللازمة للتنفيذ و وضع الجدول الزمني الملائم، مع ضرورة أن تتوافر فيها مواصفات الأهداف الجيدة التي تجعلها خير ترجمة للرسالة الموضوعة.

رابعا / التحليل الاستراتيجي :

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة، و تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف، و بالتالي توليد البدائل و إحداث التنسيق و التعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق لأهدافها و رسالتها، و يجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة و تبقى تحت تأثير التفكير السابق، و تفقد المرونة اللازمة لتحول التغيير إلى فرصة. (غنيمة، 2005 : 428).

و يتفق حسين مع غنيمة في ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي و عدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، و ما هو فرصة الآن قد يزول غدا، و ما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف و بالعكس، و يمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة

المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة و الإبقاء على نفس رسالتها .

و يشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصارا (SWOT) ما يلي: (حسين، 2002 : 175 – 176).

أ- البيئة الداخلية: و تشمل تحديد

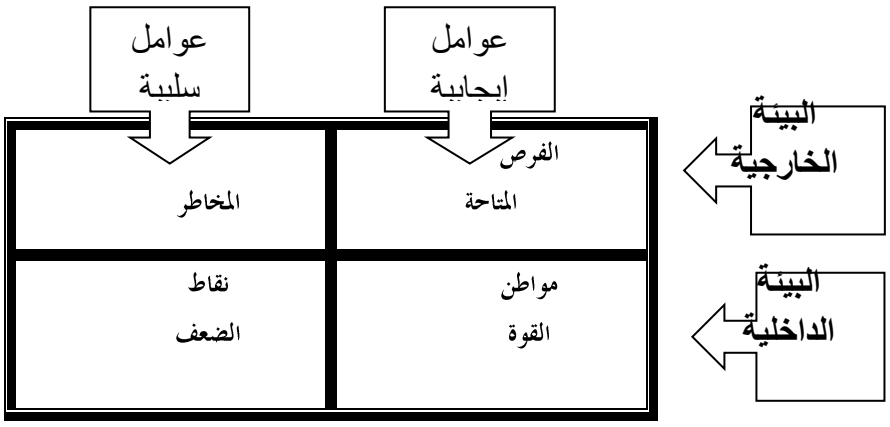
1- مواطن القوة: Strength

2- نقاط الضعف:Weakness

ب- البيئة الخارجية: و تشمل تحديد:

1- الفرص المتاحة: Opportuniyies

2- التهديدات المتوقعة: Threats (العجمي، 2008 : 435)



شكل (05):مصفوفة العناصر الإستراتيجية (القطامين، 2002 : 62)

أ- تحليل البيئة الداخلية:

يرى القطامين أن نجاح المؤسسة في إدارتها العملية للتخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة و تقليل نقاط الضعف في عناصر بيئتها الداخلية الثلاث و هي:

1- البناء (الهيكلي) التنظيمي: و هو ما يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المؤسسة و يحدد المستويات و الصلاحيات و ينظمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2- **الثقافة التنظيمية السائدة:** و هي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة و يتكون من مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة و عناصر الصهر التنظيمي، وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات، و تؤدي هذه الثقافة مجموعة من الوظائف منها:

- تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية المتميزة.

- تساعد على تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة بعيدا عن المصالح الشخصية و الذاتية.
- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها.
- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عند الحاجة

3-الموارد المتاحة: و تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات العملية و المالية و البشرية و التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة و نظم المعلومات الإدارية.

إن من اخطر نقاط الضعف في المؤسسة هي تلك المرتبطة بالموارد حيث يعتذر انجاز الأهداف إذا تعذر تمويلها أو توفير ما يلزم لتحقيقها، و إن هذه الموارد يجب العمل على تطويرها باستمرار(القطامين، 2002: 62).

و يرى الباحث أن القيادة الفعالة هي التي تعمل باستمرار على جعل الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الرياضية نقطة قوة تخدم التخطيط الاستراتيجي، و ذلك بالبعد عن الفوضى و الاضطراب، و الاتجاه نحو التماسك الذي يولد إبداع الإفراد و يفتح الطريق أمام الطاقات الفردية، كما تعمل جاهدة على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة بجميع عناصرها.

الشكل رقم (06) : مصفوفة الاختيار الاستراتيجي (القطامين، 2002 : 63)

عوامل الضعف	عوامل القوة	الداخلية / الخارجية
اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة وتتغلب على عوامل الضعف	اختيار بدائل استراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة و تعظم عوامل القوة	الفرص المتاحة
اختيار عوامل استراتيجية تقلل من عوامل الضعف وتحيد المخاطر	اختيار عوامل استراتيجية تعظم عوامل القوة وتحيد المخاطر	المخاطر

ب- البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية لأي مؤسسة من المؤسسات الأخرى و الأفراد و القوى الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية والثقافية و التكنولوجية التي تؤثر على سير العمل في هذه المؤسسة، و دراسة هذه البيئة أمرا ضروريا

عند وضع الاستراتيجية لأنه يكشف عن الفرص التي يمكن استغلالها و التهديدات التي يجب تجنبها أو محاولة الحد من آثارها .

و تتكون البيئة الخارجية من قسمين هما: (إدريس و المرسي، 2002 : 145).

1- بيئة التعامل المباشر: و هي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة المؤسسات و الأفراد و القوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر فيها و تتأثر بالقرارات التي تتخذها

2- بيئة المجتمع العامة: تتكون من مجموعة من القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا في عمل المؤسسة (القطامين، 2002: 57 – 58).

العوامل و المؤثرات الخارجية المتعلقة بالبيئة هي:

أ- العوامل الاجتماعية: و تمثل القيم و الاتجاهات و المعتقدات السائدة في المجتمع، و تشمل كذلك طبيعة العلاقات الإنسانية و النمو السكاني نماذج السلوك و دوافع الانجاز عند الأفراد و أسلوب المعيشة (المغربي، 1999 : 132).

خامسا / التقييم و الرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية و آخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، و لكنها تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ و تهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

° الأول هو تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها.

° الثاني هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف و تتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ و من ثم إجراء التصحيح المناسب .

وتعد عملية التقويم بمثابة كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقا للأهداف و الغايات التي وضعها المخططون سابقا، و تكمن أهمية التقويم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات الصحيحة التصحيحية و التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها، وقد يترتب على عملية التقويم العديد من الإجراءات من أهمها: (القطامين، 2002 : 68 – 69).

أ- إعداد تقرير الأهداف و تنقيحها.

ب- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير.

ت- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة.

ث- إجراء تعديلات في بعض العمليات التعليمية كتنمية قدرات أو مهارات العاملين (المغربي 1999: 228).

الخطوات العملية الرقابية:

لتحقيق ذلك يجب وضع مقاييس أداء متفق عليها، و التأكد من أن التصرفات تتفق مع الرؤية ووثيقة العمل، و معرفة جميع العاملين بما يقومون به، ووضع نظام محدد للثواب و العقاب يطبق على الجميع (حافظ و البحيري : 95).

و يرى القطامين أن خطوات العملية الرقابية هي : (القطامين، 2002 : 70- 71).

1- تحديد ما يجب قياسه.

2- تحديد معايير قياس الأداء.

3- قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية معينة.

4- مقارنة الأداء الحالي مع المعايير.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

I- 10- – مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي :

I- 10- 1- مزايا التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا أو الفوائد تتمثل في ما يلي: (بني ، حمدان خالد ، و آخرون ،2007 : 16)

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل و المنافسة .
- يوضح و يبين التهديدات و الفرص المستقبلية .

-أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة .

- تطوير طرق حل المشكلات و تحسين أساليب اتخاذ القرارات .
- الاتصالات و تبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة ؛(النجار ، فريد راغب، 2010 : 75)

I- 10- 2- معوقات التخطيط الاستراتيجي :

يمكن ابراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية : (العتيبي ، عامر ذياب ، 2012 : 19)

- ضعف الموارد المتاحة ، مثل قلة الموارد ، صعوبة الوصول غليها ، صعوبة إدارتها و نقص القدرات الازمة لذلك .

-البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدما قبل أن يبدأ للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية ، السياسية و الاقتصادية).

- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة .
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة .
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص و المخاطر الحقيقية.(الضمور ، موفق محمد ، 2008 : 45)

I- 11- مستويات التخطيط الاستراتيجي :

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها و تنفيذها على الإدارة التي تنفذها و هي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا و متكاملا تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي .(الكرخي ، مجيد ، 2009 : 56-57)

I- 11-1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي ، و هو يوضع بواسطة مجلس الإدارة ، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله ، و عليه يتأثر المشروع كله بها ، و يركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة المشروع من منتجات ، عمليات ، أسواق ، و مستهلكين، و بطبيعة الحال تكون غالية هاته التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل (ماهر ، أحمد ، 2009 : 26).

I- 11-2- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال :

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية لمساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة و نجاحها (. جواد ، عباس حسين ، و آخرون، 2011 : 54)

I- 11-3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأعمال استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم (عطا الله، سمر رجب،2005، 50)

خلاصة

التخطيط الاستراتيجي يؤدي لتكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، ويؤدي للتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له، و يعتبر التخطيط الاستراتيجي 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 الاستراتيجية عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات وعيوب البدائل الاستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة الرياضية.

و التخطيط الاستراتيجي اصبح ذا شأن كبير لدى الدول المتقدمة حيث اصبحت المنظمات، المؤسسات ، الشركات و المصانع الكبرى تعتمد على هذا الاسلوب كخيار يساعدها على النجاح و النمو و السهر على ديمومة مؤسساتهم و منافسة المؤسسات و الشركات الاخرى في مجال تخصصها، مع مراعاة مبدأ المنافسة الشريفة. لذى تعمل الدول المتقدمة على التطوير و التحسين في أدائها من أجل السيطرة على السوق.

و هذا ما يجب أن تسلمه المؤسسات الرياضية بما فيها الاتحادات و الرابطات و الأندية الرياضية وبالأخص تلك الأندية المنتمية لحضيرة أندية الرابطة المحترفة، و التي يستوجب عليها التفكير في ركوب الحداثة والعصرنة من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد في الادارة الرياضية، و مسايرة الأحداث العالمية من أجل التطور و التقدم و الذهاب بعيدا بأنديتنا. و هذا ما يستوجب على مسؤولي المؤسسات الرياضية، و خاصة مسؤولي الأندية المحترفة التفكير فيه و الولوج في عالم التسيير الاداري الحديث و انتهاج اسلوب الادارة الاستراتيجية من خلال تكوين اطارات رياضية متخصصة، و تكون مكونة تكوينا صحيحا يتماشى مع متطلبات العصر، بالاعتماد على التكنولوجيا و العصرنة.

الفصل الثاني:

مكونات و التزامات الاحتراف الرياضي

تمهيد:

عرف الاحتراف الرياضي تطورا كبيرا عبر العصور، حيث كانت الممارسة الرياضية تنحصر في مفهوم الهواية، إلا أنها تطورت بشكل تدريجي وسيطرت على جميع الأنشطة الرياضية ، مما جعل الاحتراف جزءا هاما من الرياضة أدى إلى تطور قيمة وأهمية الأنشطة الرياضية، مما جعلها محل اهتمام المجتمعات ابتداء من السياسيين وصولا إلى أبسط مواطن في أي دولة من دول العالم، فلقد استطاع هذا القانون بإضفاء الجانب التجاري والاقتصادي إلى الجانب المدني والاجتماعي التي حرصت عليه الرياضة من خلال مبدأ الهواية، ولهذا وجب دراسة الاحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته وذلك في ضوء التطور الدولي المستمر للنهوض بالرياضة، و خاصة الرياضة المحترفة التي وصلت إلى اعلى مستوياتها من الاهتمام من الجميع و اخص بالذكر اصحاب رؤوس الأموال ، المستثمرين، المسيرين و رؤساء الأندية المحترفة.

و ولوج عالم الاحتراف صار مطلب جميع الدول و المنظمات الرياضية التي وجدت فيه متنفسا جيدا للربح و الربح الوفير، فأصبح الكل يلهث و راء كسب المال، مسؤولين ، مسيرين، اداريين و لاعبين بطبيعة الحال، لأنهم هم محور العملية الاحترافية. فصارت المنظمات تبحث في مجال الاحتراف الرياضي و تكوين اطارات رياضية وخاصة في علم الادارة الحديثة، و كذا مختصين في المجال التدريبي، و استغلال الاشهار و التسويق في هذا المجال للنهوض به، من أجل التحسين من وضعية مؤسساتهم و أنديتهم المادية و المالية لضمان استمراريتها.

و تواجه الجزائر ضغطا عالميا ناتج عن ظاهرة عولمة الرياضة، و ما نتج عنه من إلزام و إجبار الدول للدخول في نفس السياق من الاحتراف، بحيث يصبح كل العالم يتحدث لغة واحدة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم مكونات الاحتراف الرياضي، و إلى أهم متطلباته، التطور التاريخي للاحتراف الرياضي، ظهوره، آثار الاحتراف الرياضي على كرة القدم، و خاصة كرة القدم الجزائرية، المتطلبات الاساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي، متطلبات الاحتراف لنادي كرة القدم، و كذلك المنشآت و التجهيزات والعتاد الرياضي للاحتراف في الجزائر، سنتطرق كذلك لمعيقات الاحتراف الرياضي، التسيير في كرة القدم الجزائرية، الاحتراف في بعض الدول الرائدة في الاحتراف الرياضي.

II –1– التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي :

II – 1– 1– الاحتراف الرياضي عند الفراعنة:

الفراعنة أول من مارسوا الرياضة في العالم، وهناك العديد من اللوحات و التماثيل التي تؤكد ممارستهم لرياضات رفع الأثقال المبارزة المصارعة و ألعاب القوى التجذيف الملاكمة و الهوكي و مع ممارسة الرياضة و انتشار المنافسة داخل الاحتراف و حيث تنافست الملكة "حتشبسوت" مع العديد من السيدات في الفترة من 1490 إلى 1468 قبل الميلاد و توجد على جدران معبد الكرنك لوحات تسجيل " حتشبسوت" في شوط القربان واستحقت "حتشبسوت" تولى و زعامة البلاد بفضل قدراتها الرياضية .

و في الاسرة (18) للفراعنة تولي "أمنحات" الحكم بعدما حصل على لقب سيد الرياضيين عند الفراعنة و فاز بسباق الجري في شوط القربان في عيد "الحب سد" في عام 1460 قبل الميلاد و يوجد في متحف بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية لوحة " لأمنحات" و هو يجري في شوط القربان و اتجه الزعماء قديما إلى الرياضة كأنها كانت في نظر الشعوب هي الوسيلة الوحيدة لقوة الجسم و كانت حكمة " العقل السليم في الجسم السليم " هي السائدة و المسلم بها بل إنها كانت هي دستور الزعماء و طريق الوصول إلى الحكم و بالتالي حكم الشعوب الأبطال و الأقوياء لأن الشعوب كانت تقدس البطل و تدين له بالولاء و التقديس و الحب و لم يقتصر دليل الاحتراف في الرياضة عند

الفراعنة على تنافسهم على مراكز الحكم فحسب و لكن امتد الأمر ليشمل التنافس على الفوز بالحسناوات و كانت أكبر المنافسات في مسابقتي المبارزة و المصارعة و تشير لوحات في معبد " رمسيس" بمدينة هابو غرب الاقصى إلى أول بطولة دولية للمبارزة كما تشمل مقبرة الأمير "خيتي" و الذي عاش عام 2000 قبل الميلاد العديد من اللوحات المسابقات المصارعة سعيا وراء الفوز بالزوجات الحسناوات

II – 1– 2- الاحتراف الرياضي عند اليونان :

كانت المسابقات الرياضة عند اليونان القدماء قبل الميلاد مقصورة على الأغنياء و كانت الهدايا الرمزية هي عامل الجذب للرياضيين للاشتراك في المسابقات و قد سادت الرياضة في تلك الفترة العنف الشديد في المنافسة و كثرة الإصابات سعيا وراء الجوائز

و في عام 776 قبل الميلاد أقيمت أول دورة اولمبية و ازدادت شهرة الألعاب الرياضة و زات الجوائز و إقبال الشباب على ممارستها و في عام 40 قبل الميلاد أنشئت أول رابطة للاعبين المحترفين في التاريخ و أطلق

عليها اسم نقابة الدفاع عن حقوق السادة و شملت الدفاع عن الرياضيين و الموسيقيين و المؤلفين من المحترفين و كانت تلك النقابة مسؤولة عن الدفاع عن حقوق الرياضيين سواء في ترتيب مواعيد المباريات أو سفرهم من مكان إلى أخر أو العقوبات المتوقعة عليهم أو تحديد سن الاعتزال و أحقيتهم في التحول للتدريب ولكن تلك النقابة انتهت بانتهاء الإمبراطورية اليونانية القديمة في أعقاب انتشار الفساد و لم تلق الرياضة أي رعاية حتى القرن الثاني. (أمين ساعاتي، 2001: 21)

II – 1– 3– الاحتراف الرياضي عند الرومان :

في القرن الثالث دخلت الرياضة ضمن دائرة اهتمام النبلاء و الحكام في إطار التنافس بين المدن و القرى المختلفة من أجل إثبات الوجود و القوة و في عام 379 قبل الميلاد أصبح " تيودوسيوس " و هو الروماني من أصل إسباني إمبراطورا و الذي أصدر مرسوما في عام 393 قبل الميلاد بإلغاء الألعاب الأولمبية بزعم أنها تثير الغضب والعراك بين الأولمبي اليوناني و الروماني

وذلك كان نتيجة أساء المتسابقون الرومان إلى أحداهم مبادئ الأولمبياد و هو مبدأ الهواية فأخذوا يطوفون البلاد و يقومون ببعض الألعاب الاستعراضية و التي مهروا فيها و ذلك نظير هدايا و الأموال فخرجوا عن دائرة الهوية إلى دائرة الاحتراف .

و بإلغاء الدورات الأولمبية لتجنب صفة الاحتراف لم يكن هذا الحل حلا حكيما لأنه هو الذي قضى على الدورات الأولمبية القديمة بعد أنت مكثت 1169 عام حتى بدأ عام 1854 و قامت أول دورة بأثينا باليونان عام 1896 .

و سعى النبلاء إلى استئجار العبيد الأقوياء و تدريبهم و تحمل نفقات حياتهم و دفع الضرائب المقررة عليهم بالمشاركة في المسابقات الرياضة و منحهم جوائز في حالة الفوز و ذلك كان أول إعلان للاحتراف الحقيقي في تاريخ الرياضة كما أن النبلاء الذين يمتلكون العبيد الفائزين ينالون قدرا كبير جدا من المال من حصيلة المراهنات التي دخلت للرياضة للمرة الأولى أيضا.

II – 1– 4– الاحتراف الرياضي في العصور الوسطى :

أصبحت ممارسة الرياضة إحدى و سائل تعليم أطفال عند النبلاء و الطبقات الراقية الإنجليزية فخلت الهواية مرة اخرى إلى الرياضة و لكن ظل الاحتراف الأكثر سيطرة على المنافسات الرياضية و ظلت نتائج و قدرات العبيد تفوق الهواة النبلاء مع محاولاتهم للاشتراك في المسابقات المحترفين من العبيد للارتفاع بمستواهم و أصبحت المباريات المختلطة منتشرة في ذلك الوقت

و عندما ازدادت إمكانيات أبناء الطبقة الأرستقراطية لإجراء اتصال على مستوى المناطق و على مستوى الدولة كفوا عن الاشتراك في ألعاب الرياضة المحلية و مارسوا الرياضة مع مستوى طبقاتهم الاجتماعية فقط و حرموا ابناء العبيد و الطبقات الدنيا في الاشتراك في نواديهم أو بطولاتهم و كان الهدف من تعميق الهواة ان يكون هناك فاصل اجتماعي يفصل بين الطبقات الاجتماعية و بذلك تم استعداد أي رياضي محترف (أمين ساعاتي، 2001: 53)

II – 1– 5– الاحتراف الرياضي في القرن التاسع عشر :

عكست ظروف التطور التي مر بها احتراف الرياضة و خاصة رياضة كرة القدم في إنجلترا الحالة التي آلت إليها هذه الرياضة في العصور الوسطى من تدهور فق ساهمت الرياضة مساهمة هامشية في تلك الحقبة من الزمن والسبب في ذلك هو بروز رياضة الهواة

و مع بداية الألعاب الأولمبية الحديثة عام 1896 في أثينا تم فتح الباب للهواة و تمسك " دي كوبرتان " بالهواية في المجال الرياضي و ذلك تعبيرا عن خوفه الشدي من أخطار الاحتراف و التي قضت على التاريخ الأولمبي القديم و رفض اشتراك اللاعبين المحترفين في الدورات الأولمبية مؤكدا على ضرورة التزام جميع الرياضيين في العالم بالهواية وكانت الألعاب الأولمبية أول فرصة التنافس الدولي رسمي رياضي لذا سعت معظم الدول إلى الاهتمام بالهواية في الرياضة لتحقيق نتائج مشرفة و هكذا هبط معدل الاحتراف نسبيا (اسماعيل حامد عثمان ، 1991 : 61)

II – 1– 6– الاحتراف الرياضي في القرن العشرين:

رغم الانتشار السريع للهواية في الرياضة خلال القرن العشرين وطغيانها على الاحتراف في السنوات الخمسين الأولى من 1900 إلى 1950 ، إلا أن الاحتراف طغى بقوة في السنوات الأربعين الأخيرة خاصة في كرة القدم، كرة السلة، السيارات، البيسبول ، الغولف و الدراجات ، حتى وصل السماح للاعبين المحترفين لكرة القدم ، السلة و التنس بالاشتراك في دورات الألعاب الأولمبية وهو الأمر الذي بدأ في دورة سيول عام 1988 ومن ثم انتشرت ظاهرة الاحتراف الرياضي حتى الوقت الحاضر.(اسماعيل حامد عثمان، 1996 : 68)

من خلال التطور التاريخي للاحتراف الرياضي على مر العصور حتى الوقت الحاضر يتضح أن الاحتراف ليس ظاهرة حديثة لظهوره منذ أقدم العصور مع الاختلاف في درجة الاهتمام به عبر العصور ، فقد مرت مكانة الرياضة المحترفة بتطور ويعكس مدى الاحترام الذي كانت تلقاه الرياضة عامة و الاحتراف خاصـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة ، ففي العصور القديمة لقي المحترف كل احترام و تقدير وكان بنضر إليه على أنه بطـــل رياضي حتى تغيرت هذه

الصـــــــــــورة في العصـــــــــــــــــــــور الوسطى ، انخفضت مكانة الرياضي المحترف ، غير أن الأمر تبدل في القرن العشرين وعند ذلك استرد الاحتراف مكانته المتميزة التي كانت له في العصور القديمة واصبحوا ينظرون إلى الرياضي المحترف نظرة احترام و تقدير لما يتمتع به الرياضي المحترف من مهارات فنية عالية المستوى يتمتع بها الملايين من المشاهدين. (اسماعيل حامد عثمان، 1996 : 83)

كما ظهرت عدة متغيرات مرتبطة بالاحتراف و هي رعاية المحترفين الرياضيين و توفير كافة التسهيلات المادية للعمل على رفع مستواهم و كان ذلك أول إعلان للاحتراف الحقيقي ، مكا ظهرت المراهنات لأول مرة في الرياضة، و تكونت أول رابطة للمحترفين حيث كانت مسؤولة عن حقوق الرياضيين و توفير كافة الخدمات ، كما ظهرت في العصر الحديث متغيرات أخرى مرتبطة بالاحتراف الرياضي ، و منها طرق تسويق و استثمار اللاعبين المحترفين في الممارسة الرياضية للعبة و مدى تأثير وسائل تقنية على الاحتراف و خاصة في ظهور المراهنات و ظهور التأمين على المحترفين و ظهور المنشطات وما إلى ذلك من متغيرات مرتبطة بالاحتراف الرياضي.

II – 2– ظهور الاحتراف في كرة القدم :

أصبح الاحتراف الرياضي رسميا وقانونيا منذ عام 1885 حيث يعتبر ذلك العام بداية لمرحلة من أهم مراحل كرة القدم، حيث تم الاعتراف به و لم يأت ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور والاعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويج بالنسبة للقلة في الجامعات ويطلق عليها في إنجلترا اسم "لعبة الجنتلمان "أي السيد المهذب لأنـــــــــــــــــــها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى من الناحية الثقافية والاجتماعية ،وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخـــــــــــــــــــاصة أعضاء الأندية الرياضية، كما ارتبط الاحتراف في كرة القدم ارتباطا عميقا بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا.(كمال درويش ، أشرف عبد العز ، 2000: 37)

وكان أول محترف في تاريخ كرة القدم هو "جيمس لانج" الاسكتلندي والذي انضم إلى فريق "شفيليد" الإنجليزي عام 1876 وكانوا يضعون له أجرة في حذائه سرا بعد المباريات ، وكان الاحتراف أمرا غير رسميا قبل عام 1885 ، وكانت طبقة الارستقراطيين النبلاء يعتبرون الاحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقات الأدنى في المستوى.

واستمر الاحتراف المقنع المستمر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على اتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين محترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين ، سجل يقدم للمختصين وسجل سري في بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أحذيتهم.

وفي نوفمبر 1883 ثبت لاتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي " أكربنتجتون" في مسابقة كأس إنجلترا تقديم أجر لأحد اللاعبين حيث قدم النادي المهزوم شكوى وهو نادي " باراك رود". ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والاحتراف وهو الميجور " ويليام سوديل" مدير فريق "بريستون نورث أند" فبعد تعادل نادي "أيتون باراك"1-1 مع نادي بريستون في فيفري 1883 قدم نادي "أتبون" شكوى لاتحاد كرة القدم، وجاء في الشكوى أن فريق بريستون.

يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت.

وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من المحترفين فقرر إيقاف أندية " بريستون"، و"بوليتول" و"بيرتلي" عن الاشتراك في مسابقة كأس إنجلترا لثبوت تهمة شنيعة على لاعبيه وهي تهمة الاحتراف وبدأت حملة ضد اتحاد كرة القدم الإنجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم بيانات وافية عن مصدر رزق ووظائف جميع اللاعبين للتأكد من أنهم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية إنجليزية وكان هذا يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا(علاء صادق: 13)

وعندما وافق الاتحاد الإنجليزي على السماح باحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية على تضييق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الاحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة أميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالاعتراف بحق العمال للاعبين كرة القدم في الحصول على إجازات بمرتب كامل وكانت أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف.(علاء صادق: 14)

II -3- مفهوم الاحتراف الرياضي :

لغة : احترف / احترف لـــــ يحترف ، احترافا ، فهو محترف ، والمفعول محترف.

احترف الرجل : اتخذ حرفة له (عبد اليمين بوداود ، 2015 :30)

المعنى اللغوي : الاكتساب ، أو طلب حرفة للكسب ، والحرفة كل ما اشتغل به الانسان واشتهر به، فيقولون حرفة فلان كذا ، يريدون دأبه ، وهي بهذا ترادف كلمتي صنعة وعمل ، أما الامتهان فإنه لا فرق بينه وبين احترف، لأن معنى المهنة يرادف معنى الحرفة وكل منهما مراد به حذق العمل.

المعنى الاصطلاحي: يوافق الفقهاء اللغويين في هذا فيطلقون الاحتراف على مزاولة الحرفة وعلى الاكتساب نفسه.

شرح المصطلح : وهناك فارق بسيط بين معنيي الاحتراف والاكتساب ، أو الكسب ، وهو أن كلا منهما أعم من الاحتراف ، لأنهما عند أهل اللغة ما يتحراه الإنسان مما فيه اجتلاب نفع وتحصيل حظ ، فلا يشترط فيه أن يجعله الشخص دأبه كما هو الحال في الاحتراف ، فالاحتراف ضرب من ضروب الكسب ، إذ الكسب عبارة عن تحصيل المال واكتسابه ، سواء أكان ذلك عن طريق الاحتراف أو بغير ذلك من الأسباب .

و أما العلاقة بين الصناعة و الاحتراف ، فهي أن الصناعة قسم من أقسام الاحتراف ، حيث أنها تختص بالحرف التي تستعمل فيها الألة دون غيرها . ويطلق الفقهاء الاكتساب أو الكسب على تحصيل المال بما حل أو حرم من الاسباب سواء أكان باحتراف أم بغير احتراف كما يطلقون الكسب على الحاصل بالاكتساب.

و الحرف تنقسم إلى قسمين أو صنفين :

حرف شريفة كالعلم أو التجارة أو الصناعة أو الزراعة على تفاضل فيما بينها للفقهاء ، وحرف دنيئة حرص الفقهاء على تحديدها ليبقى ما وراءها من الحرف شريفا فقالوا الحرف الدنيئة هي كل حرفة دلت ملابساتها على انحطاط المروءة وسقوط النفس . وقد سلك الفقهاء في تحديد الحرف الدنيئة – فيما عدا المحرمة – مسلكين :

1 – تحديدها بالضابط 2 – تحديدها بالعرف

وقد شجع الإسلام أتباعه على الإنفاق ، ومن وسائله الاحتراف ، لأنها تكسب المهارة و الإتقان بفعل التكرار والتدريب ، لهذا قال الرسول صلى الله عليه وسلم : "إن الله يحب العبد المحترف " أي الذي له حرفة ومهنة وصيغة يتقنها ويتخصص فيها ، وما يترتب على ذلك من ارتفاع الكفاءة. (عبد اليمين بوداود : 30)

II –4– كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين:

وقعت الأندية الإنجليزية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبيها المحترفين، فالاحتراف هو تنظيم لحياة اللاعبين المحترفين وضمان مورد رزقهم ولوظيفتهم وهي ممارسة كرة القدم، وجاء الحل من خلال اقتراح إيجابي من اسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنجهام الإنجليزية فبإقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين، ومكافآت الفوز والتعادل وصيانة أرضيات الملاعب وبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتصاعدة، وذلك كان الهدف الأساسي من إقامة دوري كرة القدم وكان عام 1888 يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم.

حيث تطلب الاحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المتقن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وأن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات اقتصادية تطرح أسهمها في السوق ومن ثم نشأت الحاجة إلى الاهتمام بمستوى فريق النادي لأن اقتصاديات النادي ترتكز على سمعة فريقه ومستواه ومدى النظام والالتزام بالنادي. (عادل شريف،1988: 28)

II – 5– أثر الاحتراف على كرة القدم :

ظهور الاحتراف كان له الأثر الإيجابي على كرة القدم تنظيميا وإداريا وشعبيا ومع مرور الأعوام أصبح المحترف المنبوذ سابقا نجما محبوبا ومع ظهور الاحتراف أدى إلى تفريغ المحترفين لوظيفتهم وهي كرة القدم فارتفع مستوى الأداء وجذب الملايين إلى الملاعب قبل ظهور الإذاعة والتلفزيون ومع بدأ أول دوري منظم لكرة القدم تصاعد عدد الأندية في بريطانيا إلى أرقام كبيرة فبعد الدوري الإنجليزي باثني عشر ناديا في 1888 بدأ دوري ايرلندا في عام 1890 ودوري اسكتلندا في عام 1891 ونظم بعد ذلك الدوري الأوربي(عادل شريف، 1988: 41).

II – 6– التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف:

كانت حقوق اللاعب المحترف قليلة أو ضائعة في كل بلاد العالم حتى منتصف الخمسينيات و لم يكن له الحق في تقرير مصيره ولا حق الانتقال من نادي إلى آخر إلا بموافقة ناديه ولا يمكن اللعب للنادي الذي يريد الانتقال إليه مهما دفع هذا النادي وحتى في حالة انتهاء عقده مع ناديه فإن استمراريته مع ناديه يصح إجباريا إذا رغب النادي في ذلك.(عبد الحميد عثمان الحنفي ، 1995 : 19)

وكان اللاعب المحترف يباع كسلعة يتحكم فيها رؤساء الأندية الذين كانوا دائما من الأثرياء وكانوا يلتقون دائما ببعضهم ، حيث كانوا يتفقون على خفض أسعار اللاعبين لثقل مصروفاتهم على أنديتهم، وهذا الاتفاق غير العادل فيه ظلم واقع على اللاعبين المحترفين غير القادرين على المطالبة بحقوقهم في ظل التعسف الإداري.

وفي نهاية الخمسينيات والستينيات تحسن الأوضاع كثيرا في أوربا وأمريكا مع الاحتفاظ لأصحاب الأندية بسلطاتهم في التصرف في حرية اللاعبين وظل ظلم اللاعب المحترف حتى عام 1976 عندما أعلن اللاعبون المحترفون الثورة على ظلم أصحاب الأندية وأقاموا الكثير من الدعاوى القضائية ضدهم في المحاكم والتي اتخذت وقعا

إيجابيا لصالح اللاعبين وأقرت بعدم قانونية القوانين السابقة لأصحاب الأندية وكذا تعديل قانون انتقال اللاعبين من الفترة أندية إلى أخرى مؤكدة على حرية اللاعب المحترف في الحصول على حريته كاملة في وقت معين عندما يقتضي المحددة له مع ناديه ، وكان هذا التغيير السر الحقيقي وراء الزيادة الرهيبة في أسعار اللاعبين لاسيما في كرة القدم والسلة والهوكي والبيسبول وكرة القدم الأمريكية وبمرور الوقت بدأ تكوين روابط اللاعبين المحترفين والتي زادت من قوة اللاعب وواجهت تحكم رؤساء الأندية بشجاعة مما أثر على إيجابيات واضحة لصالح اللاعبين المحترفين .(عبد الحميد عثمان الحنفي، 1995: 23)

II – 7– تطور مكانة الرياضي المحترف :

مرت مكانة الرياضي المحترف بتطور يعكس مدى الاحترام الذي كانت تلقاه الرياضة عامة والاحتراف خاصة، فقد كان الرياضي المحترف في العصور (علاء صادق : 12) البدائية محلا للاحترام والتقدير من جانب الناس،وكانوا ينظرون إليه على أنه بطل الأبطال، إلا أنه في العصور الوسطى تغيرت النظرة فقد هبطت قيمة الرياضي المحترف وأصبح التقليل من شأنه يحل محل الاحترام والتقدير بل كان ينظر إلى احتراف الرياضة على أنه مهنة له وقد شاطر الممثلون الرياضيين المحترفين المصير نفسه بالتقليل من قيمتهم الشخصية واعتبارهم عند عامة الناس.

وفي القرن التاسع عشر عكست ظروف التطور التي مر بها احتراف الرياضة وخاصة رياضة كرة القدم في إنجلترا،الحالة التي آلت إليها هذه الرياضة في العصور الوسطى مع تعثر وانحدار حيث ساهمت الرياضة مساهمة هامشية في تلك الحقبة من الزمن والسبب في ذلك هو بروز رياضة الهواة، التي كانت تمارس بواسطة الطبقات الارستقراطية ، والطبقات الاجتماعية الدنيا في وقت واحد، غير أن الأمر ما لبث أن تبدل في القرن العشرين وذلك نتيجة للتغيرات التي اهتز لها المجتمع البريطاني .

لقد ظهرت تنظيمات مهنية في جميع فروع الألعاب الرياضية وكانت ذات هدف تجاري، واسترد الاحتراف مكانته المتميزة وأصبح الناس ينظرون إلى الرياضي المحترف في الأنشطة المختلفة نظرة حب واحترام وتقدير.(علاء صادق : 12)

II–8– الرياضة والاحتراف:

II –8–1– الرياضة وارتباطها بالاحتراف :

تعد الرياضة من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول، فمعظم الدراسات التي تناولت الرياضة كانت تنظر إليها على أنها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية، و لم ينظر إليها على أنها وسيلة للكسب أو على أنها مهنة أو حرفة يمتهنها الإنسان كمصدر للرزق ، ومن ذلك التعريف الذي جاء في القاموس الفرنسي "لاروس" فقد جاء فيه أن الرياضة مجموعة تدريبات جسدية تؤدى في شكل فردي أو جماعي وتهدف إلى الترويح عن النفس أو مجرد اللعب أو المنافسة ، وتمارين من خلال قواعد معينة تعرف بقواعد اللعبة ومن يمارسها لا يهدف من ورائها إلى تحقيق غرض نفعي مباشر.

والحقيقة أن هذه التعريفات وإن كانت تصدق على بعض الرياضيين وبصفة خاصة الهواة فهي لا تصدق على جميع الرياضيين فهناك فئة المحترفين الذي يسعون دائما إلى الحصول على ثمن لعبهم وانتصارهم وجهدهم ،فالمقابل الذي يسعى إليه الرياضي المحترف قد أصبح سمة تميز معظم الأنشطة الرياضية في الوقت الحاضر.

وعلى هذا فقد اتجه الفقه الفرنسي الحديث إلى تعريف الرياضة بـــأنها نشاط ترويحي يهدف إلى تنمية القدرات البدنية وتعد لعبا وعملا في آن واحد ويخضع الرياضي في ممارسته للوائح والأنظمة لخاصة ويمكن أن يتحول إلى نشاط حرفي ويمتاز هذا التعريف بأنه ينظر إلى الرياضة نظرة حديثة تتماشى مع الواقع الموجود بالفعل في المجال الرياضي، فلم تعد الرياضة فقط مجرد لعبة وتسلية بل أصبحت بمثابة عمل يقوم به الرياضي لحساب النادي أو الجهة التي يلعب باسمها.

II – 8–2– تغيير مفهوم الهواية في الرياضة :

إن التزايد المطرد في المشاركة الرياضية في عدد كبير من الدول والرواج والدعاية الذين اكتسبهما الرياضيون العظام كانت من أهم عوامل تغيير مفهوم الهواية وتحوله تدريجيا إلى الاحتراف مع أنه تقليديا لم يكن من المعتاد أن يلتقي الرياضيون أي مقابل مادي من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم الرياضية ولقد أظهرت الرياضة المعاصرة ميلا نحو الاحتراف، وذلك في سعيها الدؤوب نحو الامتياز وتوطيد الأركان كمهنة شـــأنها شأن سائر المهن.

وتشير ويست West 1987 ، إلى تغيير مفهوم الهواية في الرياضة وأسباب ذلك يعود إلى تغيير الزمن فعندما ظهرت الألعاب الأولمبية (القديمة) في بلد الإغريق لم تكن فترة التمثيل الدولي قد وجدت أو على الأقل كانت في مهدها، كما أشارت إلى أنه من المحتمل أن تكون أهم الأسباب التي أدت لتغيير مفهوم الهواية تلك التي أتت في صورة الأمم مشيرة إلى ما حدث بين الرياضي الأمريكي جيس أويتز Jess Owens وبين الزعيم النازي هتلر في أولمبياد 1936 في برلين، حيث اعتبر الأمريكيون فوز "أويتز" بالميدالية الذهبية بمثابة رفع للمكانة

الاجتماعية الدولية لهم، ولقد تزايد هذا التأثير الضاغط في دفع عجلة الاحتراف والتفرغ للرياضة ما دامت هيبة الدولة مرهونة بأداء رياضيها في المحافل الدولية.(علاء صادق : 12)

II – 8–3– ماهية الهواية والاحتراف :

أهم الموضوعات التي اهتمت بها الدورات الأولمبية الحديثة هي موضوع الهواية والاحتراف في الألعاب الأولمبية لدرجة أن بير دي كوبرتان أفرد لهذا الموضوع فصلا خاصا في كتابه " التاريخ عن عبث الألعاب الأولمبية" وكذلك كان نفس الموضوع ضمن جداول الأعمال المقررة في المؤتمر الذي عقد بعثت فيه الدورات الأولمبية الحديثة.

والميزان الدقيق للأندية في المجال الرياضي هو إتاحة الفرصة للمشتركين في المسابقات الرياضية لكي يشتركوا وهو يخضعون جميعا لظروف واحدة غير مميزة، بمعنى أن لا يتخذها أحدهم صناعة أو حرفة يعيش منها، ثم يأتي ليقابل فردا آخرا في مسابقة رياضية يمارسها من أجل الترفيه وتمضية أوقات الفراغ دون السعي إلى أي مكاسب مادية.

هذا الخلاف الجوهري في حياة المتنافسين يتبعه خلاف في الاستعداد الرياضي وفي التوجيه وفي روح المناضلة أو العائد المادي المتوقع، وأخطر ما في الهواية والاحتراف هو الجمع بينهما من باب التحايل والكسب المادي بما يحمل المشروع الرياضي جهدا لإظهار كل وضع على حقيقته حتى تتوفر في المسابقات وفي البيئة الرياضية. (امين ساعاتي، 2001: 48)

والاحتراف يعني في أبسط صورة أن يقوم الفرد بالعمل لاعبا والعمل بطلا أو العمل مدربا أو مساعد للمدرب، ويكون له دخل من هذا العمل وفق عقود أو شروط يتم الاتفاق عليها مسبقا أي الاتجار والتعايش من ممارسة الرياضة.

بينما الهواية تعني في أبسط صورها ممارسة الأنشطة الرياضية دون انتظار أي مكاسب مادية أومعنوية.(كمال درويش، 2006: 50)

وبذلك يتضح أن للرياضة وجهان الاحتراف والهواية، فالاحتراف هو اللائحة التي يمارس من خلالها شخصا نشاطا رياضيا معنويا ليعود عليه بفائدة خاصة ، وتكون تلك الفائدة مادية في أغلب الحالات، ويرتبط الاحتراف دائما بالثراء ولذلك ينتشر الاحتراف في الدول الأوربية والأمريكية.

بينما تقتصر الهواية على ممارسة الشخص للرياضة دون حصوله على أي ربح فاللاعب الهاوي هو الذي يشترك في أداء المباريات ضمن البرنامج التدريبي للنادي بدون أن يتقاضى أجرا على عمله سوى المصروفات الضرورية اللازمة لتنقلاته أو إقامته بدون أن يتقاضى أي شيء غير ذلك(كمال درويش,السعداني خليل السعداني، 2006: 51)

II – 8– 4– التعريف الأولمبي للهواية والاحتراف:

في يناير 1983 ، وبعد أن تسرب الاحتراف إلى الألعاب الأولمبية واعترف رئيس اللجنة الأولمبية الدولية بالاحتراف وأعضاؤها وأصبح الاحتراف متغلغلا في كل ما هو أولمبي والسماح للمحترفين بالمشاركة في الأولمبياد 1996 في أتلانتا وكذلك أبطالا لأولمبياد 2000 في سيدني .

فقد نص قانون اللجنة الأولمبية الدولية في المادة رقم 26 على ما يلي:

اللاعب الهاوي هو من يشترك وكان دائما يشترك في اللعبة لمجرد التسلية دون كسب مادي من أي نوع واللاعب لا يسكب هذه الصفة: (كمال درويش ، السعداني خليل السعداني،2006 : 53)

1- إذا لم يكن له عمل يؤمن به حاضره ومستقبله .

2- إذا كان يتولى أو استولى على فائدة مادية نظير اشتراكه في الرياضة.

3- إذا انحرف عن قوانين الاتحادات الدولية المختصة وعن التفسيرات الرسمية لهذه المادة(26)

كما تقرر في مؤتمر اللجنة الأولمبية المنعقدة في استوكهولم 1947 ما يلي :

- الهاوي هو الشخص الذي تكون صلته الدائمة بالرياضة لغرض المتعة البدنية والعقلية والاجتماعية التي ينالها منها والذي تكون الرياضة بالنسبة له مجرد ترويج وليس لكسب مادي من أي نوع سواء كان مباشر أو غير مباشر .
- واللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية له يعيش من دخلها ، بحيث يملك حقوق وعليه وإجابات من بينها عدم مزاولة مهنة أخرى بجانب الممارسة الرياضية.

II – 8– 5– فلسفة الألعاب الأولمبية الحديثة وعلاقتها بالاحتراف :

في 20 نوفمبر 1893 وفي أحد مدرجات السوربون الفرنسية حيث كان بها يحتفلون بالذكرى الخامسة لتأسيس الاتحاد الرياضي الفرنسي ألقيت عدة كلمات وأبحاث عن الألعاب الأولمبية قديمها وحديثها وكان حديث "بيبرر دي كوبرتان" عن الألعاب الأولمبية عند الإغريق، وضرورة بعثها من جديد كانت فكرة تحمس لها بعض الحاضرين فناصروها وعارضها البعض الآخر في عناد .(حسن أحمد الشافعي، 2004: 34)

وقد وقفت الفكرة عند حد التفكير العميق في عصب التنفيذ ومر شتاء 1893 في نقاش الفكرة ودراستها ومن ثم كان تصميم دي كوبرتان أن يدعو إلى مؤتمر دولي لتدعيم مشروعه فانتظر الفرصة السابقة التي وجدها في مؤتمر 1893 والذي كان قد خصص لبحث الهواية والاحتراف في المحيط الرياضي .

وفي غضون هذا المؤتمر الذي مثل فيه فرنسا استطاع أن يروج لمشروعه وأن يجذب إليه عددا من مندوبي الأمم الأخرى وأن يفوز بأعوان آخرين مؤيدين له فقط، ظل دي كوبرتان يكافح ويفسح الطريق أمام رسالته إلى أن وفق في سنة 1894 إلى أن يضم إلى جدول أعمال المؤتمر الدولي موضوع إقامة الدورات الأولمبية وحدد لهذا المؤتمر أيام (16-24 يونيو سنة 1894) بمدرج السوربون تحت رئاسة "البارون دي كورسل" من الشيوخ وكان سفير فرنسا في برلين فوزير للخارجية وكان للمؤتمر ثمانية وكلاء يمثلون (إنجلترا ، أمريكا ، السويد والمجر)

وقد قسمت أعمال المؤتمر إلى قسمين هما : (حسن أحمد الشافعي، 1998 :35)

القسم الأول :

لدراسة الهواية والاحتراف .

والقسم الثاني:

لدراسة الألعاب الأولمبية.

وقد تحددت أهداف الحركة الأولمبية الحديثة فيما يؤدي إلى تنمية صفات بدنية وخلقية عالية إلى دعم روح التفاهم والصداقة بين جميع أبناء البشر والمساواة فيما بينهم ليقوم بينهم تعاون لبناء عالم أفضل تسوده المحبة والسلام والتفاهم. وفي اجتماع عقد في باريس حضره خمسة وسبعون عضوا تقرر إقامة أول دورة عام 1896 وكاد المشروع يفشل لولا الدعم المال لمليونير مصري من أصل يوناني مقيم بالإسكندرية.

II -8- 6- تطبيق نظام الاحتراف "فلسفة الاحتراف" :

تستخدم أمريكا الرياضة كدعاية للمشروعات التجارية وتحقيق الربح عن طريقها أي استغلال الرياضة من أجل المكسب المادي .

- فتطبيق نظام الاحتراف جعل من الرياضة ظاهرة من ظواهر الحياة الاجتماعية لا ترتبط بالثقافة فقط ولكن بالاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية أيضا .
- ظاهرة الاحتراف تعتبر مظهرا طبيعيا للأسلوب الأمريكي المادي ، فاللاعب لا يستطيع أن يحقق مستوى معيشة لائق عن طريق استثمار واجب الرياضة. (أمين أنور خولي: 284)

وبالرغم من اهتمام أمريكا بالاحتراف إلا أنها تهتم بالهواية أيضا للعمل على توسيع القاعدة لممارسة النشاط الرياضي ولاختيار العناصر الممتازة والزج بها للاحتراف وحتى تكون على قدم المساواة مع الدول الاشتراكية والنامية لتحقيق سياستها الرأسمالية من خلال الهواية.

فالرياضة في أمريكا أصبحت واقعا حقيقيا لكل فرد، ونحن نرى أن ذلك لا يدل إلا على الاهتمام بالقاعدة الوسيطية التي تتمثل في النشء وهي أساس لأي تطور وتقدم للرياضة وخاصة على مستوى البطولة الدولية العالمية.(حسن أحمد الشافعي،1998: 79-80)

II – 8– 7– الفرق بين الهواية والاحتراف :

- الهواية تهدف إلى الاشتراك في الرياضة من أجل الرياضة وقضاء الوقت لطريقة صحيحة وفي الاحتراف يتم ذلك من أجل المكاسب المادية .
- الهواية لا تهدف إلى المكاسب المادية بينما الاحتراف يتم من أجل الوصول إلى المكاسب المادية .
- في الهواية يكون الاشتراك في المسابقات الرسمية وفق برامج الاتحادات واللجان الأولمبية بينما الاشتراك في مسابقات الاحتراف يتوقف على المسابقات ذات الدخل الأعلى وفي الأوقات التي تناسب الجبهة المتعاقدة.
- الرياضي الهاوي يتمتع بالإجازة وفق ميوله ورغباته أما المحترف فإجازاته تكون وفق البرنامج التدريبي وبرنامج المسابقات الرسمية.
- الالتزام عند الهاوي يكون أقل منه عند المحترف بحيث تكون العقوبة لدى الهاوي في حالة التقصير بطريقة تربوية أما المحترف تقابله الجهة المتعاقدة بخصم مبالغ من استحقاقات المحترف.
- الأموال التي يتقاضاها الهاوي لا ترتبط باي مكاسب مادية لشخصه ولا تزيد في مواجهة مصاريف الانتقال والملابس وفق العائد المادي من العمل، أما الأموال التي يتقاضاها المحترف فإنها ترتبط بمكاسب المادية مقابل اشتراكه في التدريب والمباريات وتعرضه للأخطار.(حسن انور خليل، 1999: 225)
- أثبتت بعض البحوث العلمية التي أجريت في المجال الرياضي أن الاحتراف في المجال الرياضي كان من أسباب انتشار المنشطات الرياضية بما يضمن له التعاقد على أجر أعلى.
- عند إصابة الهاوي يكون علاجه على نفقة اللجنة الأولمبية التي يتبعها هذا الهاوي كما تقدم بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية بإجراء التأمين على الأبطال ضد الحوادث أو الإصابات عند اشتراكهم في البطولات الرسمية.

أما عند إصابة المحترف فيتوقف علاجه أو التأمين عليه ضد الإصابة أو الحوادث على النصوص الواردة في التعاقد وهل تضمن تحمل الجبهة المتعاقدة للعلاج أو يتحمله الفرد نفسه.

- تحافظ القوانين الدولية لرياضات الهواة على سلامة الرياضي وعدم استمراره في المباريات فور إصابته وأحيانا تكون هذه القوانين أكثر صرامة لحماية الرياضي بتوفير مدة معينة للراحة الإجبارية وقد تصل في بعض الألعاب إلى عام راحة كاملة بينما تتوقف فترات الراحة وتوفير الأمن والسلامة للمحترف على نصوص التعاقد وحق استغلال الأداء لصالح الجهة المتعاقدة .
- توقيع العقوبات على الرياضي في مجال الهواية يخضع للتحقيق ودراسة كل الملابسات المرتبطة بالمخالفات مع إعطاء الحق للهاوي في الدفاع عن نفسه ونقض القرار الصادر بالعقوبة أما توقيع العقوبات على الرياضي المحترف فإنه يخضع للشروط المادية والغرامات ما لم تكن هناك شروط أكثر صعوبة في نصوص التعاقد.(حسن احمد الشافعي,1985: 13)

وتنتهي صفة الهواية للاعب في حالة توقيعه عقد محرر القيمة والفترة الزمنية ولا يعتبر اللاعب محترفا في حالة تقاضيه بدلات ، انتقال ورعاية صحية وملبس وتأمين ، وعند حصوله على مقابل مادي نظير التوقيع وراتب شهري فذلك ينقله من الهواية إلى الاحتراف.(عبد الحميد عثمان الحليفي,1995: 13)

II – 8– 8– كيف انتقلت الرياضة من الهواية إلى الاحتراف :

منذ عرف الإنسان الرياضة وبدأ التنافس والمسابقات دخل الاحتراف الرياضة قبل مئات السنين من دخول الهواية، وكان مقابل الاحتراف متباينا عبر السنوات والطريف أن أولى جوائز الاحتراف في التاريخ كانت أعلاها على الإطلاق ، ففي الأيام للإنسان كانت مباريات المصارعة تنتهي بإعلان الفائز الذي يبقى على قيد الحياة بينا يلقي المهزوم حتفه على الفور. وبعد هذا حدثت ثورة اللاعبين ضد التمييز العنصري ، إقامة الدورة الأولمبية في برلين سنة 1936.

وكان غرض هتلر هو استغلال الدورة للرعاية النازية وانتقال الرياضة من الهواية إلى الاحتراف.(حسن أحمد الشافعي،1985: 44)

وفي عهد الفراعنة كانت المسابقات الرياضية هي أساس اختيار الحاكم ولا يزال مدونا على جدران الكثير من المعابد وعلى هرم سفارة حكاية كبرى مسابقات الرياضة الفرعونية واسمها شوط القربان ، وهو سباق للعدو ولمسافات طويلة ويقام في عيد " الحب سد " ويتولى الفائز في السباق حكم البلاد.(اسماعيل حامد عثمان، 1996: 43)

وتحولت الرياضة مع التطورات الحديثة إلى ظاهرة اجتماعية كبيرة وأهم المحركات الاقتصادية في العالم المتقدم بعدما طغى المال على الرياضة وانتقلت من الهواية إلى الاحتراف الذي يدر على أصحابه الملايين.

وفي عام 1925 اصطبغت كرة القدم والبيسبول بالصبغة التجارية ولما تدخلت المصالح والأعمال التجارية في مجالات الرياضة صبغت منها مشاريع عظيمة ، ولقد تضاعفت هذه المشاريع بشكل كبير في مجموعة دول

غرب أوربا وأمريكا خلال السنوات.(اسماعيل أحمد عثمان: 44) الماضية ولقد كان الاحتراف في الرياضة واحد من الأمثلة الصارخة في هذا الصدد وأصبح يقدم عائدا استثماريا ضخما .

فخبير الاقتصاد "جان فرانسوا" قد أكد أن الرياضة أصبح رقم أعمالها العالمي يقدر بـــ40 مليار دولار أمريكي، من بينها 4.3 مليار دولار لكرة القدم وحدها وبذلك أصبحت الرياضة نشاطا اقتصاديا شأنه في ذلك شأن بقية القطاعات الأخرى الشيء الذي يفسر التخلي عن المبادئ الأولمبية والسماح باشتراك اللاعبين المحترفين وإعادة تنظيم هذا المجال حول قيم تجارية جديدة.

و لم يكن هذا التوسع المالي ليكبر لولا التقدم في وسائل الإعلام التي عرفت طفرة قوية مع انتشار البث عبر الأقمار الصناعية، حيث أصبح التلفزيون مستهلكا كبيرا للعروض الرياضية والتي تدر أموالا كثيرة . (اسماعيل حامد عثمان،1996: 44)

وفي عام 1986م، فتح الباب أمام اللاعبين المحترفين في الدورات الأولمبية، وفي عام 1988 ظهر التسويق الرياضي مما فتح المجال أمام شركات تجارية كبرى للدخول في عالم الرياضة كرعاة.

وبعد ما سمح لجميع أنواع الرياضات بالاحتراف وأصبحت الشركات الراعية موضع مزايدات من طرف المحطات التلفزيونية العالمية، حيث نجد أن محطة " n.p.c" دفعت مبلغا قدره 3و7 مليون دولار لتضمن نقل الألعاب الأولمبية في دورة سيدني بأستراليا.(اسماعيل حامد عثمان، 1996: 45)

كما أدت عائدات الرعاية النجمة عن نقل التلفزيون إلى ارتفاع كبير من العائدات بالنسبة للرياضيين، كما أن سوق المستلزمات الرياضية يروج له أبطال أمثال نجوم كرة القدم رونالدينيو ودافيد بيكام ورونالدو ونجوم كرة السلة مايكل جوردن وغيرهم من نجوم العالم المحترفين عرفت ارتفاعا مطرفا .

وباتت كرة القدم وغيرها من الرياضات التي بلغت أسهمها التجارية مبالغ خيالية تتناول في البورصات كأي شركات إنتاجية ، وأصبحت الأموال تتدفق على النجوم من كل اتجاه، وذلك الوضع أدى إلى إصابة الرياضة وأصحابها بعدة تأثيرات قد تكون قاضية على الرياضة في المستقبل كالفساد المالي والعنف وظهور مافيا رياضية وتناول المنشطات .(اسماعيل حامد عثمان، 1996: 46)

II –9– مكونات و التزامات الاحتراف الرياضي:

II – 9 – 1– الاحتراف من الناحية القانونية :

يعرف البعض الاحتراف بأنه" توجه النشاط بشكل رئيسي وبصفة معتادة إلى القيام بعمل معين يقصد الربح " ويعرف آخرون بأنه " مباشرة نشاط يتخذ وسيلة لتعيش صاحبه ولتشبع حاجته " ويتبين من هذين التعريفين أن الاحتراف في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأنه يباشره بصفة

منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش ويتبين من ذلك أن الاحتراف بالمعنى القانوني يستلزم توفر عنصرين: (كمال دويش، السعدني خليل السعدني، 2006: 58)

الأول : أن يباشر الشخص نشاطه بصفة منتظمة ومستمرة .

الثاني : أن يعد العائد الذي يحصل عليه من هذا النشاط مصدر الرزق الرئيسي.

II – 9– 2– جوانب الاحتراف الرياضي

إن الاحتراف الرياضي شأنه شأن أي مهنة من المهن أو أي نشاط آخر سوء كان تجاريا أو صناعيا، حيث يلتزم ذلك أن يتخذ اللاعب من ممارسة النشاط الرياضي مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تحقيق عائدا ماديا يعتمد عليه كوسيلة للكسب والعيش .

لذلك فعملية الاحتراف يجب أن يكون لها أركان أساسية تتمثل في النادي واللاعب وعقد بينهم متفق عليه .

II – 9– 3– العناصر المكونة للاحتراف الرياضي :

ولكي يتحقق الاحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرارية وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الرئيسي للاعب، بل يستلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف .

و بناءا على ذلك يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن تتوافر العناصر الثلاثة التالية:

أ– الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم .

ب– أن تشكل لعبة كرة القدم مصدر رزق رئيسي للاعب .

ت– أن يكون عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي.

أ– الانتظام والاستمرارية في ممارسة كرة القدم :

يشترط في لاعب كرة القدم المحترف أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن ثم لا يتوفر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف.

فالفقرة الثالثة من المادة الرابعة من لائحة الاحتراف السعودي تنص على أنه " يلزم اللاعب المحترف أن يكون متفرغا للعب في ناديه " كما تنص الفقرة الثالثة من المادة الأولى من لائحة الاحتراف الفرنسية على أن يلزم لاعتبار اللاعب محترفا أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنة أساسية

وإذا كانت المادة 26 من النظام الأساسي للجنة الأولمبية تعرف الرياضي الهاوي بأنه " الذي يمارس الرياضة كنشاط غير رئيسي" وأن اللاعب المحترف هو الوجه الآخر المخالف للاعب الهاوي ولذا فإن اللاعب المحترف هو الذي يمارس الرياضة على أنها حرفته الأساسية ومن ثم يمارسها بانتظام واستمرار.

ب- لعبة كرة القدم مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف :

لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف أن يتصف النشاط الرياضي بالاستمرار والانتظام بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته للعبة كرة القدم هو مصدر رزق رئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته. (عبد الحميد عثمان الحنفي، 1995: 58)

والقول بأن اللاعب المحترف يعتمد وبصفة أساسية في معيشته على ما يتلقاه من أجر هو أمر ثابت ومحقق في جميع رياضات الاحتراف ، وخاصة إذا ما لاحظنا أن المبالغ المالية التي يحص عليها اللاعب من احترافه هي دائما مبالغ مرتفعة أي تكفيه وتكفي أسرته وتزيد، فاللاعب لا يتقاضى فقط راتبا شهريا بل يحصل كذلك بدل مسكن سنويا وبدل مواصلات هذا بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب وفي حالة العجز والوفاة أيضا التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب.

يحصل اللاعب على نسبة معينة من مقابل الامتثال وذلك في حالة انتقاله من ناديه إلى نادي آخر،ومجموع هذه المبالغ يكفي بما لا يدع مجالا للشك أن يكون مصدر إلا أنه " لا يشترط في اللاعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد، بل يكفي أن يكون المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في معيشته.(لائحة الاتحاد الدولي لكرة القدم المعدلة والخاصة بشؤون اللاعبين، سويسرا: 2005/07/01)

ت- وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي :

لاعب كرة القدم لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصا له بذلك من الاتحاد الرياضي، والحصول على هذا الترخيص يلتزم أن يكون اللاعب مقيدا كلاعب محترف في أحد الأندية المرخصة بممارسة الاحتراف وهذه الأخيرة لا تسمح بقيد اللاعب في قائمة اللاعبين المحترفين إلا إذا كان اللاعب قد أبرم معها عقد الاحتراف .

وعلى هذا فإنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي، ولهذا نجد أن جميع لوائح الاحتراف التي تنظم احتراف لعبة كرة القدم تنص صراحة على ضرورة وجود عقد بين اللاعب وأحد الأندية ، وذلك يتضح

في المادة الثالثة من لائحة الاحتراف السعودي " اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي" .

ولإبراز أهمية وجود عقد الاحتراف ذهب جانب من الفقه الفرنسي إلى تعريف لاعب كرة القدم المحترف بأنه اللاعب الذي يبرم عقد احتراف مع أحد الأندية الممارسة للاحتراف . وترجع أهمية هذا العقد إلى أنه يساعد على تحديد الالتزامات التي تقع على عاتق الطرفين (النادي واللاعب).(عبد الحميد عثمان الحلفي، 1995: 11)

II –10– الاحتراف الرياضي والاعتياد :

الاحتراف الرياضي يعني أن يتخذ اللاعب من لعبة كرة القدم حرفة بأن يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تحقيق عائد يعتمد عليه كمصدر رئيسي للرزق وذلك بناء على عقد احتراف يبرم مع النادي الرياضي.

والاحتراف بهذا المعنى يختلف عن مجرد الاعتياد ، فالاعتياد يقتضي تكرار وقوع العمل من وقت لآخر أما الاحتراف فيستوجب تكرار وقوع العمل بصفة منتظمة ومستمرة.

وبذلك يكون الاحتراف مهنة يتخذها اللاعب سبيلا للارتزاق في حين يكفي في الاعتياد أن ينتظر وقوع العمل من الشخص من وقت لآخر.

أما الاحتراف فيقتضي انتظام العمل واستمراره باعتباره حرفة يعتمد عليها كمصدر وحيد للرزق ومن ثم يكرس لها كل الوقت والجهد ، ولا يعتبر اللاعب محترفا إذا اعتاد على الاشتراك في بعض المباريات لأجل الشهرة والتسلية وبذلك يمكن وصفه بلاعب هاوي ، متى كان اشتراكه في المباريات لا يمثل بالنسبة له مهنته الرئيسية أو مصدر الرزق الرئيسي.

II –11– العقود الإدارية :

قد صاغ الفكر القانون بعض التعريفات للعقد فمنها تعريفه بأنه " توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر معين يقره القانون" ومنها تعريفه بأنه " اقتران الإيجاب بالقبول على نحو يحدث أثر قانونيا في المعقود عليه " ويتبين من هذا التعريف أن العقد يقوم على عنصرين أساسيان هما :

الأول: توافق إرادتين أو أكثر أو اقتران الإيجاب بالقبول وهذا الاقتران أو ذلك التوافق يجعل الرضا أو التراضي ركن العقد.

الثاني: اتجاه الإرادة المشتركة لأطراف العقد إلى إحداث أثر معين يرتبه القانون يتسم بالالتزام.

والعقد باعتباره أحد مصادر الالتزام فإنه الأثر الذي يرتبه القانون عليه متنوع فهو ينشئ الالتزام أو يعدله أو ينقله أو يلغيه . ومن ثم فإنه لا وجه للتفرقة بين العقد والاتفاق لأن كل منهما ينعقد بتوافق إرادتين أو أكثر ويترتب عليهما القانون ذات الأثر في الالتزام بالإنشاء أو التعديل أو بالنقل أو بالإلغاء أو العقود ، يجب أن يوجد شرطا جزائيا حتى يلتزم كلا الطرفين بنصوص العقد.

وتلجأ الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها والقيام بمشروعاتها إلى إبرام العقود مع الآخرين وهي تفصح عن إرادتها في هذا الصدد فإذا لجأت الإدارة عند إبرام العقد إلى وسائل القانون العام، كنا بصدد عقد إداري أو على العكس فإذا لجأت إلى وسائل القانون الخاص كنا بصدد عقد مدني يخضع للقانون الخاص مما يترتب على ذلك من آثار.(كمال درويش، اسماعيل حامد: **79**)

ويتضح من ذلك أن هناك نوعين من العقود التي تبرمها الإدارة مع الأفراد : (عبد الحميد عثمان الحلفي، 1995: 65).

(**النوع الأول**) العقود الإدارية وهي تخضع لأحكام القانون الإداري ويختص بها القضاء الإداري.

(**النوع الثاني**) العقود المدنية وهي تخضع لأحكام القانون الخاص .

أ- النظام القانوني لعقد لاعب كرة القدم :

لوائح الاحتراف التي تصدرها الاتحادات الرياضية والتي تنظم عقد الاحتراف تعد بمثابة المصدر المادي الذي يلتزم به المتعاقدون عند إبرامهم عقد الاحتراف، وخضوع عقد الاحتراف لهذه اللوائح لا يتنافس مع طبيعته كعقد عمل وذلك لأنه على الرغم من أن التشريعات الخاصة بالعمل قد عينت بمسائل العمل ووضعت لها القواعد والأحكام العامة والتفصيلية ، إلا أن المشروع في معظم الدول غالبا ما يترك كثيرا من التفضيلات التي تكون قابلة للتغيير باختلاف الظروف والبيئة مفوضا الجهات الإدارية في إصدار اللوائح والقرارات المنظمة لها أو المنفذة لأحكامها لكي يتسم التطبيق بالمرونة اللازمة وذلك لما يتمتع به قانون العمل من الصفة الواقعية ووجوب ملازمته كل عمل . (عبد الحميد عثمان الحلفي، 1995: 65).

ب- أطراف الاحتراف :

° الطرف الأول "النادي الرياضي" :

يعرف النادي الرياضي بأنه "هيئة تهدف إلى نشر التربية الرياضية وما يتصل من نواحي ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي"(عبد الحميد عثمان الحلفي، 1995: 65).

يتبين من هذا التعريف أن النادي الرياضي أحد طرفي عقد الاحتراف لا يمكن أن يكون إلا شخصا اعتباريا وذلك على خلاف صاحب العمل في عقود العمل الأخرى فهو قد يكون شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا .

وإذا كان ما سبق عرضه في خصوص النادي ينطبق على أندية الهواة والمحترفين فإن الذي يهمنا هنا هو بيان الشروط الخاصة، التي يلزم أن تتوافر في الأندية الممارسة للاحتراف، والتي تعد الطرف الثاني في عقد الاحتراف أي صاحب العمل.

يشترط في النادي الممارس للاحتراف وفقا لنص المادة الثامنة من لائحة احتراف اللاعب السعودي مايلي: (عبد الحميد عثمان الحلفي: 81)

1- أن يكون من الأندية المرخصة رسميا من قبل الاتحاد الرياضي للعبة كرة القدم .

2- أن يتعهد بالالتزام بكل ما تضمنته لائحة الاحتراف وبكل التعليمات التي يصدرها الاتحاد الرياضي.

3- أن يقدم للاتحاد الرياضي خطة مالية مقنعة تثبت مقدرته على أداء تكاليف ممارسة الاحتراف وفقا للوائح الاحتراف.

4- أن يحتفظ بسجلات نظامية خاصة باللاعبين المحترفين وفقا للنموذج المعد من الاتحاد لهذه الغاية.

5- أن يبرم عقود مع اللاعبين المحترفين الذين يلعبون في فريقه الأول وفق لنموذج المعد من قبل الاتحاد...

يتبين من هذه الشروط أن النادي يخضع في ممارسته للاحتراف لكل ما يصدره الاتحاد الرياضي من تعليمات وتوجيهات فهناك رقابة كاملة من الاتحاد الرياضي للعبة كرة القدم على الأندية الممارسة للاحتراف ، وهو ما يشكل قيدا على حرية هذه الأندية .

° الطرف الثاني " اللاعب المحترف" :

يعرف اللاعب المحترف بأنه اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب ومكافآت، بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي .

يتبين من هذا التعريف أن اللاعب المحترف أحد طرفي عقد الاحتراف وهو شخص طبيعي يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم لحساب النادي وتحت إدارته وإشرافه ، فاللاعب المحترف بالضرورة يجب أن يكون شخصا طبيعيا ذلك أن علاقته بالنادي تفترض أداء مجهودات بدنية وذهنية ، ومن ثم لا يمكن أن ينعقد عقد الاحتراف إلا بين شخص طبيعي وناد ، أما الشخص الاعتباري، فلا يمكن أن يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم، وإن كان من الممكن أن يبرم عقد مقاولة، يقوم بتنفيذ الأداء الرياضي عمالة وإن كان ذلك نادرا من الناحية العلمية .(كمال درويش، أشرف عبد العز، 2000: 212)

وتستلزم بعض لوائح الاحتراف لتسجيل اللاعب في الاتحاد الرياضي كلاعب محترف إتباع بعض الإجراءات ومنها :

1- الحصول على موافقة الاتحاد المبدئية يجب أن يقدم النادي طلبا مرفقا به:

أ- مشروع العقد الذي سيبرم مع اللاعب على أن تحدد قيمة المدة المتفق عليها لسريان العقد.

ب- خطاب من نادي اللاعب الحالي يتضمن موافقة مبدئية على انتقال اللاعب للعمل مع نادي آخر.

2- ويلزم لتسجيل اللاعب في كشف النادي المنتقل إليه بعد موافقة الاتحاد المبدئية أن يتقدم النادي للاتحاد بالوثائق التالية :

- صورة العقد المنتهية بين اللاعب والنادي .
- تعهد خطي من اللاعب مصدقا عليه من إدارة النادي يوضح أن العقد هو الأساس والمعتمد من قبل إدارة النادي .
- شهادة انتقال دولية في حالة الاحتراف الخارجي ، وهي شهادة تفيد بأن الاتحاد الدولي قد وافق على انتقال اللاعب .

ت- الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف :

الآثار الناتجة عن عقد عمل لاعب كرة القدم المحترف هي ما يتولد عن العقد من واجبات والتزامات بالنسبة إلى كل من طرفيه "النادي الرياضي واللاعب المحترف" والحقوق التي تترتب عنه لأحد طرفيه وهي في الوقت نفسه التزامات على الطرف الآخر العمل ما دامت قد صدرت تنفيذا للقانون . (كمال درويش، و آخرون ، 2004: 189)

ث- التزامات اللاعب المحترف :

لاعب كرة القدم المحترفة باعتباره عاملا لدى النادي ، يخضع للالتزامات نفسها التي يخضع لها غيره من الموظفين .

كما يمكن توضيح تلك الالتزامات فيما يلي : (كمال درويش، محمد صبحي حسنين، 2004: 235)

- لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساسا بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبية والمباريات والمسابقات التي يتم احضاره بها من قبل النادي المتعاقد معه
- يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه .
- يجب على اللاعب المحترف أن يتفرغ لأداء العمل المنوط به فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي نشاط رياضي آخر.
- يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء كانت صادرة من الجهاز الإداري للفريق أو من الجهاز الفني سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب أو

أثناء سير المباراة فهو يلتزم بالخطط التي يضعها مدرب الفريق قبل بدء المباريات أو التعديلات التي يضعها أثناء سير المباراة .

- يلتزم اللاعب بالمحافظة على ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار بها أو عند ردها أو فقدها يكون مسؤولا عن تعويض النادي عن قيمتها .
- كذلك يلتزم اللاعب بموجب السرية، فلا يجوز له إطلاع الآخرين وبصفة خاصة الفريق المنافس على التشكيل أو على الخطة المنتهجة التي وضعها المدرب للمباراة، وبصفة عامة يحظر للاعب الإدلال بأي معلومات من شأنها الإضرار بالنادي الذي يلعب لحسابه.

ويتبين من ذلك أن الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتق اللاعب المحترف وما يتفرع عنه من التزامات يتشابه مع الالتزام الرئيسي الذي يخضع له غيره من العمال .

ج- الالتزامات الخاصة التي تفرضها طبيعة النشاط الرياضي على لاعب كرة القدم المحترف :

تفرض طبيعة الأداء الرياضي الذي يقوم به اللاعب المحترف مجموعة من الالتزامات على اللاعب لينفرد بها عن غيره من العمال ومنها ما يلي : .(كمال درويش، محمد صبحي حسنين، 2004: 235)

- يلتزم بالمحافظة على صحته وعدم تعرضها للخطر فاللاعب يعتبر عند توقيعه على عقد الاحتراف يخلوه من الأمراض والإصابات التي تحول دون تنفيذه بنوده ، فاللاعب المحترف يجب أن يكون لائقا من الناحيتين البدنية والصحية.
- يلتزم اللاعب بضرورة اختبار النادي عن أي إصابة لمرض يمنعه من اللعب وأداء واجباته وإذا استمر المرض لفترة طويلة فعليه تقديم شهادة مرض بذلك وأن يتقدم للفحوصات الطبية التي يطلبها النادي منه.
- الالتزام باتباع نظام غذائي معين فاللاعب المحترف لا يتناول إلا الأغذية التي يقررها المشرف الغذائي وفي المواعيد المقررة للوجبات الغذائية.
- الالتزام بالمواعيد التي يحددها النادي للنوم والراحة والتدريب ويتحدد ذلك وفقا لطبيعة المباراة أو البطولة التي يشارك فيها النادي سواء الوطنية أو الدولية.
- يلتزم اللاعب بالإقامة في المكان الذي يحدده له النادي فلا يسافر خارج مقر النادي إلا بعد الحصول على موافقة خطية بذلك.
- يلتزم اللاعب بعدم الإدلاء بأي بيانات أو أحاديث للصحافة أو أجهزة الإعلام إلا بإذن مسبق من مسؤولي النادي وعلى ألا تضر تصريحاته أو أحاديثه بمصالح النادي.

- يلتزم اللاعب المحترف بالمشاركة في المباريات والمسابقات سواء كانت الوطنية أو القارية أو الدولية وهذا الالتزام يعد الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتقه ولا يوجد أدنى شك في أن هذا الالتزام هو من الناحية القانونية التزام يبذل عناية بتحقيق نتيجة .
- وانتظام الراتب الشهري المحدد يجبر اللاعب المحترف على أن يلبي فورا الاستدعاء من ناديه أن يتبع التعليمات اللازمة طبقا للائحة وأي غياب غير مصرح به أو غير مقبول يدخل في الأوضاع الأنظمة الداخلية للنادي، حسب المادة 33 من لائحة الاحتراف للاعب الفرنسي في كرة القدم.

كما تتضح العناصر الأساسية التي يحتاجها اللاعب المحترف والتي تجعله يلتزم ببنود عقده مع ناديه هي :(لائحة الاتحاد الفرنسي لكرة القدم FFF للاعبي كرة القدم المحترفين، فرنسا،2000)

"**الحماية**" :حيث يحتاج اللاعب إلى حماية عندما يؤدي ما عليه من التزامات وواجبات وذلك مقابل الحصول على حقوقه طبقا للعقد المتفق عليه .

"**الرعاية**" :خاصة الرعاية الاجتماعية والطبية فيجب تأمين مستقبل اللاعبين المحترفين بإجراء كل الإجراءات الخاصة بالتأمين.

"**التوعية**" :معظم اللاعبين لا يعرفون تفاصيل لوائح الانتقالات لذا يجب أن يكون لتوعية اللاعبين عامل هام لمعرفة تفاصيل لوائح وعقود احترافهم. (لائحة احتراف لاعبي كرة القدم بالمملكة السعودية 1999-2000)

ولوائح الاحتراف تفرض على اللاعب التزامات خاصة وقد تصل إلى الحد بالمساس بالحياة الخاصة للاعب المحترف، الأمر الذي يؤدي إلى تقيد حريتهم كما يقع على عاتقه عدم أي تصرف من شأنه المساس بسمعته الرياضية أو الأخلاقية أو بحالته الصحية وهذه من المسؤوليات التي ينفرد بها اللاعب المحترف .(عبد الحميد عثمان الحنفي، 1995: 17-18)

د- التزامات النادي الرياضي اتجاه اللاعب المحترف :

يلتزم النادي التعاقد مع اللاعب بوصفه صاحب عمل بالالتزام الرئيسي الذي يلتزم به جميع الأعمال وهو دفع الأجور أما الالتزامات الأخرى فهي التزامات ثانوية ناتجة عن الاتفاق بين الطرفين والمنصوص عليها في لوائح الاتحاد واللوائح الداخلية للأندية وفي بنود عقود الاحتراف.(عبد الحميد عثمان الحنفي، 1995: 21)

° – الالتزام الرئيسي "دفع الأجر للاعب المحترف" :

يعد الالتزام بدفع الأجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من احترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت ، حيث نجد أن لوائح الاحتراف وكذلك نماذج العقود تنص دائما على الأجر بل وتتطلب أن يكون محددا تحديد دقيقا .

ومن ذلك المادة (5) من لائحة احتراف اللاعب السعودي فقد نصت على أن يلتزم النادي بدفع راتب شهري لا يقل عن سنة كحد أدنى، وذلك إلى جانب الالتزامات الأخرى .(لائحة احتراف لاعبي كرة القدم بالمملكة السعودية(1999-2000)

كما نصت المادة (26) من لائحة الاحتراف الفرنسي اللاعبين المحترفين على كل ناد يجب أن يحترم المكافآت والمرتبات ويجب أن ترسل من النادي إلى اللاعبين وفقا للعقد المبرم بينهم من آخر يوم في نهاية الشهر المحدد في العقد.

كما نصت المادة (24) في الفقرة (4) ي حالة عدم تسديد النادي لراتب اللاعب المحترف لمدة خمسة أيام فإن اللاعب يرفع الخلاف إلى المجلس المختص بالقضاء العالمي التابع للجنة الوطنية لكرة القدم.

كما يلتزم النادي بأن يدفع اللاعب أجره في الزمان والمكان الذين يحددهما العقد ودفع الأجر في الميعاد المتفق عليه لأن ذلك يشكل أهمية بالغة بالنسبة إلى اللاعب المحترف.(لائحة الاتحاد الفرنسي لكرة القدم FFF للاعبي كرة القدم، فرنسا:2000)

° – التزامات النادي الثانوية للاعب المحترف :

إلى جانب التزام النادي بدفع الأجر فهناك ثمة التزامات أخرى ثانوية تقع على عاتقه ومنها:

- هو المسؤول عن إدارة الاحتراف في كرة القدم داخله طبقا للوائح الموضوع من قبل الاتحاد الرياضي لكرة القدم.
- يلزم النادي فور إبرام عقد الاحتراف بأن يطلب من الاتحاد الرياضي تسجيل اللاعب كأحد لاعبي النادي المحترفين .
- يلتزم بكل ما يساعد اللاعب المحترف على الرفع من مستواه مثل :

- أدوات وأجهزة وملاعب رياضية .
- ملاعب للتدريب
- أدوات بديلة مساعدة في التدريب
- صالات لرفع الكفاءة البدنية ومجهزة (على أعلى مستوى)
- مدربين أكفاء على أعلى مستوى – إداريين متخصصين وأجهزة طبية ونفسية .

- يلتزم النادي بتوفير الغذاء والمسكن المناسب للاعب إلى جانب الرعاية الطبية الشاملة أي فحوص دورية على اللاعب، وكذلك عمل تأمين صحي يشمل العلاج العادي والكشف الدوري الإلزامي على اللاعب والتأمين ضد الإصابة داخل الملعب وحتى حالة العجز والوفاة . (حسن أحمد الشافعي، 1985: 106)

ففي المادة (27) من اللائحة الفرنسية للاحتراف تشير إلى ان القانون يجبر النوادي على أن تهتم بالتأمين الاجتماعي من أجل احتياجات العمل والحوادث والأمراض التي تحدث للاعبين.

كما يلتزم النادي بعمل سجلات خاصة لكل لاعب محترف يسجل بها كل من:(كمال درويش، محمد صبحي حسنين، 2004: 238)

1- الحالة الصحية ونتيجة التحليلات والفحوصات الطبية المستمرة على اللاعب .

2- الحالة البدنية التي يتمتع بها اللاعب وتسجيل مستواه خلال فترات زمنية محددة.

3- الجزاءات والعقوبات والخصومات التي تقع على اللاعب .

4- الحالة الانضباطية في تنفيذ البرنامج التطبيقي الموضوعي للاعب المحترف والذي يشمل التدريبات والمباريات والحضور والانصراف والنوم والاستيقاظ وتناول الغذاء وكذلك يجب على النادي أن يوفر للاعب المحترف في كرة القدم نسخا من:

- أنظمة ولوائح الاحتراف الرياضي لكرة القدم.
- أنظمة ولوائح النادي الرياضي.
- صورة من عقود التأمين المطلق على اللاعب.

ه- خصوصية الاحتراف الرياضي من التزامات وواجبات :

الاحتراف هو طموح كل رياضي في العالم، واللاعب الهاوي يريد أن يصبح محترفا وطموح اللاعب المحترف زيادة مكاسبه والحصول على شهرة واسعة ليرفع سعره وراتبه وقدر مكافآته، والمال هو الهدف الذي يسعى إليه كل لاعب محترف وفي سبيله يرمي المحترف وراء ظهره كل الجوانب الرياضية الأخرى بداية بالمتعة ومرورا بالقيم ويهدف إلى زيادة أرباحه، وهو الأمر الذي دفع معارضي الاحتراف بأنه كان سببا في تغيير طبيعة الرياضة وجعل المال صاحب الكلمة العليا كما أنه حول الإنسان إلى سلعة تباع وتشترى بسعر معين للأغنى بغض النظر عن جنسه أو ديانته أو ديانة السلعة أو دولة السلع والمشتري، لكن أنصار الاحتراف وهم الأكثر حاليا يؤكدون إقبال الجماهير يزداد على مسابقات المحترفين وأن مستوى مسابقات المحترفين أعلى جدا من الهواة .

كما أن الاحتراف له قواعد أساسية يجب على الابن المحترف الالتزام بها لكي يرفع من مستواه حيث أن حياة اللاعب المحترف تختلف كليا عن حياة اللاعب الهاوي ، فالمحترف يتفرغ تفرغا كاملا للعبة كمهنة أساسية والتي هي مصدر رزقه.

كما يجب على المحترف أن يتمتع بالقيم الأخلاقية والروح الرياضية لأنه أصبح مثلا أعلى لكثر من المشاهدين له في جميع أنحاء العالم.(حسن ـــحمد الشافعي: 104)

II – 12– متطلبات أساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي :

II – 12– 1– تطبيق الاحتراف يعني تشريعا رياضيا جديدا :

نظام الاحتراف في كرة القدم يطبق وفقا لأنظمة تشريعية دولية من خلال الاتحاد الدولي لكرة القدم ولا تتدخل الدول فيه، وفي الوقت نفسه نجد أنه يطبق بدون شرعية، حيث نجد في الاتحادية الدولية لكرة القدم تضاربا بين متغيرات ومتطلبات نظام الاحتراف مع النظام التشريعي الرياضي للدولة، إذن فكيف يطبق الاحتراف في ظل إجراءات حكومية وأين التشريع الذي يحمي حقوق الأندية والتي تعجز عن حماية حقوقها بالرغم من أننا نريد أن نطبق ونتحدث عن صناعة كرة القدم فبدون هذا التشريع ستجد الأندية صعوبات في تطبيق الاحتراف بنجاح،ولذلك يجب وضع استراتيجية تشريعية مرحلية جديدة تواكب التطورات الرياضية العالمية.(نبيه العقلماني، محمد فضل الله، 2004: 26)

II –12– 2– أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة :

لم يعد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح التشريعية للهيئات يتناسب مع المفاهيم والمتغيرات في الرياضة، فقد تغير الفكر الرياضي من الهواية إلى الاحتراف، فلم تعد البنود القانونية ولوائحها التي تفرض الجهة الإدارية على الهيئات الرياضية من لجنة أولمبية واتحادات وأندية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث ولا تواكب التحولات العالمية في الرياضة والتي فرضت نفسها في ظل تواجد الاحتراف ولا يمكن إخفاؤها ومنها (اقتصاديات الرياضة، التمويل والتسويق والاستثمار والرعاية والخصخصة والعولمة الرياضية وصناعة الرياضة) وما إلى ذلك من متغيرات عملت على تغيير المفاهيم، حيث أصبح من الضروري تعديل قانون الهيئات الرياضية حتى تستطيع الرياضة مواكبة التطورات لا تنفصل عن التطور الرياضي.

II – 12– 3– جوانب التعديل التشريعي للقوانين واللوائح في ظل تطبيق الاحتراف في كرة القدم:

حيث توضح بعض من تلك الجوانب النقاط التالية :

يجب صياغة قانون الهيئات الرياضية لمواكبة التغيرات الحديثة في ظل نظام الاحتراف ودراسة الأبعاد الاقتصادية للرياضة مع وضع تشريعات وقوانين لتلك الأبعاد حتى تتماشى مع نظام الاحتراف الرياضي

- تطبيق الاحتراف يعني تشريعات جديدة حتى تحمي حقوق الأندية ومنها :

أ- يجب السماح باستغلال أسماء وشعارات وألوان الأندية في الدعاية والإعلان دون إذن مسبق منها .

ب- إيجاد صيغة قانونية للأندية الرياضية لتمويل نفسها مع زيادة مصادر التمويل.

- يجب تعديل التشريعات والقوانين الرياضية لإضافة الأنشطة الرياضية ضمن قوانين الاستثمار والعمل على تحويل الرياضة والبطولات للاستثمار من خلال قوانين تحررها من القيود، مع استثمار الملاعب والمنشآت والفرق الرياضية وإطلاق الحرية للأندية والاتحادات والاستثمارات دون رقابة حكومية إلا من خلال الجمعية العمومية.
- يجب أن يشجع قانون الهيئات الرياضية المستثمرين على إنشاء أندية خاصة تهتم بالرياضة التنافسية .
- يجب وضع ضوابط تشريعية وقانونية بين الأندية والمستثمرين في القطاع الخاص تضمن حقوق كل من لاعبين محترفين أو رعاية لاعبين من وصولهم إلى الاحتراف الداخلي والخارجي .
- يجب إنشاء محكمة قضائية رياضية عامة لفض النزاعات في المجال الرياضي ولجمع الأنشطة الرياضية .

(نبيه العقلماني، محمد فضل الله،2004: 33)

II –13– متطلبات الاحتراف لنادي كرة القدم :

II –13–1– السند القانوني (دفتر الشروط) :

ينص الأمر 95 – 09 المؤرخ في 25 فبراير 1995 في الشطر الثاني من المادة العشرين على أن: "يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع و التنظيم الساري مفعولها و المتعلقين بالشركات التجارية ".

(أمر رقم 95 – 09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق لـــ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها وتطويرها).

كما أوضح في المادة 21 عن دفتر الشروط من طرف الوزير المكلف بالرياضة و المادة 22 أنه تمارس هذه الأندية المحترفة نشاطاتها في اطار احترام التنظيمات و القوانين الأساسية للاتحادات و الرابطات الرياضية .

في المادة 22 من القانون 89 – 03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض و إبرام عقود مع كل المنظمات ، المؤسسات أو جماعات عمومية من أجل ضمان دعم تطوير المؤسسات البدنية والرياضية. (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 :109)

أما في المادة رقم 23 من نفس القانون سمح بإنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري وأهداف رياضية أو هياكل أخرى و هذا عنما تتطلب طبيعة كثافة و تنوع النشاطات المنظمة طريقة تنظيم و تسيير مخالفة للجمعية .

غير أن مفهوم رياضي محترف تم ذكره بوضوح في الأمر رقم 95 – 09 و بالخصوص في المادة 20 و التي تصرح "تعد نوادي رياضية محترفة" ، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون و / أو معنيون و يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة . (Ordonnance 95 / 09 du 25 – 02 – 1995 , article 20)

II –13–2– التمويل :

بقيت الدولة في هذه الفترة تضمن أو تساهم في تمويل النشاطات البدنية و الرياضية عن طريق الجماعات المحلية ، المؤسسات ، المنشآت والهيآت العمومية و هذا حسب المادة رقم 69 من القانون 89- 03 (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 :110) و المادة رقم 99 من الأمر رقم 95 – 09 لكن الجديد الذي جاء به المشروع في هذه الفترة هو إعطاء إمكانيات و مصادر أخرى للتمويل مثل :

– تسيير و تسويق الحقوق ، و مواقع الإشهار أو الترقية المرتكبة بالدعائم الرياضية (المادة 71)

– ملكية كل الحقوق حول العروض و بثها (المادة 72).

– تدخل المتعاملين العموميين أو الخواص (المادة 73) .

– الأرباح بمختلف أنواعها الناتجة عن المنافسات ، عن تسويق صورة الرياضي أو مجموعة الرياضيين(المادة 76) .

– الشغالة (الرعاية) .

– الصندوق الوطني و الصناديق الولائية التي تهدف إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب و الرياضة و دعم الهيئات الرياضية و تحفيز النتائج (المادة 110 من الأمر 95 – 09).

و أيضا و لأول مرة ، سمحت الدولة للرياضيين أو مجموعات الرياضيين الاستعانة بخدمات ممثل الرياضيين Manager مقابل أجره .

و يجب على ممثل الرياضيين الحصول على اعتماد لدى الاتحادية أو الاتحادات الرياضية المعنية من أجل ممارسة هذا النشاط (المادة 109من الأمر 95 – 09).

غير أن التكفل برياضة النخبة يرجع إلى الدولة و الجماعات المحلية و كذلك الاتحادات الرياضية الوطنية و المعنية و اللجنة الأولمبية الوطنية (المادة 100 من الأمر 95 – 09) .

II –13–3– المنشآت و التجهيزات و العتاد الرياضي للاحتراف في الجزائر :

من أجل ترقية و تنمية الممارسات البدنية و الرياضية أبقت الدولة على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة و المكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية و هذا بتشجيع و مساندة مجهودات الجماعات المحلية في اطار انجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية (المادة 95 من الأمر 95 – 09).

و دائما من أجل نفس الهدف أعطت الدولة الأشخاص الطبيعيين و المعنويين من القانون العام و الخاص إنجاز و استغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية بعد المصادقة على مطابقتها للمواصفات التقنية ، كما أنها تحفز و تشجع على إحداث صناعة التجهيزات و العتاد الرياضي . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 :110)

في المادة 92 من الأمر 95 تصرح بأن الدولة و الجماعات المحلية تسهر على تحسين و صيانة مشتملة الهياكل القاعدية الرياضية العمومية و جعلها مطابقة للمواصفات التقنية .

المادة 93 من نفس الأمر جاءت فيما يخص استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية من الدولة أوالجماعات المحلية عن طريق التنازل للهياكل و التنظيم و التنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية أو الفائدة و/ أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض . (عيسى الهادي ، كمال رعاش**2012 :111**)

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تتهيأ للمغامرة الاحترافية ،فقد كان الموسم الرياضي 1999 – 2000 مبشرا لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر فبعد عدة سنوات من التردد و الترقب ، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيرا لاتخاذ القرار الحاسم و خوض التجربة الاحترافية ، و هكذا فقد صادقت الجمعية العامة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشبيبة و الرياضة خلال دورتها المنعقدة في 29 جويلية 1998 و المتعلقة بنظام المنافسة الوطنية الجديدة .

ففي هذا الشأن اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 98 / 99 الذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول مع مجموعتين من 14 فريقا لكليهما (الوسط الشرقي و الوسط الغربي).

من هذا فإن إقامة كرة قدم احترافية في الجزائر سيمتد على ثلاث سنوات بإثني عشر فريق معني في الموسم 99/ 2000 ثم أربعة عشر فريق في الموسم 2000 / 2001 ثم في النهاية إلى قسم الامتياز متكون من ستة عشر فريق للموسم 2001 / 2002 . صحيح أن تخوفات مسيري النوادي كانت عديدة و مشروعة لكن

التجربة الاحترافية جديرة بالمحاولة فقد أضحى في أيامنا الاحتراف ضرورة من ضرورات الساعة التي تفرضها كرة القدم المعاصرة ، إلا أن الاحترافية الأولى من نوعها في الجزائر لم تنجح نظرا لغياب مقتضيات و متطلبات الاحتراف ، ليضل تطبيق هذا القانون في كرة القدم الجزائرية محاولات لم تتجسد على المستوى الفعلي .

و بالتأكيد أن الآراء على مستوى النوادي لا تزال لدى العديد من المسيرين الذين غالبا ما اعتادوا تكفل السلطات العمومية الكلي بنواديهم ألا أن في الوقت الراهن تحتاج النوادي إلى البحث عن مصادر تمويل أخرى (الرعاية ، الإشهار ، عائدات الملاعب و غيرها من النشاطات التجارية) فمن الأهمية خوض التجربة الاحترافية التي من شأنها أن تحدث نمط تسيير جديد ، خاصة بعد نتائج المنتخب الجزائري الأخيرة التي قد تكون دافعا للعمل على تطوير كرة القدم من خلال تطبيق قانون الاحتراف ، و هو المشروع الذي يسعى رئيس الاتحادية محمد روراوة إلى تجسيده في البطولة الجزائرية .

ففي بداية كل موسم رياضي ، على الفريق أن يبرر وجود – لكل الموسم الرسمي – ملعب يحتضن تدريباته طوال السنة ، هذا التبرير يجب أن يكون مسند بوثيقة رسمية تؤكد إما بسند ملكية أو بعقد أو بإيجار أو باتفاق . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 112)

-يشترط أن يكون للملعب منصة يمكن لها أن تستقبل على الأقل 5000 مكان جلوس لكنه يسمح لفترة انتقالية مدتها خمس سنوات ابتداء من الموسم الرياضي 1999 / 2000 سعة أدناها 8000 مكان .

-يجب أن تكون أرضية الملعب من العشب الطبيعي و في حالة جيدة لكنه يسمح مؤقتا بالعشب الاصطناعي لمدة انتقالية مدتها خمس سنوات .

- و كذلك على الفريق أن يكون بحوزته على الأقل ملعب ملحق .

- يجب أن يحتوي الملعب على غرف الملابس و كذا منصة خاصة بالصحافة لاستقبال الصحافة المكتوبة مجهزة بغرف للاستعمال الخاصة للصحافة المذاعة(الإذاعة و التلفزيون).

- يحتوي الملعب على نظام إضاءة كاف للسماح بإجراء مباريات في الليل . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 113)

II –14– السياق الحالي لكرة القدم الجزائرية :

II – 14– 1 – الغموض في ظاهرة الاحتراف :

يمكننا و بصعوبة لاعب المستوى العالي الذي يتدرب مرتين في اليوم و يشارك مرتين في الأسبوع في المباريات ، أن يكون له نشاط آخر و يظهر أيضا بأن الاحتراف يمكن أن يكون كحل متقبل لأنه يتطابق كتوضيح شرعي لدخول الأموال في عالم الرياضة .

لكن هذا النوع من النشاط الرياضي في بلدنا يعيش مجموعة من المشاكل و التناقضات الناتجة عن مجموعة الظروف المترتبة للنسبة السياسية العامة في البلاد . (زعبار سليم ، 2001 / 2002 :115).

II –14– 2 – المشاكل المالية :

أن التحدث عن القيمة المالية في عالم الكرة الاحترافية يبقى أمر غير سهل و في هذه المرحلة من تطوير كرة القدم الجزائرية حسب النصوص التشريعية للمنظمة الوطنية و ظهور مصطلح الاحتراف ، فقد تضاعفت أجور اللاعبين لكن رغم هذا تعاني معظم الفرق الاحترافية مشاكل مالية خانقة و يصعب عليها إكمال الموسم الرياضي نتيجة لعدة أسباب هي :

أ– رواتب اللاعبين : إنه من أحد الأسباب لتغيير العجز المالي للفرق الاحترافية و من كرة القدم الاحترافية يمكننا أن نستخلص بأن الرواتب ليس نفسها لكل اللاعبين ، يوجد هناك سلم للرواتب حسب منصب اللاعبين في الفريق و المهاجمين هم غالبا الأكثر تقاضيا .

ب– عقود التأمين : ففي هذه الحالة نجد أن معظم اللاعبين يتعرضون للإصابة أثناء المنافسات ، النوادي لا تولي الاهتمام اللازم و كذا انعدام عقد التأمين للاعب ضد هذه الحوادث الملقاة عكس ما ينص عليه الأمر رقم (2000 – 278) و المحصور به المادة رقم 19 من هذا الأمر .

يستفيد الرياضي في الأندية ذات المستوى العالي من عقود التأمين من المخاطرة التي يتعرض له داخل اقليم الوطن و خارجه، قبل و أثناء و بعد التربصات التحضيرية و المنافسات و التظاهرات الرياضية الرسمية و التحضير الدولي التي تكتبها الاتحادية الرياضية المعنية وجوبا طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما . (المرسوم التنفيذي رقم 2000 – 278 المتعلق بالقانون الأساسي لرياضي النخبة و ذات المستوى العالي المؤرخ في 07 رجب 1421 الموافق لـ 05 أكتوبر 2000) .

ت– المداخيل و الوسائل : تبقى مصادر دخل الفرق الاحترافية غير كافية ، و يظهر أن مصاريفها أكثر من مداخيلها ، و يبقى أحد الأعمدة الهامة لتمويل الفريق الاحترافي و خاصة إذا كانت نتائج جيدة و رغم المساعدات التي يقدمها السبونسور و مداخيل الفريق من الملاعب(زعبار سليم:**115**)

و حقوق النقل التلفزيوني و مساعدات الجماعات المحلية، تبقى هذه الأموال عرضة للاستزاف أثناء التنقل و أثناء اللعب في الميادين خاصة بالفريق المحترف لأن نجد الأندية كثيرة لا تحتوي على ملحق رئيسي>إضافة إلى ملحق مع لك هذا نجد النادي مجبر على دفع حقوق اللعب في الملاعب الأخرى ، كذلك مصاريف الإيواء ، و تترتب كذلك تعويضات للملاعب إذا تم تخزينها من طرف انصار النادي ففي الأخير تعود التعويضات إلى ادارة النادي المستأجرة للملعب . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 :116)

II –14– 3– الإطار القانوني :

إن كل المشاكل التي تطرقنا إليها تعود إلى الغموض الموجود على مستوى القوانين وهذا لانعدام اللوائح والقوانين التشريعية الخاصة التي يسير بها المجمع الاحترافي في بطولة القسم الأول و العودة إلى الأمر 95 – 09 لايعطي أي وضوح عن الاطار القانوني لهذا المجمع و عن كيفية تسيير هذه البطولة و ظهر و كأن هذا المجمع هيئة مستقلة داخل تنظيم قانوني لهيئة و مؤسسة لها شرعيتها القانونية.

رغم كل هذا تم اصدار قانون تحت رقم 104 – 10 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية حيث تم التطرق في هذا القانون أنه يمكن للنادي المحترف اتخاذ إحدى الشركات التجارية وينص القانون رقم 04– 10 في المادة 46– 47 ما يلي:

المادة 46 : يتولى النادي الرياضي المحترف على الخصوص تنظيم التظاهرات و االمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و تشغيل مؤطرين و رياضيين مقابل أجر و كذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه، يمكن للنادي المحترف اتخاذ احد الشركات التجارية التالية :

–المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .

–الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .

–الشركة الرياضية ذات الأسهم .

تسير الشركات المنشأة بعنوان هذه المادة بأحكام القانون التجاري و أحكام هذا القانون قوانينها الخاصة.

تحدد القوانين الاساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه عن طريق التنظيم و تمدد لاسيما كيفيات تنظيم الشركات المذكورة أعلاه و طبيعة المساهمات .

المادة 47: يمكن لكل نادي رياضي وكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريكا في نادي رياضي محترف.

تخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسئولية المحددة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي رأسمال هذه الشركة.

ينص القانون الأساسي للشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة على تخصيص كل الأرباح المحققة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال هذه الشركة (عيسى الهادي ، كمال رعاش :117)

أن القانون رقم 04 – 10 سمح لبعض رؤساء الكثير من النوادي الاحترافية بالسيطرة و النفوذ في عالم كرة القدم و خلق قوة ضاغطة لها قوتها و نفوذها في خلق التوازن أو عدم التوازن و الاستقرار في الفيدرالية نفسها .

(قانون 04 – 10 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ، مؤرخ في 27 جمادي الثانية 1425 الموافق لـــ 14 غشت سنة 2004 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ، الجزائر ، 2004).

II – 15– معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية :

تتضح عوائق و مشكلات الاحتراف في كرة القدم بالجزائر في النقاط التالية :

أ– المفهوم الحقيقي لماهية الاحتراف في كرة القدم في الجزائر غير واضح لدى :

1– لاعب كرة القدم المحترف .

2– الأندية الرياضية .

3– القائمون على نظام الاحتراف بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم . (عيسى الهادي ، كمال رعاش ، 2012 :118)

– اللاعبون الجزائريون المحترفون في كرة القدم لا يلتزمون بنصوص العقود المبرمة في نواديهم .

– عدم وجود نظام للثواب و العقاب يطبق بطريقة واضحة بين اللاعبين و المحترفين و الأندية

– عدم وجود كذلك نظام تدريبي منتظم للاعبين صباحا و مساء لزيادة مستواهم البدني و الفني (مثل ما يحدث في الدول الأوربية) . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 119)

– عدم تفرغ اللاعبين فراغا تاما لممارسة كرة القدم ، فالاعبون المحترفون بالأندية سيلعبون لمنتخبات أخرى أوبطولات الشركات أو الجامعات يجانب قيامهم بأعمال أخرى غير كرة القدم و هذا ما لا يتفق مع واقع الاحتراف الحقيقي . (حجيج مولود ، 2006 / 2007 : 47 – 48)

ب – عدم وجود لجنة علمية متخصصة لإدارة شؤون اللاعبين المحترفين :

1– بالأندية الرياضية الجزائرية .

2– بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم .

– قلة الامكانيات المادية داخل الأندية مما يؤدي إلى عدم استطاعة الأندية الاستمرار في دفع مستحقات لاعبيها المتعاقدين معهم .

– تأخر الأندية في دفع مستحقات اللاعبين الشهرية (و منح المقابلات) مما يتسبب في حدوث مشاكل بين اللاعبين و أنديتهم مما يؤدي إلى هبوط مستوى اللاعب و عدم استقراره .

– القوانين و اللوائح المنظمة للرياضة بالجزائر لا تسمح بالاستثمار بالأندية الرياضية والاتحادية الرياضية لكرة القدم كي تتوفر الميزانيات اللازمة لرعاية الاحتراف .

– عدم فهم المسئولين و المتخصصين من قبل الأندية لشراء اللاعبين في الجزائر لنظم و أسس عمليات الانتقال مما يسبب وجو خسائر مادية للأندية بعد كتابة العقد .

– الخبرة القانونية في صياغة عقود اللاعبين في كرة القدم و تحديد مدة التعاقد و المبلغ المحدد و كيفية توزيعها .

– عم الالتزام بالتأمين على اللاعبين المحترفين في كرة القدم و دفع مبالغ التأمينات الصحية و الاجتماعية في حالة الإصابة ، مما ينتج عنه عدم الاستقرار النفسي للاعب مما يؤثر على مستوا. (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 119)

II –16– التسيير في كرة القدم الجزائرية :

إن التسيير يتحدد بتحقيق نشاط جماعي منسق موجه من الأشخاص مع استعمال الهيئات و المنشآت ، و هدفه الأسمى هو الحصول على مردود اجتماعي جيد ، فتسيير الحركة الرياضية الوطنية يهدف إلى تحديد مختلف وسائل العمل اللازمة و المبادئ و الطرق التي تسمح بتطوير الثقافة الوطنية الرياضية ، و من ثم تنظيم و تطوير الممارسة الرياضية بمختلف أشكالها ، بواسطة توفير مجموع الإمكانيات البشرية و المادية التي تراعي المناهج والقوانين المعمول بها .

لقد شهدت سنوات التسعينيات تحولا كبيرا و منعرجا واضحا في مسيرة كرة القدم الجزائرية ، حيث كانت الأسباب و الظروف السياسية ، الاجتماعية و الاقتصادية المتمخضة آنذاك و الأثر الكبير في تحويل مسار المنظومة البدنية و الرياضية بشكل عام ، و كرة القدم بشكل خاص ، ففي الجانب التسييري جاء القانون 95 – 09 بمبدأ الفصل بين الهيئات حيث حدد دور الوزارة (وزارة الشباب و الرياضة) كهيئة وصية و أسند للاتحادية الجزائرية لكرة القدم : الإشراف والتسيير تفاديا لأي تداخل بين الصلاحيات وما تترتب عن سوء التفاهم.(عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012: 120)

II –16–1 – التسيير الكروي على مستوى الاتحادية :

عرفت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم في الفترة الأخيرة مصداقية على المستوى الدولي من خلال الشكل الاحترافي و القدرة في التسيير و التنظيم خاصة خلال التصفيات المزدوجة المؤهلة لكأس إفريقيا و كأس العالم لسنة 2010 ، مما ساع المنتخب على التأهل لمونديال جنوب إفريقيا بعد 24 سنة من الغياب ، مما شكل بداية جديدة لكرة القدم بعد اضطرابات عديدة على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم إثر مكوثها "مرحلة انتقالية" و بمجيء قانون (95 – 09 أصبحت للاتحادية صلاحيات كبيرة، حيث أصبحت الهيئة الوحيدة المشرفة و المسيرة لكرة القدم الجزائرية ، و ما وزارة الشباب و الرياضة إلا وزارة وصية ، و مع نهاية سنة

1997 ، و على إثر جولات ماراطونية تأسست من جديد الاتحادية الجزائرية للكرة المستديرة و مغاير لما كانت عليه من قبل و التي جاءت بالمهام التالية :

- تسيير مكاسب كرة القدم الجزائرية و الحفاظ عليها .

- البث في مختلف الوسائل التي تنبثق ، و اقتراح الاجراءات و التدابير الملائمة لمثالية صارمة للرياضيين والرعاية الطبية .

- العمل على ترقية كرة القدم في بلادنا و تجسيد عملية الاحتراف .

- إعداد الرزنامة الحالية للتظاهرات و المنافسات الرياضية و السهر على احترام اخلاقيات الرياضة .

و بمقتضى القانون الداخلي للاتحادية ، فالتسيير على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم يتجسد في التنسيق بين هياكلها من المكتب الاتحادي إلى الأمانة العامة المختصة ، و هذه الأخيرة مكلفة بمساعدة المكتب الاتحادي في تجسيد برنامج نشاطاتها و أعمالها .

و تشمل هذه اللجان كل من : (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 121)

1 – اللجنة القانونية للبث في المنازعات .

2 – اللجنة المالية .

3 – اللجنة الفنية .

4 – لجنة المنافسات .

5 – لجنة التعيين و التأهيل .

6 – لجنة الاتصال .

7 – لجنة الطعون .

8 – لجنة استئناف .

9 – اللجنة التأديبية .

10 – لجنة الطب الرياضي .

11 – لجنة العلاقات الخارجية .

12 – اللجنة المركزية للتحكيم .

13 – لجنة التكوين .

II – 16–2– التسيير الكروي على مستوي الأندية :

في الكرة الجزائرية ، يختلف التسيير على مستوى الأندية باختلاف و تفاوت مستوى الأندية فطريقة التسيير إذن قد تركت رؤساء الأندية ، ذلك باختلاف أهداف و طموحات كل فريق و كذا مستوى كل واحد منهم . يعتبر النادي الخلية الأساسية لكرة القدم ، و تنظيم هياكله و وظائفها كالآتي:

أ- الجمعية العامة :

و تمثل الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل الأعضاء ، إذ يتكون من الأعضاء التالية:(عيسى الهادي، كمال رعاش، 2012 : 121)

- الأعضاء المؤسسون .
- الأعضاء المشرفون .
- أعضاء المكتب للنادي .
- أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة .
- التأطير التقني .
- التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم والتسيير.
- التأطير الطبي الرياضي .
- الأعضاء المنتخبون للرياضيين التابعين لكل فرع رياضي .
- المدير المنهجي للنادي .
- المدير التقني للفرع الرياضي .
- ممثلو المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم .

و تكمن وظيفة هذه الجمعية في توجيه و مراقبة السياسة العامة للنادي ، ومن خلالها تحديد الأهداف و الانجازات وتسهر على تحقيقها و هذا طبقا للنصوص القانونية المعمول بها كما تهتم أيضا بما يلي :

- الموافقة على البرامج المقدمة لها من طرف مكتب النادي .
- البث في التقرير الأدبي و حصائل أنشطة و تسييره المالي .
- دراسة الطعون المقدمة .
- المصادقة على حساب السنة المالية و تجديده ، لجنة قبول الترشيحات بمناسبة كل تجديد لأجهزة النادي . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 121)

ب- مكتب النادي :

يسير النادي من طرف المكتب ،إضافة إلى الرئيس المنهجي للنادي و الرؤساء المنتخبين للفروع الرياضية ،يتشكل المكتب من 07 إلى 13 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة من ضمن أعضائها .

فالمكتب هو الهيئة التنفيذية إذ يضمن التسيير الإداري و الفني و المالي للنادي بموجب هذا فهو مكلف بما يلي :

- تسيير أملاك الدولة .
- إعداد مشروعات برامج العمل السنوية أو المتعددة السنوات للنوادي .
- إعداد مشروع النظام الداخلي .
- دراسة و اقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو من النادي .
- ضم النادي لمختلف الرابطات و الاتحادات الرياضية .

ج- الأمانة العامة :

يكلف الأمين العام بكل المسائل الإدارية العامة و يتولى في الإطار هذا ما يلي :

- تحرير مشروعات محاضر المداولات و تدوينها في سجل المداولات .
- ضبط قائمة المنخرطين و الممارسين.
- ضبط قائمة كل المؤطرين .
- معالجة البريد و تسيير الأرشيف .

د- اللجان المختصة :

تقوم هذه اللجان بمساعدة المكتب في تحقيق نشاطات برامجه ، اذ يتوفر النادي في إطار تطبيق برنامجه على :

- فروع رياضية متخصصة .
- تأطير رياضي طبي و تقني . (عيسى الهادي ، كمال رعاش : 124)

لجان متخصصة عند الاقتضاء و أهمها :

- اللجنة الطبية .
- لجنة الموارد المالية و الرعاية .
- لجنة التوجيه التقني و التنمية الرياضية . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 125)

II – 17- الاحتراف في بعض الأنظمة المعاصرة :

تقتضي دراسة عقد الاحتراف معرفة نظام الاحتراف المعمول به في الدول محل المقارنة ، فالتعرف على نظام الاحتراف في هذه الدول يساعد على فهم المبادئ و الأسس
التي يقوم عليها نظام الاحتراف مما يؤدي إلى الوقوف على حقيقة هذا النظام في كل منها ، و من ثم نرى من الضروري أن نعرض للدول التي لم يصدر بها حتى الآن لائحة احتراف ، كالكويت ، ثم نعرض بعد ذلك لفرنسا والسعودية ، باعتبارهما من الدول التي نظمت الاحتراف تنظيما قانونيا شاملا . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 129)

II – 17–1– الاحتراف في الكويت :

وكذلك الحال في الكويت ، فلم تصدر حتى الآن لائحة تنظم احتراف اللاعبين الكويتيين ، بل اقتصر الأمر على صدور تعميم يسمح للأندية الرياضية لكرة القدم بالتعاقد مع اثنين من اللاعبين الأجانب ، و ذلك اعتبارا من الموسم الرياضي 94 – 1995 ، ولمدة سنتين فقط و ذلك تحت التجربة و التقييم .

و قد تضمن هذا التعميم ، الصادر من الهيئة العامة للشباب و الرياضة ، الضوابط التي تتقيد بها الأندية عند تعاقدها مع اللاعب الأجنبي و منها :

- عدم جواز التعاقد مع لاعبين أجانب لحراسة المرمى .
- عدم البدء في اتخاذ إجراءات التعاقد قبل الحصول على الموافقة الخطية و المسبقة من الهيئة .
- لا يجوز للنادي اجراء أي اجراء مع اللاعب الأجنبي خارج نطاق نموذج عقد الاحتراف الذي قامت الهيئة بصياغته . (الهيئة العامة للشباب و الرياضة الكويت ، 1994 : 253)

و بتاريخ 27 سبتمبر 1994 ، صدر التعميم رقم 13 لسنة 1994 ، ليبين شروط تمثيل اللاعب الأجنبي بالأندية الرياضية بالكويت . و جعل هذا التمثيل مقصورا على الالعاب الفردية و الجماعية بعدد لاعبين اثنين ،على أن تقتصر المشاركة على لاعب واحد فقط في المباراة .

و يبين من ذلك أن الكويت لا تجيز للاعب كرة القدم الكويتي الاحتراف، لافي داخل الكويت ، و لا في خارجها ، فالاحتراف المعمول به مقصور على اللاعب الاجنبي ، أي يحق للنادي الكويتي الاستعانة بلاعبين أجانب من أندية أجنبية و لا يحق له إبرام عقود احتراف مع لاعبين كويتيين كما يبين(لائحة احتراف لاعبي كرة القدم بدولة الكويت (1999 – 2000)

أيضا ، أن مجلس إدارة الهيئة العامة للشباب و الرياضة قد قرر الأخذ بنظام الاحتراف ، و لكن بطريقة تدريجية ،و نعتقد أنه متى ثبت نجاح تجربة احتراف اللاعب الأجنبي بالكويت أنه سيسمح للاعب الكويتي بالاحتراف سواء داخل الكويت أو خارجها.

إن اللاعب الأجنبي المحترف بالكويت ، يلتزم بإبرام عقد احتراف وفقا للنموذج المعد مقدما من قبل الهيئة العامة للشباب و الرياضة ، و التي قامت باقتباسه من نموذج عقد احتراف اللاعب السعودي. فهناك تشابه تام بين نموذج عقد الاحتراف المعتمد في الكويت ، و مثيله المعمول به في المملكة العربية السعودية .

و نعتقد أن رياضة كرة القدم ، في دولة الكويت ، تمر بالمشكلات القانونية نفسها ، التي تتعرض لها الرياضة في مصر ، و السبب في ذلك هو عدم وجو لائحة قانونية تنظم و بطريقة شاملة عملية احتراف رياضة كرة القدم ، فالاعتماد على بعض القرارات المنظمة لعملية الاحتراف أو على نموذج عقد احتراف ، لا يكفي وجده لمواجهة المشاكل و المنازعات القانونية التي تثور بمناسبة إبرام أو تنفيذ أو انحلال عقد الاحتراف ، و من ثم فإن التدخل التشريعي في هذا الخصوص ، قد أصبح لابد منه.(لائحة احتراف لاعبي كرة القدم بدولة الكويت (1999 – 2000)

II – 17–2– الاحتراف في المملكة العربية السعودية :

تعد المملكة العربية السعودية أول دولة عربية تصدر بها لائحة لتنظيم عملية احتراف رياضة كرة القدم ، بل تعد هذه اللائحة من أفضل اللوائح المنظمة لاحتراف هذه الرياضة مقارنة بما يسير عليه الاحتراف في كل من مصر والكويت. (عيسى الهادي ، كمال رعاش : 130)

في 1 يوليو 1992 (الموافق 1 / 1 / 1413 هـــ) ، أصدر صاحب السمو الملكي ، نائب الرئيس العام لرعاية الشباب و نائب رئيس الاتحاد السعودي لكرة القدم القرار رقم (1) المتعلق بلائحة احتراف لاعبي كرة القدم بالمملكة ، كما تضمن هذا القرار أيضا بعض الملحقات الضرورية لأعمال نظام الاحتراف .

و من هذه الملحقات :

- نموذج عقد لاعب كرة القدم .
- نموذج وثيقة تسجيل لاعب متعاقد .
- نموذج نقل تسجيل لاعب متعاقد من ناد إلى آخر .
- لائحة عقوبات لاعبي كرة قدم محترفين .

و في التاريخ نفسه صدرت أيضا لائحة أخرى تنظم احتراف اللاعب غير السعودي .

و كما هو واضح من الملحقات صدرت مع اللائحة ، أن الأمر لم يترك لإرادة الأطراف ، بل تضمنت اللائحة تنظيما دقيقا لعملية الاحتراف ، كما نجد أيضا أن هناك نموذجا لعقد الاحتراف ، قد تم اعداده مقدما بواسطة الاتحاد الرياضي لكرة القدم ، بحيث يلتزم به الأطراف و متى تم ابرام العقد يلزم تسجيل اللاعب في الاتحاد كلاعب محترف، ومن ثم يوجد نموذج معد من قبل الاتحاد لعملية تسجيل لاعب ، و كذلك الحال في حالة انتقال لاعب من ناد إلى آخر .

كما تضمنت اللائحة أيضا بيانا من المخالفات التي تصدر من اللاعب أو من النادي و حددت لكل مخالفة عقوبة تتناسب معها و ذلك واضح من خلال لائحة العقوبات التي صدرت مع لائحة لاعبي كرة القدم .

كما يلاحظ أيضا ، أن الاحتراف المطبق في السعودية يتيح للاعب السعودي أن يحترف سواء في أحد الأندية السعودية أو في خارج السعودية ، كما يجوز أيضا لأندية كرة القدم الممارسة للاحتراف أن تتعاقد مع لاعبين أجانب .

و تعتبر لائحة احتراف اللاعب السعودي بمثابة المرجع الأصل في حالة وجود نزاع بين اللاعب و النادي أوبين اللاعب و الاتحاد الرياضي ، و من ثم يلجأ أليها في حالة وجود قصور في اللائحة الخاصة باحتراف اللاعب الاجنبي . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 131)

II – 17–3– الاحتراف في فرنسا : برغم أن الاحتراف الرياضي ، قد عرف في فرنسا منذ زمن بعيد ، إلا أن اقراره ، في خصوص رياضة كرة القدم يرجع إلى سنة 1932 ، حيث بدأت أندية الهواة تستعين ببعض اللاعبين المحترفين في المباريات الرسمية . و كان اللاعب المحترف الذي يشارك في مباريات الهواة ، يتقاضى نظير مشاركته ،أجرا يتم تقديره بطريقة جزافية ، أي لم تكن هناك لائحة بدقة أجور اللاعبين المحترفين . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 132)

و بسبب اتساع نطاق الاستعانة باللاعبين المحترفين ، ضمن أندية الهواة تظهر الحاجة إلى إنشاء أندية واتحادات رياضية خاصة باللاعبين المحترفين . و مع زيادة عدد اللاعبين المحترفين ، و زيادة المطالبة بضرورة وضع نظام خاص بهم ، أقر الاتحاد الفرنسي نظام الاحتراف ، و ذلك بأن قرر للاعب المحترف الحق في أن يستمر لاعبا محترفا في أحد أندية الهواة ، وبهذا استطاع الاتحاد الفرنسي لكرة القدم ، أن يقلل من المطالبة المستمرة من اللاعبين المحترفين بإنشاء اتحادات و أندية رياضية خاصة بهم ، الأمر الذي ترتب عليه ، أن الاتحاد

الرياضي لكرة القدم وكذلك الأندية الرياضية ، أصبحت تضم في آن واحد لاعبين هواة و لاعبين محترفين. الا أن ذلك الوضع لم يستمر طويلا.

و في سنة 1968 ، بناء على الاتفاق الذي أبرم بين الأندية الرياضية و الاتحاد الرياضي لكرة القدم ، و الذي عدل في (4 يوليو 1972) و أسندت مهمة تنظيم و إدارة احتراف كرة القدم إلى جهة خاصة ، أطلق عليها اسم جماعة احتراف كرة القدم ، كانت هذه الجماعة ، تعد بمثابة جماعة مشهرة تضم فقط ، الأندية التي بها لاعبون محترفون ، فلم تكن لجنة تابعة للاتحاد الفرنسي لكرة القدم ، بل كانت جمعية مستقلة لها بعض الاختصاصات الادارية و المالية و الرياضية مقصورة عليها . إلا أن ذلك لا يعني أنه كانت مستقلة تماما عن الاتحاد الرياضي ، فمن الناحية العملية ، كان الاتحاد الرياضي لكرة القدم يمارس عليها نوعا من الرقابة و خاصة في الأوقات التي يكون فيها رئيس الاتحاد هو نفسه رئيس جمعية احتراف كرة القدم و يلزم أن نشير هنا إلى أن المحاولات التي بذلت ، نحو اقرار نظام الاحتراف في مجال رياضة كرة القدم ،لم تكن مقصورة على الخاصة ، فقد كانت الدولة ، تطالب دائما الاتحاد الفرنسي لكرة القدم ، و كذلك بوضع لائحة خاصة بأجور هؤلاء اللاعبين .. (عيسى الهادي ، كمال رعاش ، 2012 : 133)

و بناء على كل هذه المجهودات ، صدرت اللائحة الخاصة باحتراف كرة القدم ، و قد أنشأت ، بناء عليها، أندية و اتحادات رياضية خاصة باللاعبين المحترفين. كما جاءت هذه اللائحة بنصوص صريحة ، تؤكد صفة اللاعب المحترف كعامل و ذلك من خلال الحماية الاجتماعية التي قررتها للاعبين المحترفين.

(Le Statut du Football Professionnel 1972 – 73)

و أخيرا صدر "ميثاق احتراف كرة القدم" متضمنا نظاما قانونيا شاملا ،لجميع فئات لاعبي كرة القدم .

(La Charte du Football Professionnel , Saison, 1994 – 93)

و قد صدر هذا الميثاق بناء على اتفاق جماعي لمهنة كرة القدم ، فقد أبرم بين الاتحاد الفرنسي لكرة القدم و الاتحاد الوطني للأندية الممارسة للإحتراف ، و الاتحاد الوطني للاعبي كرة القدم المحترفين، و التحاد الوطني للمدربين و الكوادر الفنية و المهنية لكرة القدم ،و قد ورد النظام القانوني الخاص باللاعب المحترف (Statut du Joueur Professionnel) في الفصل الرابع من الباب الثالث من ميثاق احتراف كرة القدم . و يعد النظام القانوني الخاص باللاعب المحترف بمثابة اللائحة التي تنظم العلاقة بين اللاعب المحترف و ناديه و كذلك علاقته بالاتحاد الرياضي لكرة القدم.(عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012: 135)

II – 18– سلبيات الاحتراف الرياضي :

بالرغم من كل انعكاسات و تأثيرات الاحتراف الرياضي على الاحتراف من تطوير لكرة القدم و الرياضة بشكا عام ، إلا أن هذا القانون لا يخلو من النقائص و السلبيات التي تسببت فيما يلي :

- تحولت كرة القدم إلى تجارة مافيا في بعض الاحيان ، و للأسف تحولت إلى عصابات للمراهنات ، مثل ما حدث مع نادي (جوفنتوس) في موسم 2005–2006 و الفضائح التي قضت بتزوله إلى الدرجة الثانية، و كما حدث من قبل مع نادي (مرسيليا) سنة 1994 ، من خلال التلاعب بنتائج المقابلات في البطولة الفرنسية .

غابت المتعة في بعض الأحيان و خاصة في العقدين الأخيرين بسبب انتهاج بعض المنتخبات و الفرق ، من خلال اتباع معظمها أساليب دفاعية و تكتيكية لتمويل اللعب و الهدف منها إحراز البطولات و جمع الأموال و تعويض ما صرفته الفرق على شراء اللاعبين و المصروفات

- ظهور شبح التشفير و الذي صدم الكثير من عشاق الكرة حتى الذي عنده مقدرة مادية جيدة أصبح يواجه أزمة كبيرة عندما يريد مشاهدة دوري عالمي أو تظاهرة عالمية ، أو حتى إقليمية ككأس العالم وكأس أوربا و إفريقيا ، و الذي أصبح الاشتراك في الباقات الاعلامية يتطلب أرقاما باهظة جدا للطبقة المتوسطة فما بالك بالطبقات الأولى منها ،و هذا ما يتنافى مع مبدأ الرياضة ألا و هو عدم التفريق بين شرائح وطبقات المجتمع .

و لتفعيل قانون الاحتراف الرياضي و إعداد أرضية مناسبة له في الجزائر نرى أنه يجب الارتكاز على مجموعة من النقاط :

1 – نشر ثقافة الاحتراف و ما يرتبط به من التزامات من جهة اللاعبين و النادي و المجتمع بفروعه والاعتماد على وسائل الاعلام الرياضي المختلفة (المرئية السمعية و المكتوبة)

من أجل العمل على توضيح متطلبات قانون الاحتراف سواء للجمهور أو للرياضيين.

2 – ضبط اللوائح و القوانين المسيرة لعملية الاحتراف ، بحيث تكون هذه القوانين واضحة لدى كل من اللاعبين و رؤساء الأندية

3 – ضبط جانب التسويق و الإشهار المرتبط بالمحترف ، بحيث تكون الجانب التسويقي لأي رياضي أو نادي أو هيئة رياضية وفق ضوابط و قوانين واضحة .

4 – ضبط النصوص المحددة للآليات و مصادر التمويل ، و العمل على مساعدة الأندية في الدخول إلى عالم الاحتراف بتسهيل الاجراءات التي من شأنها إيجاد مصادر للتمويل من أجل التحول بالنوادي إلى شركات تملك التمويل الذاتي بعيدا عن التمويل الحكومي .

نادي وفاق سطيف الجزائري	نادي أولمبيك ليون الفرنسي
الوفاق الرياضي السطايفي الكحلة، الوفاق ، النسر الأسود	اولمبيك ليون راسينغ كلوب

5 – السماح للأندية بإنشاء مار تجارية تكون في شكل استمارة تضمن استمرارية مصادر التمويل .

6- إنشاء لجان خاصة بتشخيص الوضع الراهن للأندية سواء كان تنظيميا أو ماليا من أجل رسم خطة شاملة لمعالجة هذه المشاكل و التسهيل في الدخول إلى عالم الاحتراف . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 143)

7- وضع مخطط زمني لدخول البطولة الجزائرية لعالم الاحتراف من خلال دعم و مراقبة الوزارة الوصية للأندية في مرحلة انتقالية يتم توفير متطلبات الاحتراف للنوادي .

8 – تشجيع سياسة التكوين سواء تعلق الأمر باللاعبين أو الاداريين الرياضيين لدى الأندية و هذا من أجل تطوير مستوى كرة القدم ، و هذا ما يتماشى مع مقتضيات الاحتراف الرياضي .

و نظرا لأهمية و قيمة الاحتراف كظاهرة عالمية في المجال الرياضي نجد ضرورة ملحة لفهم و استيعاب هذا القانون من أجل تطوير كرة القدم الجزائرية في ظل المشاكل التي تعانيها ، و لا يتم هذا إلا بوضع استراتيجية تعكس رؤية واضحة من أجل السير في هذا النهج الذي يتطلب إرادة لجميع الهيئات الرياضية سواء الوزارة الوصية أو المجمع الاحترافي و الاتحادية الجزائرية لكرة القدم وأخيرا النادي. (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 144)

الوفاق الرياضي السطايفي 1958-1977 وفاق بلستيك سطيف (1977-1988 الوفاق الرياضي السطايفي (1988 إلى يومنا هذا	ليون اولمبيك الجامعي
التأسيس 1958	التأسيس : 1950
SPA الهيكل الاحترافي2010	الرسم الاحترافي : منذ سنة 1950
الألوان (أسود و أبيض)	الالوان : الابيض، الاحمر و الازرق
الملعب ملعب 8 ماي 1945 السعة: 25000 مقعد	الملعب : الحظيرة الاولمبية ليون السعة:186 59 مقعد
المقر: شارع 8 ماي 1945 19000 سطيف	المقر: 350 avenue Jean Jaurès 69007 Lyon Cedex 07
البطولة الحالية: الرابطة المحترفة الأولى الجزائر	البطولة الحالية : الرابطة الأولى فرنسا Ligue 1
الرئيس: حسان حمار Hassan Hammar المدرب: ألان غيغر www.ententedesetif.com	الرئيس: جون ميشال اولاس المدرب: برينو جينيزيو www.olweb.fr
البطولة الوطنية الجزائرية: 07 ، كأس الجمهورية: (08) الكأس الجزائرية الممتازة: (01)، رابطة الأبطال: (02) كأس الكاف الممتازة: (01) كأس شمال افريقيا للأندية الأبطال (01) (1) كأس شمال افريقيا للأندية الفائزة بالكأس (01)(1) الكأس الممتازة لأندية شمال افريقيا (01) كأس رابطة العرب (02)،الكأس الآفرو-آسيوية (01)	البطولة الفرنسية : 07 كأس فرنسا : 05 كأس الرابطة : 01 كأس انترطوطو : 01

جدول رقم (1) : جدول مقارن بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي

خلاصة

من خلال تتبع تطور الممارسات الرياضية من الأنشطة المختلفة في المجال الرياضي نلاحظ أن الاحتراف الرياضي جعل من ممارسة الرياضة مهنة لها دخلها من خلال استيفاء شروط وواجبات وحقوق مزاولة أي مهنة سواء تعلق الأمر بالاستمرارية والمداومة على مزاولة النشاط الرياضي والالتزام بالعقود وما تحمله من التزامات بالإضافة إلى حق الرياضي المحترف في العائد المادي عن طريق الممارسة والمشاركة في النشاط الرياضي.

إن ارتباط الرياضة بالاحتراف يعد من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول و خاصة الدول العظمى و المتطورة في هذا المجال، و تغيير نظرتهم لمفهوم الرياضة، و التي كانت منحصرة في كونها مجرد تدريبات جسدية، تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية إلى مفهوم آخر يرى في الرياضة وسيلة للكسب وعلى أنها مهنة وحرفة يمتهنها الإنسان كمصدر للرزق و الربح و العيش بكرامة. و هذا ما جعله محل اهتمام الجميع، سواء من طرف المسيرين، الاداريين، مسؤولي الأندية و اللاعبين.

وتحولت الرياضة في العصر الحديث إلى أهم المحركات الاقتصادية في العالم من خلال حجم الاستثمارات في هذا المجال لما وجد فيه من نشاط اقتصادي هام وحيوي شأنه شأن القطاعات الأخرى. فأصبحت الشغل الشاغل لجميع المستثمرين ورؤوس الأموال، للاستثمار في هذا المجال، محاولة منهم في الكسب الوفير، و تضخيم ارباحهم. لضمان ديمومة مؤسساتهم و انديتهم. و هذا يتطلب مجهودات جبارة و تظافر جهود الجميع، مسيرين، مسؤولين، اداريين و مستثمرين.

و أصبح الاحتراف الرياضي توجه يقصده الكل، الرياضيون ، السياسيون ، رجال الأعمال ، المؤسسات الرياضية. و هذا لما له من قيمة كبيرة و خاصة لدى رجال الأعمال، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الرياضة المحترفة تغيرت و أصبحت صناعة تهتم بصناعة المال.

و قد اسفر تطور الرياضة في بعديها الوطني و الدولي، من الترفيه و المتعة إلى العروض و الربح، إلى ظهور بعد آخر للرياضة من دورها التكويني، التثقيفي و ربط العلاقات الاجتماعية الداخلية و الخارجية إلى تأثيرها المباشر في المجال الاقتصادي المترجم في توفير مناصب شغل متزايدة. و في المجال الاجتماعي من خلال القدرة الهائلة على استقطاب أكبر جمهور و توجيهه.

الفصل الثالث:

كـــــرة القـــدم

في الجزائر

تمهيد:

تحتل الرياضة قيمة كبرى لدى الدول والمجتمعات سواء كانت تنافسية أو ترفيهية فالرياضات التنافسية تمتد تأثيرا وتأثرا بعدة مجالات أخرى كالسياسة ، الاقتصاد والاجتماع . وتتفاوت الرياضات التنافسية من حيث الجماهيرية والمتابعة من دولة إلى أخرى إلا أن كرة القدم تحظى بشعبية فريدة من نوعها عالميا، حيث تجلب الملايين بل الملايير من المتتبعين و المشجعين لها كبارا و صغارا، شبابا و شيوخا، بل حتى العنصر النسوي أصبح من المولعين بهذه الرياضة التي سلبت عقول الكل، و هذا الاهتمام لا يستثني الجزائر، بل تعتبر الجزائر من بين الدول الرائدة المهتمة بكرة القدم، وتحتل هذه الرياضة المكانة الأبرز والأهم لدى المجتمع الجزائري .

فكرة القدم في الجزائر مرت بعدة مراحل وتباين مستواها وشكلها ومدى الاهتمام بها من فترة لأخرى، فمرحلة بعد الاستقلال كانت مرحلة الهيكلة و التنظيم ، أما المرحلة التي تلتها فكانت مرحلة الاصلاح و سمي انذاك بالإصلاح الرياضي ، الذي أولى اهتماما خاصا لكرة القدم ، ثم انتقل لمرحلة الاحتراف و الاعتماد على النفس من خلال انشاء شركات تجارية و مؤسسات مالية و البحث المستمر على مصادر تمويل ، من اجل ضمان استمرارية و ديمومة انديتهم و العمل على نموها و تطورها و الوصول بها إلى مصاف الكبار و اللحاق بالدول المتطورة في هذا المجال ، وسنحاول التحدث على هذا النشاط الرياضي من زوايا متعددة، زاوية التطور والتنظيم، وكذلك التحدث على متطلبات الاحتراف لهذه الرياضة مع التطرق إلى الاحتراف في الجزائر من الجانب القانوني ، وجانب المنشأة والسياق الحالي لكرة القدم الاحترافية .

و في هذا الفصل سنتطرق لأهم التعريفات الخاصة بكرة القدم، نبذة تاريخية عن هذه الرياضة، تاريخ كرة القدم في بعض دول العالم العربي و فرنسا ، تطور كرة القدم في الجزائر، التنظيم في كرة القدم الجزائرية وتطوره.

III –1– تعريف كرة القدم:

III – 1–1– التعريف اللغوي:

كرة القدم " Football " هي كلمة لاتينية وتعني ركل الكرة بالقدم، فالأمريكيون يعتبرون هذه الأخيرة ما يسمى عندهم بالـــ " Rugby " أو كرة القدم الأمريكية، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث عنها كما تسمى" Soccer "

III – 1–2– التعريف الاصطلاحي:

"كرة القدم هي رياضة جماعية، تمارس من طرف جميع الناس كما أشار إليها رومي جميل، كرة القدم قبل كل شيء رياضة جماعية يتكيف معها كل أصناف المجتمع".

وقبل أن تصبح منظمة، كانت تمارس في أماكن أكثر ندرة (الأماكن العامة، المساحات الخضراء) فتعد لعبة أكثر تلقائية والأكثر جاذبية على السواء، حيث رأى ممارسو هذه اللعبة أن تحويل كرة القدم إلى رياضة انطلاقا من قاعدة أساسية.

ويضيف " جوستاتيسي " سنة 1969 أن كرة القدم رياضة تلعب بين فريقين يتألف كل فريق من إحدى عشر لاعبا يستعملون كرة منفوخة وذلك فوق أرضية ملعب مستطيلة . (رومي جميل، 1986: 50-52)

هي لعبة تتم بين فريقين يتألف كل واحد منهما من11 لاعبا يستعملون كرة. و في نهاية كل طرف من طرفي الملعب مرمى هدف. و غرض كل فريق إحراز هدف في مرمى الفريق المضاد، و أن يمنع الفريق الآخر من الاستحواذ على الكرة أو إحراز هدف، و يجوز الجري بالكرة و تمريرها بالقدمين و الرأس و أي جزء من الجسم باستثناء اليدين (لا تنطبق على حارس المرمى)، و ذلك وفق الاحكام المنصوص عليها في القانون. (رشيد فرحات و آخرون: 1999، 217)

و يشرف على تحكيم هذه المباراة حكم وسط وحكمي تماس ،وحكم رابع لمراقبة الوقت، و توقيت المباراة شوطين، لكل شوط 45 دقيقة بينهما فترتي راحة تقدر بـــ 15 دقيقة، و اذا انتهت بالتعادل (في حالة مباراة كأس يكون هناك شوطين إضافيين وقت كل واحد منهما 15 دقيقة)، و في حالة استمرار التعادل يضطر الحكم إلى إجراء ضربات الجزاء. (أحمد الجماعيني، وائل عبد ربه، 2010 :11)

III – 2– نبذة تاريخية عن تطور كرة القدم في العالم :

تعتبر كرة القدم اللعبة الأكثر شيوعا في العالم، وهي الأعظم في نظر اللاعبين والمتفرجين .إن رياضة كرة القدم بلغت من الشهرة حدا لم تبلغه الألعاب الرياضية الأخرى، كما اكتسبت شهرة كبيرة ظهرت في شدة الإقبال، و ممارستها و التسابق على مشاهدة مبارياتها، و لقد مرت لعبة كرة القدم بتطورات عدة منذ

القدم، و إذا رجعنا إلى تاريخ كرة القدم وجدنا أنها كانت في بدايتها تتسم بالارتجال و لا تقوم على أسس من الفن و الدراسة أو التهذيب، و قد اتفق جميع خبراء الرياضة و المؤرخين الطبيعيين على أن كرة القدم بدأت تمارس منذ زمن بعيد و ذلك بين رجال الجيوش، و يحدثنا التاريخ أن جيوش الصين كانت تمارس لعبة مشابهة لكرة القدم، و كانوا يعتبرونها جزءا من التدريب العسكري. كما أن الجيوش الرومانية مارستها أيضا. (محمد عبده، و آخرون، 1994: 8)

نشأت كرة القدم في بريطانيا وأول من لعب الكرة كان عام 1175م من قبل طلبة المدارس الانجليزية، وفي سنة 1334م قام الملك – إدوار الثاني– بتحريم لعب الكرة في المدينة نظرا للإزعاج الكبير كما استمرت هذه النظرة من طرف – إدوارد الثالث و ريدشارد الثاني وهنري الخامس(1373 – 1453م) خطر للانعكاس السلبي لتدريب للقوات الخاصة .

لعبت أول مباراة في مدينة لندن (جاربز)بعشرين لاعب لكل فريق وذلك في طريق طويل مفتوح من الأمام ومغلق من الخلف حيث حرمت الضربات الطويلة و المناولات الأمامية كما لعبت مباراة أخرى في(أتون Eton) بنفس العدد من اللاعبين في ساحة طولها 110م وعرضها 5,5 م و في تلك الفترة بدئ وضع بعض القوانين سنة 1830م بحيث تم على اتفاق ضربات الهدف والرميات الجانبية وأسس نظام التسلل قانون (هاور Ha Our) كما أخرج القانون المعروف بقواعد كامبردج عام 1848م والتي تعتبر الخطوة الأولى لوضع قوانين الكرة وفي عام 1862م أنشأت القوانين العشرة تحت عنوان "اللعبة الأسهل"، حيث جاء فيه تحرم ضرب الكرة بكعب القدم وإعادة اللاعب للكرة إلى داخل الملعب بضربة اتجاه خط الوسط حين خروجها، وفي عام 1863م أسس اتحاد الكرة على أساس نفس القواعد وأول بطولة أجريت في العالم كانت عام 1888م (كأس اتحاد الكرة) أين بدأ الحكام باستخدام الصفارة وفي عام 1889م تأسس الاتحاد الدانماركي لكرة القدم وأقيمت كأس البطولة بـــ 15 فريق دانماركي كانت رمية التماس بكلى اليدين.

في عام 1904 تشكل الاتحاد الدولي لكرة القدم FIFA وذلك بمشاركة كل من فرنسا، هولندا، بلجيكا سويسرا، دانمرك، أول بطولة كأس العالم أقيمت في الأرغواي 1930 وفازت بها".

لقد كانت بريطانيا البلد الأم لكرة القدم ثم انتقلت إلى جارتها ايرلندا، و في عام 1831 م، بدأت ايرلندا توفد فريقا منها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، و هكذا انتشرت اللعبة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث صار لنيويورك وحدها 405 ملعبا في أنحاء حدائقها، و تأثر شباب كندا بكرة القدم الأمريكية بحكم احتكاكهم بشباب أمريكا و أيضا بحكم صلتهم ببريطانيا.

ثم دخلت هذه اللعبة إلى استراليا عام 1858 م عن طريق عمال مناجم فيكتوريا، و ـــخذت هذه اللعبة في الانتشار حتى ظهرت لها مدارس معروفة، منها مدرسة في بريطانيا التي تبنت هذه اللعبة منذ نشأتها، و تميزت بالتعالي و العزلة مما سبب لها نكبات في الميادين الدولية، أما المدرسة الثانية فهي مدرسة دول وسط أوروبا و في مقدمتها النمسا و المجر اللتان مارستا اللعبة بنظام الاحتراف و برزتا فيه. كما فوجئ العالم بمدرسة حديثة سميت "مدرسة مجانين الكرة" و هي مدرسة أمريكا اللاتينية حيث أن شبابها يحب كرة القدم حبا عميقا لا يفارق في وصفه عن الجنون (Djamel Saifi : 1983,28)

لقد حاربت في البداية طبقة من المتزمتين النبلاء في الأسرة الحاكمة ببريطانيا كرة القدم بمختلف الطرق و الوسائل لكونها في نظرهم لا تليق بالرجل الكريم، كما أصدرت محكمة "مانشيستر" عام 1658 إنذارا لممارسيها تحذرهم فيه من لعب كرة القدم في الشارع و إلحاق الضرر بالقاطنين. و استمرت محاربتها إلى أن جاء شارل الثاني الذي لأباح ممارستها و لكن شريطة أن تهذب قوانينها و تنظم قواعدها.

و نظمت أول مباراة محلية سنة 1681م أحدهما يمثل الملك و الآخر يمثل الكونت، و قد أقيمت المباراة في ساحة، ذكر أن أبعادها كانت 120م طولا و 80م عرضا، و استمرت كرة القدم في التطور و التقدم إلى أن ظهرت بشكلها الحالي الحديث في أواخر القرن الثامن عشر عندما تشكلت فرق لكرة القدم بالمدارس الكبرى بلندن، و لكن المباريات كانت داخلية بين الفرق نظرا لعدم توحيد القوانين، حيث كانت خاضعة لكل بلد، و منه جاءت الدعوة لتوحيد القوانين اللعبة وفق أسس صحيحة. (حسن عبد الجواد ، 1984: 12)

III – 3– التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم :

إن تطور كرة القدم في العالم موضوع ليس له حدود، والتطور أصبح كمنافسة بين القارات الخمس، واشتد صراع التطور بين القارتين الأمريكية والأوربية السائد في جميع المنافسات، وأصبح مقياس التطور في كرة القدم هو منافسة كأس العالم وبدأ تطور كرة منذ أن بدأت منافسة الكأس العالمية سنة 1930 (موقف مجيد المولي،1999 : 9)

وفيما يلي التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم.

1845 : وضعت جامعة كمبريدج القواعد الثلاثة عشر للعبة كرة القدم.

1855 : أسس أول نادي لكرة القدم البريطانية (نادي شيفيلد).

1883 : أسس الاتحاد البريطاني لكرة القدم (أول اتجاه في العالم).

1873 : أول مقابلة دولية بين إنجليز واسكتلندا.

1882 : عقد بلندن مؤتمر دولي لمندوبي اتحادات بريطانيا ، اسكتلندا ايرلندا وتقرر إنشاء هيئة دولية مهمتها الإشراف على تنفيذ القانون وتعديله، وقد اعترف الاتحاد الدولي بهذه الهيئة.

1904 : تأسيس الاتحاد الدولي لكرة القدم .

1925: وضعت مادة جديدة في القانون حددت حالات التسلل.

1930 : أول كأس عالمية فازت بها الأرغواي.

1935 : محاولة تعيين حكمين في المباراة.

1939 : تقرر وضع أرقام على الجانب الخلفي لقمصان اللاعبين.

1949 : أقيمت أول دورة لكرة القدم بين دول البحر الأبيض المتوسط.

1950 : تقرر إنشاء دورات عسكرية دولية كرة القدم.

1963 . أول دورة باسم كأس العرب.

1967 : دورة المتوسط في تونس من ضمن ألعابها كرة القدم.

1970: دورة كأس العالم في المكسيك وفازت بها البرازيل.

1974 : دورة كأس العالم في ميونيخ وفاز بها منتخب ألمانيا.

1975 : دورة البحر الابيض المتوسط في الجزائر.

1976 : الدورة الأولمبية مونتريال.

1978 : دورة كأس العالم في الأرجنتين وفاز بها البلد المنظم. (حسن عبد الجواد:16)

1980 : الدورة الاولمبية في المكسيك.

1982 : دورة كأس العالم في الأرجنتين وفاز بها منتخب ألمانيا.

1986: دورة كأس العالم في المكسيك وفازت بها الأرجنتين.

1990 : دورة كأس العالم في ايطاليا وفاز بها منتخب ألمانيا.

1994 : دورة كأس العالم في الولايات المتحدة الأمريكية وفاز بها منتخب البرازيل.

1998: دورة كأس العالم في فرنسا وفاز بها منتخب فرنسا ولأول مرة نظمت بـــ 32 منتخبا.

من بينها خمسة فرق من أفريقيا (Alain Michel :1998, 14).

2002 : دورة كأس العالم وفازت بها البرازيل، ولأول مرة تنظيم مزدوج للدورة بين اليابان وكوريا الجنوبية.

2006 : إلغاء تطبيق الهدف الذهبي و لأول مرة في تاريخ كرة القدم بختار بلد إفريقي لتنظيم دورة كأس العالم و هو جنوب افريقيا لسنة 2010.

- 2010 : دورة كأس العالم لأول مرة في بلد إفريقي، و فازت بها اسبانيا.

III – 4- تاريخ كرة القدم في العالم العربي:

- أولا السعودية : تأسس الاتحاد السعودي لكرة القدم عام 1956م ـــ و انظم للاتحاد الدولي (فيفا) في نفس الستة، و بدأ الدوري عام 1960م ، و أشهر أنديته (الهلال، النصرـــ الأهلي و الاتحاد).
- ثانيا البحرين : تأسس الاتحاد البحريني لكرة القدم عام 1951م ، و انظم للاتحاد الدولي (فيفا) سنة 1966م ـــ و بدأ الدوري سنة 1957 و من أشهر الأندية هي (المحرق، الرفاع و البحرين).
- ثالثا الإمارات : تأسس الاتحاد الإماراتي عام 1951م ـــ و انظم للفيفا عام 1972م ، و بدأ الدوري عام 1972م ، و من أشهر الأندية (النصرـــ الوصل، العين و الشارقة).
- رابعا الكويت : تأسس الاتحاد الكويتي عام 1952م ، و انظم للاتحاد الدولي (فيفا) سنة 1962م ومن أشهر أنديته (القادسية، كاظمة، اليرموك و الكويت).
- خامسا قطر : تأسس الاتحاد القطري عام 1963م و انظم للفيفا عام 1970م و أشهر أنديته (السد، الريان، الغرافة، العربي و الوكرة).
- سادسا تونس : الأسس الاتحاد التونسي عام 1956م و انظم للاتحاد الدولي سنة 1962م و بدأ الدوري في المرحلة الأولى و الثانية سنة 1957م و أشهر الأندية (الترجي، الافريقي و الصفاقسي).
- سابعا السودان : تأسس الاتحاد عام 1963م و انظم للاتحاد الدولي في نقس السنة و أشهر أنديته (الهلال، المريخ و الموردة).
- ثامنا المغرب : تأسس الاتحاد المغربي عام 1955م و انظم للفيفا بعد عام و بدأ الدوري و كأس العرش سنة 1957م و من أشهر الأندية (الرجاء، الوداد، الجيش الملكي).
- تاسعا الجزائر : تأسس الاتحاد الجزائري عام 1962م و انظم للفيفا عام 1963م، و بدأ الدوري الجزائري و منافسة كأس الجزائر سنة 1963م و من أشهر الأندية (مولودية الجزائر، اتحاد الجزائر، شبيبة القبائل، مولودية وهران و وفاق سطيف). (محمد عبده و آخرون، 1994 : 13،12)

نظمت الجزائر المستقلة أول دورة لكرة القدم في 31 أكتوبر 1962م، و هذا بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور "محمد معوش"، و قد شاركت في هذه الدورة أندية الوداد البيضاوي من المغرب، الترجي الرياضي التونسي و اتحاد طرابلس الليبي.

و كانت أول مقابلة للفريق الوطني سنة 1963م ضد المنتخب البلغاري، و انتهت لصالح المنتخب الوطني بنتيجة"2 – 1"، و لعب المنتخب الوطني أول لقاء رسمي له سنة 1964م ضد المنتخب التونسي، كما

تحصل على أول ميدالية ذهبية سنة 1975م في إطار ألعاب البحر الأبيض المتوسط المنظمة بالجزائر آنذاك، إثر فوزه على المنتخب الفرنسي بنتيجة "3 – 2". أما فيما يتعلق بالأندية، فقد تم تسجيل أول فوز لمولودية العاصمة بكأس الأندية الإفريقية البطلة سنة 1976م.

أما أول بطولة وطنية فقد أقيمت في الموسم 1963/1962م، و كانت في أول الأمر عبارة عن منافسة ترتيب و إقصاء للمتنافسين، و قد نال فيها كل من "الإتحاد الرياضي الجزائري" على البطولة، و "وفاق سطيف" على الكأس الأولى في عهد الجزائر المستقلة، و قد عرف هاذان الفريقان نجاحا كبيرا في السنوات الأولى من عمر كرة القدم الجزائرية. عملت هذه الفرق و غيرها على تطوير كرة القدم الجزائرية من خلال تبنيها تنظيما جديدا لم يكن له مثيل في الماضي، و هذا بفضل الإصلاح الرياضي الذي ظهر سنة 1976م. و الذي ميز فترة السبعينات و الثمانينات "1976-1985"، و هي الفترة التي شهدت قفزة نوعية في تاريخ ظهور و تطور كرة القدم الجزائرية، و هذا بفضل ما توفر لها من إمكانيات مادية كالتجهيزات الضرورية، و تشييد الملاعب في مختلف أنحاء الوطن، كملعب 05 جويلية الذي دشن سنة 1972م، و هو أحدث الملاعب ليس في الجزائر فحسب بل حتى في إفريقيا، حيث تم بناؤه بطريقة حديثة، كما جهز بتجهيزات عصرية تضاهي إذا لم نقل تفوق التجهيزات التي تتوفر عليها بعض ملاعب العالم. (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة: جويلية 1985م)

III – 5- كرة القدم في الجزائر :

تعد كرة القدم من بين أول الرياضات التي ظهرت ، والتي اكتسبت شعبية كبيرة ، وهذا بفضل الشيخ " عمر بن محمود "، " علي رايس"، الذي أسس سنة 1895م أول فريق رياضي جزائري تحت اسم (طليعة الحياة في الهواء الكبير) ، وظهر فرع كرة القدم في هذه الجمعية عام 1917م، وفي 07أوت 1921م تأسس أو فريق رسمي لكرة القدم يتمثل في عميد الأندية الجزائرية " مولودية الجزائر " غير أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة (CSC) هو أول نادي تأسس قبل سنة 1921م. بعد تأسيس مولودية الجزائر تأسست عدة فرق أخرى منها: غالي معسكر، الاتحاد الإسلامي لوهران، الاتحاد الرياضي الإسلامي للبليدة و الاتحادي الإسلامي الرياضي للجزائر.

ونظرا لحاجة الشعب الجزائري الماسة لكل قوى أبنائها من أجل الانضمام والتكتل لصد الاستعمار ، فكانت كرة القدم أحد هذه الوسائل المحققة لذلك، حيث كانت المقابلات تجمع الفرق الجزائرية مع فرق المعمرين، وبالتالي أصبحت فرق المعمرين ضعيفة

نظرا لتزايد عدد الأندية الجزائرية الإسلامية التي تعمل على زيادة وزرع الروح الوطنية ، مع هذا تم تفطن السلطات الفرنسية إلى المقابلات التي تجري وتعطي الفرصة لأبناء الشعب التجمع والتظاهر بعد كل لقاء، حيث وفي سنة 1956م وقعت اشتباكات عنيفة بعد المقابلة التي جمعت بين مولودية الجزائر وفريق أورلي من (سانت اوجين ، بولوغين حاليا) التي على أثرها اعتقل العديد من الجزائريين مما أدى بقيادة الثورة إلى تجميد النشاطات الرياضية في 11مارس 1956م تجنبا للأضرار التي تلحق بالجزائريين

وقد عرفت الثورة التحريرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني في 18أفريل 1958م ، الذي كان مشكلا من أحسن اللاعبين الجزائريين أمثال : رشيد مخلوفي الذي كان يلعب آنذاك في صفوف فريق سانت ايتيان، وسوخان، كرمالي، زوبا، كريمو، ابرير ...

وكان هذا الفريق يمثل الجزائر في مختلف المنافسات العربية والدولية، وقد عرفت كرة القدم الجزائرية بعد الاستقلال مرحلة أخرى، حيث تم تأسيس أول اتحادية جزائرية لكرة القدم سنة 1962، وكان" محمد معوش " أول رئيس لها، ويبلغ عدد الممارسين لهذه اللعبة في الجزائر أكثر من 110000 رياضي يشكلون حوالي 1410 جمعية رياضية ضمن 48 ولاية و6 رابطات جهوية.

وقد نظمت أول بطولة جزائرية لكرة القدم خلال الموسم 1962 – 1963م وفاز بها فريق الاتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر، ونظمت كأس الجمهورية سنة 1963م وفاز بها فريق وفاق سطيف الذي مثل الجزائر أحسن تمثيل في المنافسات القارية، وفي نفس السنة أي عام 1963 كان أول لقاء للفريق الوطني، وأول منافسة رسمية للفريق الوطني مع الفريق الفرنسي خلال العاب البحر الأبيض المتوسط لسنة 1975م وحصوله على الميدالية الذهبية.(بلقاسم تلي وآخرون ، 1997: 46،47)

III – 6– تطور كرة القدم الجزائرية :

تمتد الجذور التاريخية لكرة القدم الجزائرية منذ الاحتلال الفرنسي و يقسم المختصون مراحل تطورها إلى أربع فترات رئيسية تبدأ من (1895إلى يومنا هذا) . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 97)

III – 6– 1 – المرحلة الأولى:

لقد كانت أول انطلاقة مع تأسيس أول فريق سنة 1985 تحت اسم "طليعة الحياة في الهواء الكبير" و بعده تم ظهور الفرق الرسمية كمولودية الجزائر و النادي الرياضي لقسنطينة و نادي معسكر ... و ظهرت الفرق لجمع الجزائريين لخلق تكتل لمواجهة الاستعمار و كانت كرة القدم وسيلة لزرع روح النضال و التضحية لرفض الاستعمار و كان خير دليل على ذلك المقابلة التي جمعت مولودية الجزائر بفريق أورلي (سانت

أوجين) و التي على إثرها تم اعتقال الكثير من الجزائريين بسبب الاشتباكات العنيفة التي وقعت آنذاك في سنة 1956 ، و في هذه الحالة أمر القادة الثوريون بإعلان تجميد هذا النشاط الرياضي في 11 مارس 1956 تجنبا للخسائر البشرية في 18 أفريل 1958 تم تأسيس فريق جبهة التحرير الوطني .

III –6– 2 – المرحلة الثانية :

لقد عرفت هذه المرحلة أي بعد الاستقلال و في 31 أكتوبر 1962 تنظيم أول دورة كروية و هذا بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة و لقد شاركت في هذه الدورة الأندية المغاربية و هي : الوداد البيضاوي من المغرب ، الترجي الرياضي من تونس ، و اتحاد طرابلس من ليبيا .

بعد ذالك نظمت أول بطولة جمهورية لكرة القدم خلال الموسم (1962 – 1963) و كذلك نظمت أول كأس جمهورية في سنة 1963 أول مقابلة للفريق الوطني سنة 1963 كانت ضد الفريق البلغاري ، و كانت أول انطلاقة للبطولة الوطنية و هذا في سبتمبر 1964 و أول تتويج للفريق الوطني كان بميدالية ألعاب البحر الأبيض المتوسط سنة 1975 و كان أول فوز للأندية الجزائرية لفريق مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية البطلة سنة 1976 . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 97)

III – 6– 3 – المرحلة الثالثة :

تتميز هذه المرحلة بنوع من التنظيم و هذا بإصدار أمر 79 – 81 المؤرخ في 10 أكتوبر 1976 الخاص بالإصلاح الرياضي و الاهتمام بإنشاء المنشآت

الرياضية و المعاهد التكنولوجية و تعتبر أسلوب التأطير ففي هذه المرحلة عرفت الأندية الانضمام إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبرى و كذلك دمج الأندية الرياضية بالمجالس الشعبية و هذا لفرض التمويل المالي للأندية .

و لقد عرفت كرة القدم الجزائرية في هذه المرحلة الكثير من الانتصارات و الانجازات و هذا بحصول المنتخب الوطني على الميدالية الذهبية في الألعاب الإفريقية عام 1978 ، و التي أقيمت بالجزائر ، حيث فاز المنتخب الوطني على نظيره النيجيري بنتيجة (1 – 0) ، و بعد ذلك و في عام 1979 حاز المنتخب الوطني على الميدالية البرونزية في ألعاب البحر الأبيض المتوسط بيوغسلافيا سابقا ، كما وصل المنتخب إلى الدور النهائي في كأس إفريقيا بنيجيريا سنة 1980 و لعب الدور الربع النهائي في الألعاب الأولمبية في موسكو، ثم

تأهل الفريق الوطني إلى مونديال إسبانيا سنة 1982 حيث فاز على المنتخب الألماني بنتيجة (2 – 1) في مقابلة تاريخية .

و كذلك تأهل المنتخب الوطني إلى مونديال مكسيكو سنة 1986 . كما كان للأندية بصمات في هذه المرحلة كتتويج مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية سنة 1976 و فوز شبيبة القبائل بالكأسين الإفريقيتين للأندية و هذا خلال سنتي 1981 – 1990 و كذلك بالكأس الممتازة سنة 1983 و أحرز وفاق سطيف كأس الأندية الإفريقية البطلة سنة 1988 و حاز على الكأس الآفروآسيوية عام 1989 لكن الوقوف عن هذا التقسيم لتطور كرة القدم الجزائرية يبقى ناقصا و التي وجب التحدث عن مرحلة صعبة من تاريخ كرة القدم الجزائرية و التي تمتد من التسعينيات إلى يومنا هذا .

III – 6– 4 – المرحلة الرابعة (1990– إلى يومنا هذا) :

في هذه المرحلة عرفت حصول الفريق الوطني على كأس إفريقيا للأمم و التي نظمت بالجزائر سنة 1990 و دار النهائي بين نيجيريا و فازت الجزائر (1 - 0) من إمضاء اللاعب الوجاني ، بعد هذا التتويج عرفت كرة القدم الجزائرية تدهورا كبيرا بسلسلة متتالية من الانهزامات في الدورات التصفوية لكأس إفريقيا للأمم و كأس العالم و هذا بانهزام المنتخب الوطني في الدورة الثامنة عشر لكأس إفريقيا بمصر سنة 2006 و في غانا سنة 2008 كما تميزت هذه المرحلة غياب الفريق الوطني في مونديال 1990 – 1994 – 1998 – 2006 على التوالي .

و بالرغم بما تميزت به كرة القدم الجزائرية منذ سنة 1990 من تدني في المستوى إلا أنه على مستوى الأندية تحصلت بين فترة و أخرى على تتويجات عربية و إفريقية كتتويج شبيبة القبائل سنة 1995 بكأس الكؤوس الإفريقية ، و كؤوس الاتحاد الإفريقية لسنوات (2000 – 2001 – 2002) على التوالي ، كما كانت التتويجات بالكؤوس العربية لكل من مولودية (عيسى الهادي ، كمال رعاش : 97) وهران، وداد تلمسان و وفاق سطيف للكأس العربية للأندية البطلة سنة 2007 ، 2008 بصيغتها الجديدة، و شهدت ، وشهدت نتائج المنتخب الوطني لسنة 2009 عودة قوية بالتأهل إلى كأس إفريقيا بأنغولا 2010 و كأس العالم بجنوب إفريقي في جوان 2010 لأول مرة بعد 24 سنة و بعد غياب على الساحة الإفريقية و العالمية ، و هذا خلال التصفيات المزدوجة المؤهلة لكأس إفريقيا و المونديال في المجموعة الثانية بعد الفوز على المنتخب المصري في مقابلة تاريخية بملعب أم درمان في السودان في مقابلة فاصلة سجل فيها عنتر يحيى الهدف الوحيد في هذه المقابلة، وينبغي أن يكون هذا التأهل بداية وعودة حقيقية لكرة القدم الجزائرية.(عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 98)

III – 7 – التنظيم في كرة القدم الجزائرية :

نعني بالتنظيم تنسيق مختلف الجهود و النشاطات بين الأشخاص و الهيآت من أجل تحقيق الهدف الأسمى ، و من أجل تحصيل هيئة منظمة جيدا ، فالتنظيم إذا هو مسار يسمح بخلق هيآت تنظيمية تسمح بدورها للأشخاص المعنيين بالعمل بفعالية من أجل الحصول على الأهداف المسطرة . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 99)

و في كرة القدم ، تتألف الهياكل التنظيمية مما يلي :

- أندية كرة القدم للهواة .
- أندية كرة القدم المحترفة .
- الرابطات الجهوية و الولائية لكرة القدم .
- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم .
- المجمع الاحترافي لكرة القدم .

و تتمثل مهام هذه الهياكل التنظيمية و التنشيطية طبقا لأهداف تطور أنشطة القطاع و مع احترام المقاييس التي تحكم اختصاصات رياضة كرة القدم في ترقية الممارسات البدنية و الرياضية .

III – 7 – 1 – الاتحادية الجزائرية لكرة القدم :

أ– الإطار القانوني :

حسب القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم و في المادة 1 نجد الاتحادية الجزائرية لكرة القدم هي جمعية منصوص عليها بموجب قانون رقم 90–31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 و المتعلق بالجمعيات و كذا الأمر رقم 95 – 09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق بتوجيه وتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و كذا بموجب النصوص القانونية سارية المفعول خاصة المرسوم التنفيذي رقم 97 – 376 المؤرخ في 08 أكتوبر 1997 المتضمن طرق تنظيم وتميز الاتحاديات الرياضية .

و تعتبر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم الهيئة الأولى المسئولة على كرة القدم في الجزائر و هذا منذ الاستقلال ، حيث تولى الدكتور "معوش محند " رئاسة أول اتحادية في الجزائر و كان ذلك في أكتوبر 1962 ليتداول من بعده رئاسة الاتحادية كثير من الشخصيات القديرة في الحياة الرياضية الوطنية(عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 100) .

ب– الهياكل المكونة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم :

إن الاتحادية الجزائرية لكرة القدم تتكون من الهياكل التالية :

–الجمعية العامة : و هي الهيئة التشريعية العليا في هيكل الاتحادية التنظيمي .

-الأمانة العامة : و هي الهيكل الاداري للاتحادية .

-اللجان الدائمة و المختصة : تعمل على دعم هياكل الاتحادية في ممارستها لمهامها الخاصة و المحددة .

و لكل هيئة من هذه الهياكل تنظيمها الخاص وظائفها و مهامه الخاصة أيضا . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 100)

III – 7 – 2 – الرابطات الجهوية و الولائية :

أ – الإطار القانوني للرابطة :

الرابطة هي جمعية منظمة إلى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم منصوص عليها بموجب القوانين التالية :

1-القانون 9 – 31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 .

2-الأمر رقم 95 – 9 المؤرخ في 25 فيفري 1995 .

3-القوانين الأساسية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم .

ب – مهامها :

الروابط الجهوية و الولائية لكرة القدم هي التي تقوم بتسيير البطولات و المنافسات الجهوية و الولائية على التوالي ، و ذلك تحت وصاية الاتحادية الوطنية لكرة القدم . و تتكون هياكلها التنظيمية مما يلي :

- الجمعية العامة .
- مجلس الرابطة .
- مكتب الرابطة .
- رئيس الرابطة .
- اللجان المختصة .

وتقوم هذه الروابط الكروية بتسيير و تنظيم الكؤوس الجهوية و الولائية لكرة القدم في إطار الشروط المحددة في القوانين الأساسية لكرة القدم . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 101)

III – 7 – 3 – المجمع الاحترافي لكرة القدم :

المجمع الاحترافي لكرة القدم يقوم بتسيير البطولات الاحترافية لكرة القدم ، فهو يقوم بتنشيط و تنظيم كل منافسات القسم الأول .

ظهر هذا المجمع سنة 1999 إثر أول تجربة لتطبيق قانون الاحتراف في ميدان كرة القدم الجزائرية و كان آنذاك القسم الأول يسمى بالدوري الممتاز .

و ينظم إلى هذا المجمع الاحترافي رؤساء الأندية المحترفة المنشطة للبطولة الاحترافية ، كما يقوم بتسطير برامج رزنامة البطولة الاحترافية و كأس الرابطة .

III – 7 – 4 – الرابطة المحترفة لكرة القدم موبليس:

الرابطة المحترفة لكرة القدم موبليس تقوم بتسيير البطولات الاحترافية لكرة القدم، فهي تقوم بتنشيط و تنظيم كل منافسات القسم الأول و الثاني. ظهرت هذه الرابطة سنة 2010 مكان المجمع الاحترافي، و كانت جمعية الشلف أول نادي يفوز بلقب الرابطة المحترفة الأولى تحت هذه التسمية بقيادة المدرب القدير مزيان اغيل.

III – 7 – 5 – النادي الجزائري لكرة القدم :

أ – الإطار القانوني للنادي :

النادي الجزائري لكرة القدم هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 90 – 31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات و بموجب الأمر رقم 95 – 09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها و تطويرها و خاصة المواد 18–17 منه ، و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96–01 المؤرخ في 05 جانفي 1996 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90– 118 المؤرخ في 30 أفريل 1990 المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 09–28 المؤرخ في 22 سبتمبر 1990 الذي يحدد صلاحيات وزير الشبيبة و الرياضة ، و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94–247 المؤرخ في 10 أوت 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 102)

ب – الهياكل التنظيمية للنادي :

يتألف النادي الجزائري لكرة القدم من الهياكل التالية :

- **الجمعية العامة** : و هي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي .
- **مكتب النادي** : و هو الجهاز التنفيذي للنادي .
- **رئيس النادي** : و هو المسئول الأول عن النادي .
- **الموظفون التقنيون** : و هم تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول .
- **اللجان المختصة** : و تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه. (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 103)

ت – مهام النادي:

من بين المهام الرئيسية للنادي:

ـــ الاهتمام بالنشاط الرياضي.

ـــ تسيير وتنظيم الرياضة في إطار التربية الخلقية والروح الرياضية العالية.

ـــ تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع قطاعات الجماهير الرياضية .

ـــ الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى. – (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، قرار وزاري: 1996)

III – 8 – تطور التنظيم في كرة القدم الجزائرية :

لقد مرت كرة القدم الجزائرية بعدة مراحل لكي تصل إلى درجة من التنظيم ، و هذا بهدف السير والتأسيس العقلاني ، شأنها شأن كل القطاعات ضمن التنمية الشاملة التي سلكتها البلاد و حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و كذلك التغيرات التي عاشتها البلاد و حسب القوانين و الأسس الايديولوجية للدولة الجزائرية ، وظهر هذا من خلال اهتمام الدولة بقطاع الرياضة و يبرز هذا بالدعم المالي و اقامة المنشآت الرياضية ووضع الأطر التنظيمية و آليات التسيير ، و يتجلى هذا من خلال قانون الإصلاح الرياضي لعام 1976 ، قانون التنظيم الرياضي للتربية البدنية و الرياضية لعام 1989 و الأمر رقم 95 – 09 لسنة 1995 .

III – 8 –1 – المرحلة الأولى (1962 – 1975) :

في هذه المرحلة لم يكن تنظيم صارم و اهتمام كبير بالقطاع الرياضي عامة و كرة القدم خاصة نظرا لاهتمام الدولة لقطاعات التنمية الأخرى مثل : قطاع الصناعة و الفلاحة و سياسة المخططات التنموية .)

في هذه الفترة كانت الرياضة الجزائرية عامة و كرة القدم خاصة مسيرة و منظمة حسب التشريع الفرنسي و كذا ضمن القانون الفرنسي لعام 1901 الخاص بالجمعيات و تنظيم النشاطات البدنية و الرياضية و كان هناك عجز فادح في المنشآت الرياضية و في التأطير و عدم الاستقرار داخل أجهزة التسيير و التنشيط و كان التمويل يقوم على أساس إعلانات المشتركين و مسيري النوادي و كذلك مداخل الاشتراكات لكن منذ عام 1971 إلى غاية 1975 ظهرت محاولات لشرح مخططات آليات التنظيم و التمويل الخاص بالنشاطات الرياضية ، و لقد كان لنجاح تنظيم الألعاب البحر الأبيض المتوسط للجزائر سنة 1975 دافعا هاما لإدراك أهمية الممارسة الرياضية و قيمة الطاقات الهائلة من الإبداع في المجال الرياضي لدى التنمية الجزائرية و لقد كانت كل هذه الأسباب دافعا كبيرا من أجل الاصلاح الرياضي . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 105)

III – 8 –2 – المرحلة الثانية (1976 – 1988) :

لقد شهدت كرة القدم الجزائرية نوعا من التنظيم و التسيير الحسن عكس المرحلة السابقة ، ففي هذه المرحلة عرف قطاع الرياضة نوعا من التغيرات العميقة و النوعية و الجذرية حيث ظهرت تنظيمات جديدة على غرار التنظيمات السابقة و لقد ظهر من خلال قانون الاصلاح الرياضي المتضمن في الأمر 76 – 81 المؤرخ في أكتوبر 1976 حيث ظهرت الجمعيات الرياضية و التي لها وظيفة تسيير و تنشيط الرياضة المتمثلة في أندية النخبة ، و أما فيما يخص التمويل فكان ذلك عن طريق المؤسسات المعنية المباشرة و الهيآت الاجتماعية من جهة أخرى ، و يعطي هذا القانون للدولة الحق و الواجب في تنظيم المنافسات الوطنية منها و الدولية و لقد صدر قانون التسيير المالي للرياضة من أجل توزيع مسئولية التمويل في قطاع الرياضة لمؤسسات الدولة بمختلف هياكلها ، و ذلك بتحمل أعباء الدعم المالي و تعد الدولة حسب القانون الممول الرئيسي لقطاع الرياضة حيث تسد تمويل التسيير و التنظيم الخاص بالمنافسات الرياضية و تعمل على إنجاز المنشآت الرياضية كإقامة المركبات الرياضية و القاعات المتعددة الرياضات و كذلك تكلفها لتكوين الإطارات و انشاء المعاهد الرياضية ، إدراج قطاع الرياضة ضمن القطاعات التنموية الأخرى في عملية التمويل من ميزانيات الدولة السنوية و الخاصة ، كما أن المؤسسات الاقتصادية تقوم بتمويل الجمعيات الرياضية المندمجة فيها، إذ ينقسم هذا التمويل إلى قسمين أساسيين الأول يكون لخزينة المؤسسة و الثاني تقدمه الخدمات الاجتماعية و هنا تظهر بصمات الطابع الاشتراكي للبلاد في عملية التسيير و هذا في ادماج الفرق النخبوية ضمن مؤسسات وطنية سواء كانت اقتصاديا أو اداريا وظيفتها التكفل بشق المستلزمات و المتطلبات التي تحتاجها النوادي الرياضية .

فقد تزايد دور الدولة في تسيير النشاطات الرياضية و هذا بتدخل مباشر لوزارة الشباب و الرياضة.

و منحت وزارة الشباب و الرياضة نفسها الدور المركزي في تسيير هذا النشاط و هذا من خلال منشور 22 جانفي 1978 و الذي حدد فيه ما يلي :

"إن وزارة الشباب و الرياضة هي السلطة الوحيدة المسئولة على الثورة الرياضية المقررة من طرف السلطة ، و تطبق هذه السياسة من قبل أجهزة الدولة أو رياضيين تحت وصايتها وكذلك بضمان مراقبة دائمة" . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 106)

فالدولة أصبحت المسئول الوحيد للنشاط الرياضي و تعتبر الهيئات العمومية و الاقتصادية المسئولة على تحقيق السياسة الجديدة للرياضة في ميدان النشاط الرياضي .

و تجدر الإشارة إلى أنه صدرت تعليمة تحت رقم 65 مؤرخة بجوان 1979 تفرق بين نوعين من النفقات :

-الأولى تقوم بها المؤسسات وتمثل الرياضيين و تغطية النفقات المتعلقة بالمهمات ونفقات لإنشاء هياكل محتملة .

-الثانية تشمل علاوات و تعويض للرياضيين ، العتاد الرياضي ، نفقات النقل ... موضوعة تحت تصرف و موافقة وزارة الشباب و الرياضة و كذلك برزت ظاهرة إدماج النوادي الرياضية للمؤسسات و التغيير في تسميتها و رموزها و كانت هذه الفترة بمثابة المرحلة الحاسمة في تاريخ الرياضة الجزائرية و كرة القدم ، و كانت النتائج جية على مستوى الفرق الوطنية بمختلف فئاتها و كذلك الأندية النخبوية .

إن هذه الإصلاحات التي عرفتها الرياضة الجزائرية و كرة القدم بشكل خاص كان هدفها هو الوصول إلى دعم وتمويل أحسن للفرق الوطنية وتوفير الفنية و المالية اللازمة للارتقاء بالنتائج الرياضية .

III – 8 –3 – المرحلة الثالثة :

إن التحولات السياسية و التغيرات الاقتصادية التي عرفتها البلاد جراء الظروف السياسية أدى إلى تغيير النهج الإيديولوجي من طرف الدولة أي من النهج الليبرالي بمعنى آخر التوجه نحو السوق و هذا بظهور فكرة الاستقلالية للمؤسسات. (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 107)

إن التعديل الدستوري سنة 1989 أحدث تغييرات جذرية في البنيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و من هذا التغيير قطاع الرياضة حيث تم إصدار قانون رقم 89– 03 المؤرخ بتاريخ 14 فيفري 1989 الذي أراد أن يجعل من المنظومة الرياضية متأقلمة مع الأوضاع الجديدة ، أي عدم التقيد بالقانون السابق و الإيديولوجية الاشتراكية .

لقد جاء هذا القانون ليقضي على التناقض القائم بين قانون استقلالية المؤسسات الذي يسمح بحرية التسيير و التمويل و إذا كان قانون 1976 يلزم المؤسسة بتمويل رياضة النخبة فإن قانون 1989 سمح بمشاركة الخواص و المتعاملين العموميين هذا من خلال آليات الرعاية أو ما يسمى (بالسبونسورينغ) حيث أصبحت النشاطات الرياضية ذات طابع تجاري و نص قانوني 89 –03 استهدف بالتحديد تحقيق العبء المالي المترامي على كاهل الدولة .

لكن هذا القانون خلق ثغرة عميقة داخل الأندية حيث تسبب في ظهور عجز مالي نتيجة انسحاب المؤسسات العمومية من تمويل الأندية مما انعكس على نتائج الأندية في المنافسات الوطنية و الدولية و هذا بدوره أثر على مستوى المنتخبات الوطنية بمختلف فئاتها .

كل هذه الظروف أدت إلى إصدار أمر جديد تحت عنوان أمر رقم 95 – 09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 و يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها و تطويرها و جاء هذا الأمر ليزيل بعض الغموض بالنسبة لمواد قانون 89 – 03 و هذا بالفصل لبنى الهيآت و الحد من التداخل في الصلاحيات بمعنى تحديد صلاحية كل هيئة في القطاع ، فالوزارة ما هي إلا هيئة وصية ، أما الاتحادية فهي هيئة مسيرة ، و التمويل في هذا الأمر ما هو إلا مساهمة لا غير ، و يكون للخواص دور في عملية المشاركة لتطوير المنظومة الرياضية الوطنية . و يسمح بإعطاء صفة احترافية لنوادي النخبة و في هذه الفترة عرفت كرة القدم الجزائرية عدة أزمات من جانب عدم الاستقرار لهيآت تنظيمية و كذلك تسييرية .

استهدف الأمر 95 – 09 إلى تولي الدولة و الجماعات المحلية التنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية و الاتحادات الرياضية الوطنية ، و كذلك كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص ، ترقية التربية البدنية و الرياضية و تطورهما ، وتضع بصفة خاصة كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية .

و من هذا الأمر نجد أن الدولة أعطت اهتماما بالغا لممارسة الرياضة بالإضافة إلى تطوير الرياضة النخبوية و المستوى العالي ببروز مواهب رياضية شابة و التكفل بها إلى جانب تولي الهياكل و المؤسسات المتخصصة بتربية و تكوين و تحسين مستوى المواهب الرياضية مع تحديث شروط إحدى الهياكل و المؤسسات و تنظيمها و عملها عن طريق التنظيم .

كذلك أدى هذا الأمر إلى اتخاذ عدة إجراءات جديدة و متمثلة في استفادة رياضيي النخبة و المستوى العالي من تدابير خاصة بتحضيره التقني و أجرته و دراسته و تكوينه و كذا مشاركته في المنافسات الرياضية إلى جانب تأجيل تجميده و توفير هياكل بها إمكانيات ملائمة للتدريب مع تأمينه من الأخطار التي قد يتعرض لها قبل و أثناء المنافسة من جانب ناديه . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012: 107)

- لجنة التأديب .
- لجنة نشاطات الأنصار و الروح الرياضية و المبادرات الثقافية و الترفيهية .
- لجنة العلاقات الخارجية و الإعلام و الاتصال .

فكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهاف النادي ، و تكلف الفروع المتخصصة و تنظيم وتنشيط و تطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي ، وتقوم أيضا بتنظيم و تنسيق نشاطات المنخرطين . (عيسى الهادي ، كمال رعاش، 2012 : 108)

خلاصة

إن التطورات التي عرفتها رياضة كرة القدم عبر مراحل التاريخ ، سواء على ارضيات الميادين التي تلعب عليها أو في طريقة ممارستها ، استوجب من القائمين عليها سن قوانين و ميكانيزمات جديدة تتماشى و الشكل الجديد التي صارت عليه الآن.

و قد اصبحت كرة القدم الشغل الشاغل بالنسبة لجميع الشعوب و الدول و خاصة الدول العظمى، التي أولت اهتماما كبيرا بهذه الرياضة لما لها من أهمية من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي

و تعتبر كرة القدم من أكثر الألعاب الرياضية انتشارا و شعبية في العالم من حيث عدد اللاعبين ، الممارسين و المشاهدين، فمن المستحيل أن نجد بلدا في العالم لا يسمع و لا يعرف أبناؤه أنه توجد لعبة اسمها كرة القدم، فهي لعبة تتميز بسهولة المهارات نظريا و صعوبة تنفيذها على الواقع و أثناء المنافسة.

كما أن اللاعب نفسه أصبح ملزما بخوض التدريبات من أجل أداء الدور المطلوب منه في المباريات سواء من الناحية البدنية ، النفسية أو حتى من الجانب التكتيكي كل حسب وضعيته و المركز الذي يلعب فيه ، و يسهر على ذلك المدرب الذي يتابع باستمرار هذا اللاعب قبل ، أثناء و بعد المباراة، .

و قد ذكر أن السيد جول ريمي الفرنسي " الرئيس الأسبق للاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) ، مازحا " إن الشمس لا تغيب مطلقا عن إمبراطوريتي " دلالة على أن رياضة كرة القدم بلغت من الشهرة حدا لم تبلغه الألعاب و الرياضات الأخرى ، كما اكتسبت هذه الرياضة شهرة و شعبية كبيرتين ظهرت في شدة الاقبال من طرف الجميع على ممارستها و التسابق على طلب المشاركة في مختلف منافساتها، بالرغم من ظهور بعض الرياضات والالعاب في السنوات الاخيرة ، نالت الكثير من الاعجاب و الاهتمام من يعض الدول كرياضة كرة السلة . ولكن كرة القدم بقيت محافظة على مكانتها في الصدارة من حيث المهتمين و المتتبعين

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

الاجراءات الميدانية للدراسة

I – منهج البحث و اجراءاته الميدانية

I–1– الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، و تهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام و الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة لبحثنا، فالبحوث 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, (ناصر ثابت، 1984: 47)

لغرض إجراء هذه الدراسة قمنا بالاتصال بمسؤولي الناديين (نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي) من اجل الحصول على الموافقة على اجراء هذه الدراسة فكان الرد بالقبول من طرف مسؤولي نادي وفاق سطيف الجزائري و كذا من مسؤولي نادي أولمبيك ليون الفرنسي للاطلاع على مجتمع الدراسة و العينة .

I–2– منهج الدراسة:

من البديهي و المتعارف عليه في مجال البحث العلمي هو أن المعرفة العلمية لها طرق موصلة إليها هذه الطرق يطلق عليها علماء المنهجية مصطلح مناهج البحث العلمي ، و الباحث هو الذي يختار المنهج المناسب لدراسته .

و لكن طبيعة الموضوع المتناول أو المعالج هي التي تحدد نوع المنهج و بما أن الموضوع الذي نحن بصدد معالجته " التخطيط الاستراتيجي و انعكاساته على الاحتراف في أندية الرابطة المحترفة الأولى " دراسة مقارنة بين ناديي وفاق سطيف الجزائري و أولمبيك ليون الفرنسي ، ولهذا فالمنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي المقارن "المنهج الوصفي هو كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة ،كما هي قائمة في الحاضر، لقصد تشخيصها، كشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها..." (أحمد بن مرسي ، 2005 : 287)

و يعتبر المنهج الوصفي من اكثر مناهج البحث العلمي استخداما و خاصة في مجال البحوث العلمية والتربوية ، النفسية ، الاجتماعية و الرياضية ، و يهتم البحث الوصفي بجمع اوصاف دقيقة للظواهر المدروسة ووصف الوضع الراهن و تفسيره، و كذلك تحديد الممارسات الشائعة و التعرف على الآراء و المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد و الجماعات و طرائقها في النمو و التطور ، كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقات القائمة بين مختلف الظواهر .

إن المهمة الجوهرية للمنهج الوصفي هي أن يحقق للباحث فهم أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل مشكلته ، و المنهج الوصفي حاول الإجابة على السؤال الأساسي في العلم ماذا ؟ أي ما هي طبيعة الظاهرة موضوع البحث ؟

و تطلب ذلك تحليل الظاهرة و التعرف على العلاقة بين مكوناتها ، و الآراء حولها و الاتجاهات نحوها ، كذلك العمليات التي تتضمنها و الآثار المترتبة عليها .

و لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات و تبويبها و إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدر من التفسير لهذه البيانات لذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات و الحقائق و تحليلها تحليلا دقيقا كافيا ، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة . (اخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، 2002 : 83)

I-3- مجتمع و عينة الدراسة

I-3- 1- مجتمع الدراسة:

هو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. (حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسي، 1999: 45)

تكون مجتمع دراستنا من جميع مسيري الناديين بما فيهم رئيسا الناديين.

I-3-2 عينة البحث :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية و هي عينة قصدية طبقية ، يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة و هم جميع إداريي الناديين (نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي).

النادي	المجتمع	العينة	النسبة المئوية
وفاق سطيف	12	12	%100
اولمبيك ليون	12	12	%100
المجموع	24	24	%100

الجدول رقم (02) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

I-4- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

I-4- 1- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

أ – الحدود المكانية: تمت دراستنا بنادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي.

ب – الحدود الزمانية: لغرض إجراء هذه الدراسة شرعنا في الاتصال بمسؤولي الناديين (نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي) من اجل الحصول على الموافقة فكان الرد بالقبول من طرف مسؤولي نادي وفاق سطيف الجزائري و كان ذلك في شهر مارس 2014 ، و كذا من مسؤولي نادي أولمبيك ليون

الفرنسي و كان ذلك في شهر أوت من سنة 2016 حيث واجهتنا صعوبات من أجل الاتصال بهم و في الأخير تم الاتصال بهم و تمت الموافقة، و تم تحديد موعدا جديدا، و لصعوبة الحصول على التأشيرة تمت الزيارة في شهر ديسمبر من سنة 2017 للاطلاع على مجتمع الدراسة و العينة.

I-5- أدوات جمع البيانات و المعلومات

I-5 -1- أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

تعرف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها بالبعض الأخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه. (عامر ابراهيم قديلجي، 1999: 157)

- تصميم الاستمارة:

بعد التطرق و استقراء العديد من الدراسات السابقة ، و من هاته الدراسات دراسة (رحمة زعيبي) تحت عنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) – دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة - و دراسة (رضوان محمد) و التي كانت تحت عنوان "دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الاردن و اليمن" ، تم تصميم استبانة أولية كأداة لجمع البيانات من البحث وتتكون هذه الاستبانة من اثنتان و أربعون عبارة (42) موزعة على محورين تهدف إلى التعرف على ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي و انعكاساته على الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى بكل من الجزائر و فرنسا، وبعد أخذ رأي الاساتذة المحكمين توصل الباحث الى تصميم نهائي لأداة الدراسة حيث تكونت من اثنتان و ثلاثون فقرة (32) توزعت على محورين :

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي و يحتوي على (18).

المحور الثاني: الاحتراف الرياضي و يحتوي على (14).

و قد قام الباحث باستخدام هذه الأداة الملائمة لطبيعة الدراسة و هي عبارة على :

استمارة استبيان موجهة إلى مسيري الناديين نادي وفاق سطيف الجزائري و كذا نادي أولمبيك ليون الفرنسي.

و قد تم تجميع مختلف جوانب هذه الدراسة باستخدام الوسائل التالية:

أ – المادة الخبرية: و هي البيانات الاساسية و الثانوية التي تمثل الخلفية النظرية التي بنيت عليها هذه الدراسة بالاعتماد على المرافق التالية:

- البحوث و الدراسات العلمية التي دارت مواضيعها حول موضوع الدراسة.
- الدراسات السابقة و المشابهة و المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- الوثائق الرسمية و اللوائح التنفيذية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب – البيانات الميدانية: و تم جمعها عن طريق استمارة الاستبيان لخدمة أغراض الدراسة، و قد صمم الباحث الأداة وفق ما تطلبته الدراسة.

I–5 – 2– الشروط العلمية للأداة:

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال انجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة و المتمثلة في:

أ – **معامل الصدق:** تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس و الاختبارات و يتعلق أساسا بنتائج الاختبار. (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان ، 1996: 321)

ب – **صدق المحكمين:** تم عرض الاستمارة بصفتها الأولية على الدكاترة المحكمين المختصين في التربية البدنية و الرياضية و كذا دكاترة مختصين في منهجية البحث العلمي و ذلك لاستطلاع آرائهم على ما تحتويه استمارة الاستبيان من حيث:

- مدى وضوح العبارات و هل هي مناسبة لكل محور.
- هل توجد فقرات غير مناسبة.
- هل هناك فقرات تحتاج لإعادة الصياغة.
- مدى ارتباط كل فقرة بالمحور نفسه.

ج– معامل الثبات:

الثبات يمثل أهمية كبيرة في عملية بناء و تقنين الاختيارات، و هو يعني أن يكون الاختبار على درجة عالية من الدقة و الاتقان فيما وضع لقياسه، و تعتبر درجة الثبات عالية كلما اقتربت القيمة الصحيحة من الواحد.

	محاور الاستبيان	معامل الثبات
01	التخطيط الاستراتيجي	0,740
02	الاحتراف الرياضي	0,527
	الاستبانة ككل	0,633

جدول رقم (03): يبين درجة الثبات لأداة الدراسة

من خلال النتائج المبينة بالجدول تبين لنا أن معامل الثبات كان 0.633 و هي القيمة الدنيا المقبولة و هي تقترب من القيمة واحد و هذه القيمة هي مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الاجابة على عباراتها مما يؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها، فالاستبانة ثابتة و جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

I–6– الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

للإجابة على أسئلة البحث و اختبار صحة فرضياته ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي و ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يلي :

- الانحرافات المعيارية
- المتوسطات الحسابية
- معاملات الارتباط
- معامل سبيرمان
- معامل الثبات ألفا كرونباخ

– مقياس ليكارت :

لقياس سلم الإستجابة على فقرات القياس و يتكون من خمس درجات و هو على النحو التالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
1	2	3	4	5

جدول رقم (04) سلم الإستجابة لفقرات مقياس ليكارت

I–7– متغيرات البحث:

I–7– 1 – المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

هو المتغير الذي يفسر لنا الظاهرة، فهو السبب الافتراضي للمتغير التابع، و قد يكون المتغير المستقل في دراسة معينة هو نفسه متغير تابع في دراسة أخرى. (رجاء وحيد الدويدري ، 2000: 105).

I–7 – 2 – المتغير التابع(الاحتراف الرياضي):

هو النتيجة والمتغير الذي يعتمد على متغير سابق له (المتغير المستقل) ،فهو الظاهرة وهو هدف الدراسة والبحث. (لوسي و آخرون، 2004: 34)

الفصل الثاني:

عرض و تحليل النتائج

II- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

في هذا الفصل سنقوم بعرض مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، و هذا بعد قيامنا بالمعالجة الإحصائية المتماشية والبحث بغية اختبار الفرضيات، و التمكن من الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث.

و فيما يلي سنحاول أن نتحقق من صحة او نفي الفرضية الأولى التي طرحناها، و التي تنص على ما يلي:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي؟

II-1- عرض وتحليل نتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الناديين (نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي.

- نتائج الرؤية الاستراتيجية في الناديين (وفاق سطيف و أولمبيك ليون)

أفرزت عملية دراسة الرؤية الاستراتيجية للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (05)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبارات	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	4,306	,5767	-2,184	0_032	دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	4,583	,5000			

جدول رقم (05) : يوضح قيمة ت للفروق في الرؤية بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون

عرض النتائج:

أ – الرؤية الاستراتيجية: يتضح من الجدول رقم (05) أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) على أداة الدراسة و ذلك لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي وفاق سطيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,306) و بانحراف معياري قدره (,5767)، و حسب اجابات افراد عينة الدراسة لنادي أولمبيك ليون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,583)، و بانحراف معياري قدره (,5000)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، و هي لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي .

أفرزت عملية دراسة الرسالة الاستراتيجية للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (06)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبارات	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	4,063	,6967	0,552	0,582	غير دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	3,938	1,4053			

جدول رقم (06) : يوضح قيمة ت للفروق في الرسالة بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون

عرض النتائج:

ب– الرسالة الاستراتيجية: يتضح من الجدول رقم (06) أنه لا توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على أداة الدراسة و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي وفاق سطيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,063) و بانحراف معياري قدره (,6967)، و حسب اجابات افراد عينة الدراسة لنادي أولمبيك ليون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,938)، و بانحراف معياري قدره (1,4053) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا.

أفرزت عملية دراسة الأهداف الاستراتيجية للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (07)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار ت	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	3,479	1,0312	-7,860	0,000	دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	4,750	,4376			

جدول رقم (07) : يوضح قيمة ت للفروق في الأهداف بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون

عرض النتائج:

ت – الأهداف الاستراتيجية: يتضح من الجدول رقم (07) أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على أداة الدراسة و هي لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي وفاق سطيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,479) و بانحراف معياري قدره (1,0312)، و حسب اجابات افراد عينة الدراسة لنادي أولمبيك ليون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,750)، و بانحراف معياري قدره (4376,) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و هي لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، و هي لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي.

أفرزت عملية دراسة التحليل الاستراتيجي للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (08)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبارات	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	4,028	,5599	-4,941	0,000	دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	4,639	,4871			

جدول رقم (08) : يوضح قيمة ت للفروق في التحليل بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون

عرض النتائج:

ج – التحليل الاستراتيجي: يتضح من الجدول رقم (08) أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على أداة الدراسة و قد كانت لفائدة نادي أولمبيك ليون الفرنسي و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي وفاق سطيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,028) و بانحراف معياري قدره (,5599)، و حسب اجابات افراد عينة الدراسة لنادي أولمبيك ليون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,639)، و بانحراف معياري قدره (,4871) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و قد كانت لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا.

أفرزت عملية دراسة الخيار الاستراتيجي للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (09)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبارات	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	3,917	,7672	0,510	0 ,611	دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	3,792	1,5153			

جدول رقم (09) : يوضح قيمة ت للفروق في الخيار بين نادي وفاق سطيف ونادي أولمبيك ليون

عرض النتائج:

د – الخيار الاستراتيجي: يتضح من الجدول رقم (09) أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على أداة الدراسة و هي لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي وفاق سطيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,917) و بانحراف معياري قدره (,7672)، و حسب اجابات افراد عينة الدراسة لنادي أولمبيك ليون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,792)، و بانحراف معياري قدره (1,5153) وفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و قد كانت لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا.

°عرض نتائج التخطيط الاستراتيجي ككل بين نادي وفاق سطيف و نادي أولمبيك ليون:

أفرزت عملية دراسة التخطيط الاستراتيجي ككل للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (10)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبارات	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	3,5417	,91574	-2,998	0,003	دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	4,0000	1,40228			

جدول رقم (10) : يوضح قيمة ت للفروق في محور التخطيط الاستراتيجي ككل بين ناديي وفاق سطيف و أولمبيك ليون

عرض النتائج:

ه- محور التخطيط الاستراتيجي ككل: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (**10**) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لنادي وفاق سطيف الجزائري قد قدر بـــ (3,5417)، و تنحرف عنه القيم بدرجة (,91574) في حين وصل المتوسط الحسابي لنادي أولمبيك ليون الفرنسي إلى (4,0000)، و تنحرف عنه القيم بـــ(1,40228)، و يشير ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فيما يخص تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للناديين، و هذا ما يبدو من خلال الفرق بين المتوسطين و الذي بلغ (0.4583)، و هذا لصالح ناي أولمبيك ليون الفرنسي، كما يتأكد هذا أيضا من خلال قيمة ت المحسوبة و المقدرة بـــ (2,998-)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

II -2- عرض نتائج الاحتراف الرياضي بالناديين (وفاق سطيف و أولمبيك ليون)

سنحاول التحقق من صحة أو نفي الفرضية التي طرحناها و التي تنص على ما يلي: هل توجد فروق دالة احصائيا للاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي؟

و التي تنص على: " **هناك فروق دالة احصائيا للاحتراف الرياضي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي**".

أفرزت عملية دراسة الاحتراف الرياضي للناديين على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (11)

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبارات	sig	الدلالة الإحصائية
نادي وفاق سطيف	12	3,94	,804	-4,034	0, 000	دالة عند 0.05
نادي أولمبيك ليون	12	4,31	1,104			

جدول رقم (11) : يوضح قيمة ت للفروق في الاحتراف الرياضي بين نادي وفاق سطيف و أولمبيك ليون

عرض النتائج: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (**11**) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لنادي وفاق سطيف الجزائري قد قدر بـــ (3,94)، و تنحرف عنه القيم بدرجة (,804) ، في حين وصل المتوسط الحسابي لنادي أولمبيك ليون الفرنسي إلى(4,31)، و تنحرف عنه القيم بـــ (1,104)، و يشير ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فيما يخص الاحتراف الرياضي بالنسبة للناديين، و هذا ما يبدو من خلال الفرق بين المتوسطين و الذي بلغ (0.37)، و هذا لصالح ناي أولمبيك ليون الفرنسي، كما يتأكد هذا أيضا من خلال قيمة ت المحسوبة و المقدرة بـــ (4,034-)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

II– 3– عرض نتائج وجود انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.سنحاول التحقق من صحة أو نفي الفرضية التي طرحناها و التي تنص على ما يلي: هل يوجد انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي ؟

° عرض نتائج وجود انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضـــي في نـــادي وفـــاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

أفرزت عملية دراسة انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي بنادي وفاق سطيف على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (12)

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	sig	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	12	3,700	,8710	0,26	0,567	غير دالة عند 0.05
الاحتراف الرياضي		4,028	1,3677			

جدول رقم (12) : يوضح قيمة معامل ارتباط سبيرمان لانعكاس التخطيط الاستراتيجي ككل على الاحتراف الرياضي بنادي وفاق سطيف

عرض النتائج:

يتضح من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05) على أداة الدراسة و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي وفاق سطيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي (3,700) و بانحراف معياري قدره (,8710)، و حسب اجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاحتراف الرياضي فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,028) و بإنحراف معياري قدره (1,3677)، و معامل ارتباط قدر بـــ (0.26)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن متغير التخطيط الاستراتيجي ليس له تأثير على متغير الاحتراف الرياضي بنادي وفاق سطيف ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات متغير التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالاحتراف الرياضي أنها لم تشكل قبولا مرتفعا ، و هذا ما يدل على أن مسؤولي النادي لا يولون اهتماما للتخطيط الاستراتيجي من أجل رسم استراتيجية النادي.

° عرض نتائج انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي بنادي أولمبيك ليون

أفرزت عملية دراسة انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي بنادي اولمبيك ليون على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (13)

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	sig	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	12	3,700	,8710	0 ,77	0,001	دالة عند 0.05
الاحتراف الرياضي		4,028	1,3677			

جدول رقم (13) : يوضح قيمة معامل ارتباط سبيرمان لانعكاس التخطيط الاستراتيجي ككل على الاحتراف الرياضي بنادي أولمبيك ليون

عرض النتائج:

يتضح من الجدول رقم (13) أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على أداة الدراسة و يمكن تفسير ذلك من خلال اجابات أفراد عينة البحث لنادي أولمبيك ليون الفرنسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي (3,700) و بانحراف معياري قدره (,8710)، و حسب اجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاحتراف الرياضي فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,028) و بانحراف معياري قدره (1,3677)، و معامل ارتباط قدر بـــ (0.77)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن متغير التخطيط الاستراتيجي له تأثير على متغير الاحتراف الرياضي بنادي أولمبيك ليون ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات متغير التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالاحتراف الرياضي أنها تشكل قبولا

مرتفعا ، و هذا ما يدل على أن مسؤولي النادي يولون اهتماما للتخطيط الاستراتيجي من أجل رسم استراتيجية النادي.

عرض نتائج وجود انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

أفرزت عملية دراسة انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي بالناديين (وفاق سطيف و اولمبيك ليون) على النتائج التالية، كما هو مبين في الجدول رقم (14)

	المتغيران	العدد	قيمة معامل ارتباط سبيرمان	sig	الدلالة الإحصائية
وفاق سطيف	التخطيط الاستراتيجي الاحتراف الرياضي	12	0,26	0,567	غير دالة عند 0.05
اولمبيك ليون	التخطيط الاستراتيجي الاحتراف الرياضي	12	0 ,77	0,001	دالة عند 0.05

جدول رقم (14) : يوضح قيمة معامل ارتباط سبيرمان وجود انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي.

يتضح من الجدول رقم (14) أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على أداة الدراسة و يمكن تفسير ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها انه توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و الاحتراف الرياضي في الناديين (وفاق سطيف و اولمبيك ليون)، و كان معامل الارتباط

بالنسبة لوفاق سطيف (0،26)، و بالنسبة لأولمبيك ليون كان (0،77)، و حسب النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن النتائج كانت لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي.

و هذا ما يدل على أن مسؤولي نادي أولمبيك ليون الفرنسي يولون اهتماما كبيرا للتخطيط الاستراتيجي و هذا لما له من تأثير على الاحتراف الرياضي.

الفصل الثالث:

مناقشة النتائج

III- مناقشة النتائج:

III- 1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

يتضح من الجداول (03،04،05،06،07،08) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على أداة الدراسة، و كانت الفروق لصالح تقديرات نادي أولمبيك ليون الفرنسي. و يمكن تفسير ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها حيث أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بنادي أولمبيك ليون الفرنسي، جاء مرتفعا نوعا ما ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة بـــ(4,0000)، و بانحراف معياري قدر بـــ(1,40228). مقارنة بأفراد عينة الدراسة بنادي وفاق سطيف ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (3,5417)، و بانحراف معياري قدر بـــ (91574,) ، و يمكن التعليق على هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي كان لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي على حساب نادي وفاق سطيف الجزائري مهم جدا لما تعمل عليه من تحديد وجهاته التي ترغب الوصول إليها من خلال بما يعرف بالرؤية، دون أن ننسى الرسالة فهي عنصر مهم و دليل مرشد للتخطيط الاستراتيجي من خلال توضيح الغرض الذي يسعى نادي أولمبيك ليون الفرنسي لتحقيقه، كما أن الأهداف التي يرسمها النادي تلعب كذلك دورا كبيرا في اصدار القرارات الاستراتيجية و توضيح أولوياتها. و النادي بحاجة لوضع أهداف موضوعية طموحة و واضحة و كل هذا يتأتى من خلال التحليل الاستراتيجي البيئي فهو ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، و ذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه النادي بشكل مباشر و غير مباشر، و البيئة الداخلية من أجل التعرف على أهم نقاط القوة و نقاط الضعف بالنادي و محاولة القضاء على نقاط الضعف أو التقليل منها، و يتم اختيار البديل الاستراتيجي من عدة بدائل مقترحة و استخلاص الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها و التي تعتمد على نتائج التحليل البيئي. و هذا ما يتفق مع دراسة (محمد رضوان)، الذي وجد أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالاتحادات الرياضية بكل من الاردن و اليمن، كانت لصالح الاردن، و التي أظهرت أنه هناك فروق ذات دلالة احصائية بين البلدين. و كذلك دراسة قشطة (2004)، "التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة) وقد توصلت الدراسة إلى عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية، عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي، عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي، عدم تعديل خطط نشاط الاتحادات الرياضية الفلسطينية سنويا، يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين دون الاعتماد على المؤهلات العلمية. عدم وجود معايير بالقدر المناسب التي تطبقها الاتحادات لاختيار اللاعبين. عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالاتحادات الرياضية الفلسطينية. وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تقول أن " **هناك فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي**".

III- 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من الجدول رقم (21) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية (α = 0.05) على أداة الدراسة، و كانت الفروق لصالح تقديرات نادي أولمبيك ليون الفرنسي. و يمكن تفسير ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها حيث أن الاحتراف الرياضي بنادي أولمبيك ليون الفرنسي، جاء مرتفعا نوعا ما، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن متغير الاحتراف الرياضي بـــ(4,31)، و بانحراف معياري قدر بـــ(1,104). مقارنة بأفراد عينة الدراسة بنادي وفاق سطيف ، إذ بلغ متوسط إجابات عينة البحث عن متغير الاحتراف الرياضي (3,94)، و بانحراف معياري قدر بـــ (804,) ، و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاحتراف الرياضي كان لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي على حساب نادي وفاق سطيف الجزائري ، حسب النتائج المتحصل عليها من طرف مبحوثي الناديين (نادي وفاق سطيف و نادي أولمبيك ليون).

بناءا على ما تقدم نستنتج أن تطبيق الاحتراف الرياضي بنادي أولمبيك ليون الفرنسي جاء مرتفعا مقارنة بنادي وفاق سطيف الجزائري، و هذا يدل على أن الاحتراف الرياضي بفرنسا و بالأخص بنادي أولمبيك ليون يحظى بعناية كبيرة من طرف المسؤولين بهذا البلد، لما له من قيمة و فائدة كبيرتين على الجانب المادي و الاقتصادي مما استدعى من مسيري نادي أولمبيك ليون و الاتحادية الفرنسية الاهتمام اكثر بالاحتراف الرياضي، و يتجلى ذلك في التسهيلات و المساهمات، و خاصة سن القوانين التي تحكمه. هذا ما تبينه دراسة يعقوبي أدما (2005) تحت عنوان " دراسة تشخيصية لوضعية الاحتراف في الجزائر" – حالة كرة القدم – في معهد التربية البدنية والرياضة بالجزائر. وقد اهتمت الباحثة بالشروط المالية الهيكلية والمنشأة الرياضية وكذلك الخاصة بالتكوين التي تعيشها أندية كرة القدم الجزائرية للقسم الممتاز وعلاقتها بالأحكام التي ينص عليها دفتر الشروط المتعلق بالاحتراف وتشخيص مدى توافق الظروف الحقيقية التي تعيشها هذه الأندية مع الشروط كحد أدنى المنصوص بها في دفتر الشروط . ودراسة أيمن محمد محروس(2007)، بعنوان: "الاحتراف بين الواقع و التطبيق"، و هذا للوصول لوضع مقترح للاحتراف يتناسب مع حالة الحالة الاقتصادية و الاجتماعية لمصر و الدول العربية. وهدفت دراسته إلى واقع الاحتراف بدولة مصر و الدول العربية كيفية تطبيقه على احسن وجه. و دراسة حجيج مولود(2007). تحت عنوان: " معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية " و عدفت هذه الدراسة إلى واقع كرة القدم في الجزائر من جهة وإلى المعوقات والنقائض التي تحول دون تطبيق قانون الاحتراف الرياضي من جهة أخرى مما أثر على النتائج الرياضية على مستوى الأندية والنخبة في السنوات الأخيرة، و كذا دراسة السعدني خليل عبد الغني(2005)، بعنوان: "دراسة مقارنة للاحتراف الرياضي"، و هدفت الدراسة إلى مقارنة الاحتراف الرياضي في كرة القدم بهدف وضع نموذج مقترح لهذا النظام بجمهورية مصر في ضوء مقارنة النظام المطبق في بعض الدول العربية (تونس، قطر و السعودية) و الأوربية (انجلترا، فرنسا، ايطاليا وتركيا) بتحليل لوائح هذه الدول في ضوء لوائح الاتحاد الدولي. وبذلك

نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الجزئية الثانية التي تقول أنه **"توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاحتراف الرياضي بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي "**

III- 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من الجداول (21 ، 22 ، 23) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) على أداة الدراسة، و كانت الفروق لصالح تقديرات نادي أولمبيك ليون الفرنسي. و يمكن تفسير ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها حيث أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاس على الاحتراف الرياضي بنادي أولمبيك ليون الفرنسي، جاء مرتفعا نوعا ما ، إذ بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0 ,77)، و هذا ما يبينه الجدول رقم (22)، مقارنة بالنتائج المتحصل عليها لدى نادي وفاق سطيف الجزائري الذي كانت نتائجه ضعيفة مقارنة بنتائج نادي اولمبيك ليون الفرنسي حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان لدى نادي وفاق سطيف (0,26)، و هذا ما يتبين لنا من الجدول رقم (21)، و يمكن التعليق على هذه النتيجة أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاس ايجابي على الاحتراف الرياضي و كان لصالح نادي اولمبيك ليون الفرنسي، و هذا ما لاحظناه في دراسة (رضوان محمد) و التي كانت تحت عنوان "دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الاردن و اليمن" و التي كانت نتائجه لصالح الاردن على حساب اليمن، و أظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية الاردنية و اليمنية تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا في المعوقات و لصالح الاتحادات الرياضية اليمنية، و أظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد فروقا دالة احصائيا في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الاردنية و اليمنية تبعا لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي و نوع الاتحاد)، و يقول (غنيم،2006) هو "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبليـــة وتنفيذها ومتابعتها، وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة. أما (الخفاجي، 2004) فيقول هو "العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المؤسسية بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل أي السياسات والاستراتيجيات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط طويلة المدى لبلـــــوغ الغايات" و هذا يعني أن مصطلح التخطيط الاستراتيجي له معنى كبير و ذو قيمة لدى مسؤولي نادي اولمبيك ليون الفرنسي، الذين يولون له اهتماما كبيرا ، حيث يقوم النادي بتوظيف اطارات متخصصة في الادارة الاستراتيجية، و السعي منعهم في تطوير ناديهم و الذهاب به بعيدا على المستوى المحلي و الدولي و الوصول به إلى مصاف النوادي الكبيرة كنادي ريال مدريد ، برشلونة، مانشيستر يونايتد و نادي ميلان الايطالي. و هذا ما ينطبق مع دراسة قشطة (2004): "التخطيط الاستراتيجي في

الاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة) وقد توصلت الدراسة إلى عدم قابلية أهداف الاتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية، عدم الاستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي، عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي، عدم تعديل خطط نشاط الاتحادات الرياضية الفلسطينية سنويا، يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين دون الاعتماد على المؤهلات العلمية. عدم وجود معايير بالقدر المناسب التي تطبقها الاتحادات لاختيار اللاعبين. عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، و كذلك دراسة أبو دولة وصالحية (2004) والتي كانت بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية" دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، عدم وجود خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية. و كذا دراسة يعقوبي أدما (2005) تحت عنوان " دراسة تشخيصية لوضعية الاحتراف في الجزائر" – حالة كرة القدم – في معهد التربية البدنية والرياضة بالجزائر. وقد اهتمت الباحثة بالشروط المالية الهيكلية والمنشأة الرياضية وكذلك الخاصة بالتكوين التي تعيشها أندية كرة القدم الجزائرية للقسم الممتاز وعلاقتها بالأحكام التي ينص عليها دفتر الشروط المتعلق بالاحترافية وتشخيص مدى توافق الظروف الحقيقية التي تعيشها هذه الأندية مع الشروط كحد أدنى المنصوص بها في دفتر الشروط. و هذا ما تطرق إليه كريميدس (Kriemadis ، 2002) في دراسته "التخطيط الاستراتيجي في الاقسام الرياضية للتعليم العالي، و أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية والوقت. وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتم تقديم تحليل لعناصره المتعددة. و كذلك دراسة حجيج مولود(2007). تحت عنوان: " معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية " و كانت النتائج التي تحصلت عليها هذه الدراسة هي إهمال الجانب الاجتماعي للاعبين والمدربين يؤدي إلى فشل العملية الاحترافية مما ينعكس على مستوى كرة القدم الجزائرية مما يستدعي التركيز على الجانب الاجتماعي من خلال التركيز على المتطلبات التي يحتاجها اللاعب والمدرب لرفع مستوى هذه الرياضة من خلال تفعيل قانون الاحتراف الرياضي . وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي تقول أن " **يوجد انعكاس ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي اولمبيك ليون الفرنسي**".

III– 4– مناقشة الفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول الخاصة بدراستنا الميدانية ، كانت معظم النتائج المتحصل عليها ايجابية و دالة احصائيا، و التي كانت قد تناولت انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في اندية الرابطة المحترفة الاولى – دراسة مقارنة بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي– حيث توصلت النتائج إلى أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاس على الاحتراف الرياضي بأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم، و بالأخص الناديين المقصودين بالدراسة، و هما نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي . فممارسة التخطيط الاستراتيجي و تطبيقه بإدارة الناديين فقد كانت لصالح نادي أولمبيك ليون الفرنسي على حساب نادي وفاق سطيف الجزائري ، و هذا حسب النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات المستجوبين، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن مسيري و إداريي نادي أولمبيك ليون الفرنسي يمتازون بخبرة كبيرة و متمرسين في هذا المجال أي التخطيط الاستراتيجي و بصفة جيدة ، و كذا اطلاعهم على هذا المصطلح الجديد، و تحكمهم الجيد في جميع خطواته و مراحله، مما مكنهم من استغلاله الاستغلال الجيد في تسيير شؤون ناديهم. و هذا ما لاحظناه على ارض الواقع ، خلال زيارتنا للنادي ، سواء من ناحية المنشآت ، التنظيم الاداري ، الاهتمام بالفآت الشبانية و... و قد انعكس على الاحتراف الرياضي بالايجاب و المستوى العالي الذي وصل إليه النادي و صار من بين الفرق الكبيرة في أوربا . عكس نادي وفاق سطيف الجزائري الذي جاءت نتائجه حسب المستجوبين ضعيفة مقارنة بالنادي الفرنسي، حيث نجد النادي الجزائري يحاول جاهدا الاعتماد على الاساليب الحديثة في التسيير ، و خاصة التخطيط الاستراتيجي و مدى تطبيقه بالنادي و استغلاله في تطوير الاحتراف الرياضي. لأنه عرف تطورا كبيرا، مما جعله محل اهتمام العديد من المجتمعات لما له من أهمية كبيرة، وخاصة رؤساء و مسيري أندية كرة القدم ، و بالرغم من كل هذا إلا أنه استطاع أن يحقق نتائج جيدة على المستوى الوطني ، الاقليمي و القاري، الا أنها لم تكن حسب متطلعات مسيري النادي اللذين يسعون جاهدين لإنجاح هذا النظام و الذهاب به بعيدا، و هذا لما له من أهمية ، خاصة في جانبه المالي الذي يعتبر عموده الفقري من أجل استمراريته و ديمومته و كذا منافسة الاندية الاخرى من

أجل الفوز بالألقاب و الكؤوس. و من خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات المبحوثين نجد أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاسا ايجابيا على الاحتراف الرياضي، و يلعب دورا هاما في تطويره، و خاصة بنادي أولمبيك ليون الفرنسي، و كانت نتائجه جد واضحة من خلال المستوى الذي يتمتع به في مصاف الاندية الكبيرة سواء بفرنسا و حتى أوربا. و خير دليل على ذلك حصده للألقاب المحلية (داخل فرنسا) سبعة ألقاب متتالية، و كذا مشاركاته الأوربية المتتالية .

أما الجانب التكويني للفئات الشبانية فحدث و لا حرج، فالنادي يعتبر خزانا و ممولا للبطولة الفرنسية و البطولات الأوربية المختلفة، حيث قام النادي بتكوين العديد و العديد من اللاعبين الذين صاروا من كبار النجوم و اللاعب ابن زيمة خبر ما أنجبت للكرة العالمية، وكل هذا راجع للسياسة المنتهجة من طرف مسؤولي النادي الفرنسي، أما نادي وفاق سطيف فتعتبر انجازاته قليلة مقارنة بنادي أولمبيك ليون الفرنسي رغم انجازاته المحلية و القارية.

و من خلال كل هذا نستنتج أنه قد حققنا فرضيتنا العامة التي تقول بأن" **للتخطيط الاستراتيجي انعكاسات ايجابية على الاحتراف الرياضي بأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم".**

استنتاج عام

استنتاج عام:

احتوت هاته الدراسة على جانبين هامين و هما الجانب النظري و الجانب التطبيقي، و كان كل جانب قد اختص في ميدان لجمع المعلومات الكاملة و الشاملة عن موضوع الدراسة . فتم تخصيص الجانب النظري بمختلف فصوله للدراسة البيبليوغرافية و ما احتواه من مادة خبرية عن انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي في اندية الرابطة المحترفة الاولى عامة و المقارنة بين نادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي .

أما الجانب التطبيقي فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية و ذلك باستخدام استمارة استبيان تكملة لما جاء به الجانب النظري و كان الباحث قد قام بتقسيمها لجزأين ، الجزء الأول كانت ابعاده تخص متغير التخطيط الاستراتيجي و الجزء الثاني كان مخصصا لمتغير الاحتراف الرياضي، و كانت النتائج على النحو التالي:

بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي ، فقد جاءت نتائج متغير التخطيط الاستراتيجي مدعمة للفرضية الجزئية الأولى و ذلك من خلال نتائج الجداول ، حيث جاءت في معظمها ايجابية و دالة و التي أكدت على أن ناديي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنسي يمارسون التخطيط الاستراتيجي بإدارتهم ، فمسؤولي نادي وفاق سطيف يمارسون التخطيط الاستراتيجي مثلهم مثل مسؤولي نادي أولمبيك ليون الفرنسي ، لكن بتفاوت و لصالح النادي الفرنسي و ذلك لما لهم من خبرة في هذا المجال و تمرس اداريه و مواكبتهم للحداثة و كل ما هو جديد، و هذا ما أهلهم لأن يتواجدون رفقة ناديهم بمصاف الأندية الكبيرة ، نادي جوفنتوس الايطالي، مانشيستر سيتي الانجليزي و نادي بايرن ميونيخ الألماني ومشاركاتهم بأهم المنافسات المحلية ، الاقليمية و الأوربية مقارنة بمسؤولي نادي وفاق سطيف اللذين لم تكن لديهم خبرة كافية في هذا المجال، رغم كل هذا فإنه يشهد لمسيري النادي على اجتهادهم و حرصهم الشديدين على نجاح ناديهم من خلال المجهودات المبذولة.

أما بالنسبة لمتغير الاحتراف الرياضي بالناديين، فقد جاءت النتائج مدعمة للفرضية الجزئية الثانية و ذلك من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجداول ، حيث أنها جاءت في مجملها ايجابية و دالة و التي أكدت على أن مسيري واداريي الناديين يولون اهتماما كبيرا للاحتراف الرياضي و يسعون جاهدين لإنجاحه بناديهما.

و من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى تحقيق الفرضية العامة للدراسة و كذا الفرضيات الجزئية، حيث أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاسات ايجابية على الاحتراف الرياضي بأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم.

توصيات و اقتراحات

1- توصيات و اقتراحات:

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع بحثنا هذا يوصي الباحث ببعض التوصيات و الاقتراحات منها:

- تخصيص الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، الذي يعد مكلفا من حيث المال و الوقت، و ذلك لتحفيز الفرق و العمل على بذل الجهود، و لتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، في النوادي الرياضية الجزائرية.

- العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي، و توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و أهميته للإداريين و الفائدة من استخدامه بنادي وفاق سطيف و الأندية الجزائرية.

- حث الفرق الجزائرية على الاستفادة من التجربة الفرنسية ، و تبادل المعلومات و الخبرات في مختلف العمل الإداري.

- ضرورة تشغيل الكفاءات الشبانية المتخرجة من الجامعة لتسيير الأندية الجزائرية مثلما هو معمول به في فرنسا من خلال نادي أولمبيك ليون الفرنسي.

- البحث عن كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي و ايجاد الحلول المناسبة لتطوير الاحتراف الرياضي بالأندية الجزائرية و بالأخص نادي وفاق سطيف.

3- اقتراح فرضيات مستقبلية:

- اجراء بحوث حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي و انعكاسه و تأثيره على الاحتراف بالمؤسسات الرياضية الجزائرية و خاصة الأندية المحترفة، و ذلك لإفتقار الجامعة الجزائرية لمثل هاته الدراسات.

- توجيه الباحثين للاستثمار في مثل هاته الدراسات من اجل اثراء المكتبات الجامعية.

المصادر و المراجع

القرآن الكريم:

سورة الانفال، الآية 19.

سند الامام البخاري .

سند الامام مسلم.

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- أبو قحف، عبد السلام. (2002). " **أساسيات الادارة الاستراتيجية**" ، الدار الجامعية، الاسكندرية.

2- أبو الروس ، سامي .(2004) . "**ادارة الموارد البشرية** " ، دورة تدريبية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

3- أبو العلا عبد الفتاح وإبراهيم شعلال . (1994). "**فيزيولوجية التدريب في كرة القدم**"، دار الفكر العربي ،مصر.

4- أحمد الجماعين، وائل عبد ربه. (2010). "**موسوعة كرة القدم**" ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،ط1، القاهرة

5- أحمد، بن مرسلي. (2005) : **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط 2. د.م.ج، الجزائر.

6- إخلاص، محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي. (2002). "**طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية**" ، ط 2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

7- ادريس و المرسي . (2002). "**الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية**" ، الدار الجامعية ، مصر .

8- إدريس ، وائل محمد صبحي ، الغالبي ، طاهر محسن منصور . (2009) . "**سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن** " ، دار وائل، عمان ، الأردن.

9- إسماعيل، حامد عثمان. (1996). "**التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي والعشرين**" ، دار الفكر العربي، القاهرة.

10- الآغا ، محمد . (2008)." **محاضرات في التخطيط التربوي**" ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

11- البوهي، (2002). "**التخطيط التربوي عملياته و مداخله**" ، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية.

12- الحريري،(2007)."**التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**"، دار الفكر، عمان .

13- الدوري، زكريا مطلك. (**2005**). "**الإدارة الإستراتيجية مفهوم و عمليات و حالات دراسية**"، **عمان الأردن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.**

14- العارف ، نادية. (2001). "**الادارة الاستراتيجية ادارة الألفية الثالثة**" ، لدار الجامعية ، الاسكندرية .

15- العجمي ، محمد حسنين. (2008). **"الادارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق"** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان.

16- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، إدريس ، وائل محمد صبحي . (2007) . **"الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"** ، دار وائل للنشر ،عمان، الاردن.

17- الشرقاوي ، علي . (2002) . **العملية الادارية (وظائف المدير)** ، ط 2، الاسكندرية ،مصر ، الدار الجامعية.

18- الصانع ، نبيل نون . (2011) . **" الإدارة مبادئ و أساسيات "** ، ط 1 ، إربد ، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.

19- الصحاب أحمد عبد الله ، و آخرون . (2013). **" أساسيات الادارة الحديثة "** ، ط 4 ، المملكة العربية السعودية ، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع.

20- القطامين، أحمد.(2002). **'الادارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية'**، ط1، همان ، الاردن ، دار مجدلاوي النشر.

21- الكرخي ، مجيد . (2009). **" التخطيط الإستراتيجي – عرض نظري و تطبيقي – "** ، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع.

22- المغربي، عبد الحميد. (1999). **"الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين"**، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر.

23- النجار ، فريد ، فريد راغب . (2010) . **" التخطيط الإستراتيجي و المدير العربي – آليات استشراف المستقبل عام 2050** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر.

24- السويدان ، طارق و محمد أكرم العدلوني. (2005). **كيف تكتب خطة استراتيجية** ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض.

25- أمين أنور الخولي . (1996). **"الرياضة والمجتمع"** ،المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب"، الكويت.

26- أمر الله أحمد البساطي :**"التدريب والإعداد البدني في كرة القدم"** ، مرجع سابق

27- أمين ساعاتي. (2001). **"الدورات الأولمبية (ماضيا، حاضرا ومستقبلا)"**، دار الفكر العربي، القاهرة.

28- بابكر، فيصل عبد الله. (2001). **"التخطيط الاستراتيجي"** ، المملكة العربية السعودية.

29- بامشموس،سعيد محمد. (2002). **المقدمة في الادارة المدرسية** ، شركة كنوز المعرفة ، جدة ، السعودية

30- بلال خلف السكارنة،(2010) ، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

31- بني ، حمدان خالد ، إدريس ،وائل محمد صبحي . (2007). **" الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر – "** ، عمان ، الأردن ، البازوري العلمية للنشر و التوزيع.

32- تركي رابح،(1984)."**مناهج البحث في التربية و علم النفس**"، الطبعة 1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

33- حافظ ،محمد صبري ،السيد البحيري. (2006). **"تخطيط المؤسسات التعليمية"** ، عالم الكتب، القاهرة.

34- حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب. (2012). **"التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و علاقته (الامكانيات– اتخاذ القرار– أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية"** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية.

35- حسن أحمد الشافعي. (2006). **الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية**، دار الدنيا للنشر ، مصر، الطبعة الأولى.

36- حسن أحمد الشافعي. (2004). **"التشريعات في التربية البدنية والرياضية "**، دار الوفاء، الطبعة الأولى، مصر،

37- حسن أحمد الشافعي. (1998). **"تاريخ التربية البدنية في المجتمعين العربي والدولي"** ،منشآت المعارف، مصر.

38- حسن احمد الشافعي. (1985). **التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية**، منشأة المعارف، مصر،

39- حسن السيد أبو عبده. (2001). **"الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتدريب كرة القدم"**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر

40- حسن عبد الجواد. (**بدون سنة**). **"كرة القدم المبادئ الأساسية للألعاب الإعدادية والقانون الدولي"**، دار العلم للملايين، ط4، لبنان.

41- حسن منسي.(1999). **مناهج البحث التربوي**، ط 1، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن

42- خطاب عايدة السيد. (2003) . **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة الاندماج ، مشاركة المخاطر**، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة.

43- خطاب، عايدة سيد (1994)، **"الادارة الاستراتيجية"** مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر

44- خير الدين ،غسان مدحت . (2012) . **" مدخل إلى الفكر الاستراتيجي "** ، عمان ، الأردن ، دار الراية للنشر و التوزيع.

45- رشيد عياش الدليمي و لحمر عبد الحق. (1997)."**كرة القدم**" ، المدرسة العليا لأساتذة التربية البدنية والرياضية"، جامعة مستغانم، الجزائر.

46- رشيد فرحات و آخرون. (1999). **"موسوعة كنوز المعرفة الرياضية"**، دار النظير – عبور، ط2، بيروت، لبنان.

47- سامية، محمد جابر .(1998). **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، الطبعة 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية،.

48- سليمان، أسامة ربيع أمين . (2007). **"دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)"**، مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة.

49- فيصل عباس. (1996). **الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها**، الطبعة 1، دار الفكر العربي، بيروت.

50- عادل شريف. (1988). **" قصة كرة القدم"**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة

51- عبد الحميد عثمان الحنفي. (1995). **عقد احتراف لاعب كرة القدم**، كلية الحقوق، الكويت

52- عبد الرحمان عيساوي . (1980)."**سيكولوجية النمو**"، دار النهضة العربية، لبنان .

53- عبد اليمين بوداود . (2014). "**متطلبات الاحتراف الرياضي**"، الدار الوطنية للكتاب، درارية، الجزائر.

54- عدون، ناصر دادي . (2001). " **الإدارة و التخطيط الإستراتيجي**" بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية.

55- علاء صادق . (بدون سنة). **الرياضة و الاحتراف** ، دار المعارف ، القاهرة

56- علي خليفة الهنشري وآخرون . (1987) . "**كرة القدم**" ، ليبيا

57- عيسى الهادي ، كمال رعاش. (2012). "**الاحتراف الرياضي في كرة القدم دراسة مقارنة** – مشروع الجزائر نموذجا" ، ط 1 ، دار الكتاب الحديث.الجزائر.

58- غنيم محمد.(2005). "**التخطيط التربوي**"، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان.

59- غنيمة ، محمد متولي. (2005). "**التخطيط التربوي**" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان.

60- كمال درويش، أشرف عبد العز .(2000). "**المنظمات الرياضية الأهلية (المفهوم ، التاريخ ، التطور ، التنظيم)**"، كلية التربية البدنية و الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة.

61- كمال درويش، محمد صبحي حسنين .(2004). "**موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد**"، المجلد الثالث، دار الفكر العربي، القاهرة

62- كمال درويش ، السعداني خليل السعداني. (2006). "**الاحتراف في كرة القدم**"، مركز الكتاب للنشر ،الطبعة الأولى، القاهرة

63- قاسم حسن حسين و قيس ناجي عبد الجبار. (1984). "**مكونات الصفات الحركية**"، مطبعة الجامعة، العراق.

64- ماهر ، أحمد . (2009) . " **دليل المديرين إلى : التخطيط الاستراتيجي** " ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،.

65- م برايسون ، جون . (2003) . " **التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة و غير الربحية – دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي و استدامته** " ، (ترجمة) عبد الموجود ، ، محمد عزت . ط1 ، بيروت ، لبنان ، مكتبة لبنان.

66- محمد حسن علاوي . (1994) ."**علم التدريب الرياضي**"، المطبعة الثالثة عشر ، مصر.

67- محمد عبد الله عنتر. (2014). "**التخطيط الاستراتيجي في المجال الرياضي**" ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر و دار الوفاء لدنيا الطباعة ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية.

68- محمود عبد الحليم منسي .(2000)." **مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية و النفسية**" ، الطبعة 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (جمهورية مصر العربية)،.

69- مفلح ،عبد الله . (2009) . **التخطيط الإستراتيجي : برنامج تدريبي في التخطيط الإستراتيجي التدريب على التطوير مهاراته و توظيف أدواته بشكل فعال**، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، مركز النافع للتدريب.

70- مطاوع ،ابراهيم عصمت ، أمينة أحمد حسن . (1996) . **الأصول الادارية للتربية** ،ط5 ، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة ، جدة.

71- موقف مجيد المولي . (1999) . "**الإعداد الوظيفي لكرة القدم**"، دار الفكر، لبنان، ،

72- مساعدة ،ماجد عبد المهدي .(2013) ." **الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية –** " ط1 دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.

73- ناصر ثابت . (1984) ."**أضواء على الدراسة الميدانية**"، مكتبة الفلاح، ط1 ، الكويت.

74- نبيه العلقماني، محمد فضل الله . (2004). "**التشريعات والقوانين، نظرة تكاملية**" مركز الكتاب للنشر، القاهرة .

75- هلال ، محمد عبد الغني حسن . (2008) "**مهارات التفكير و التخطيط الإستراتيجي – كيف تربط بين الحاضر و المستقبل –**"، دار نشر مركز تطوير الأداء و التنمية ، مصر.

76- هاريسون ، ديفيد . (2009) . " **الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي**" ، (ترجمة) ناطورية علاء الدين ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر و التوزيع

77- زريقات ، محمد ناف أبو الكشك . (2006). "**التدريب على إعداد الخطط التربوية**" ، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان.

78- يحيى كاظم النقيب . (1990) . "**علم النفس الرياضي**" ، معهد إعداد القادة، اللجنة السعودية للتربية البدنية و الرياضية.

الرسائل الجامعية:

79- الأشقر ، ابراهيم يوسف .(2002) . " **دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**" ، رسالة ماجيستير في إدارة الإعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

80- الدجني ، اياد علي يحي. (2011) . "**دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي – دراسة تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية –** "، رسالة دكتوراه في المناهج و طرائق التدريس غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق ، سورية.

81- الدجني ، اياد علي يحي . (2006) . " **واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة** " ، **رسالة ماجستير في الإدارة التربوية** غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، إدارة تربوية ، غزة ، فلسطين.

82- الشويخ ، عاطف عبد الحميد عثمان . (2007) . " **واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة** " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

83- الضمور ، موفق محمد . (2008) ." **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن** "، **أطروحة دكتوراه للفلسفة في إدارة الأعمال** ، غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، قسم إدارة الأعمال.

84- العتيبي ، عامر ذايب . (2012) . " **أثر التخطيط الإستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت** " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال.

85- القرني ، عبد الخالق محمد صالح . (2012) . " **التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)** " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، غزة ، فلسطين.

86- القحطاني، فيصل بن محمد، بن مطلق الحنفري . (2010). **"الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة"** ، رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية ادارة الاعمال.

87- الكبيسي ، محمد عادل حمد . (2012). **"أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية – دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الاردن"** ، رسالة ماجستير في الاعمال الالكترونية ، جامعة السرق الاوسط، كلية الاعمال، عمان، الاردن .

88- المدهون ، منى ابراهيم خليل . (2013) . " **التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات –** " الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

89- الزعبي ، ماجد راضي . (2004). **التخطيط الاستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا – دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية** " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، قسم إدارة الأعمال ، عمان ،الأردن.

90- بلقاسم تلي وآخرون. (1997). **"دور الصحافة الرياضية المرئية في تطوير كرة القدم الجزائرية"**، مذكرة ليسانس، معهد التربية البدنية والرياضية ،دالي إبراهيم ،الجزائر.

91- مزروع السعيد .(2007 – 2008). **القلق التنافسي و مستوى الاحتراف الرياضي دراسة ، مقارنة بين مستويين للاعبي كرة القدم ، دراسة ميدانية لأندية القسم الأول و الثاني** – صنف أكابر ذكور- جامعة الجزائر:

92- زيدان وآخرون. (1995). **"الأبعاد التربوية للرياضات الجماعية للفرق الرياضية لفئة الأشبال و الأواسط"** , مذكرة ليسانس، فسم التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر.

93- زعبار سليم . (2001 – 2002) . **الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي الكرة الاحترافية الجزائرية**، رسالة ماجستير ، معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر ،

94- صيام ، أمال نمر صالح . (2010) . " **تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة** " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة.

95- عطا الله ، سمر رجب . (2005) . " **واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات – دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة** " ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

96- مازن ، سليم محمود نور الدين . (2008) . **"دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات امن المنشآت و القوات الخاصة لأمن الطرق"** رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

97- مفلح ،عبد الله . (2009) . **"التخطيط الإستراتيجي : برنامج تدريبي في التخطيط الإستراتيجي التدريب على تطوير مهاراته و توظيف أدواته بشكل فعال"**، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، مركز النافع للتدريب.

98- حجيج مولود . (2006 – 2007). **"معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية"**، رسالة ماجستير معهد التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر.

المجلات العلمية:

99- الخفاجي، عباس و آخرون، (2004), **"التخطيط الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"** ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، المجلد الثالث، العدد 1،المعهد العربي للدراسات المالية و المصرفية.

100- الفراء ، ماجد محمد . (2009) . **"مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة "** مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، مج 31 ، ع 95

101- القاروط، محمد .(2004). **"واصفات الاهداف الجيدة"** ، جريدة الحياة، عدد (2004/12/18)

102- الرجي، منصور ناصر و نازم، محمود ملكاوي. (2012). **"دور نظام المعلومات الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي** –دراسة ميدانية في البنوك الأردنية–"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، ع 33.

103- جواد ، عباس حسين ، حسين ، سحر عباس.(2007). **" أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة** – دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية – " ، مجلة أهل البيت ، العراق ، ع3

104- حسين ، حسن المختار. (2002). **"تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعلم الجامعي المصري"** ، مجلة كلية التربية ، عدد (6).

105- حسين، محمد عودة. أحمد مجيد. (2009). **"أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي** – دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف–" ، مجلة الإدارة و الإقتصاد، ع 74، العراق.

106- عقيلان محمد موسي. (1990). **" التخطيط مهمة اساسية من مهام مدير المدرسة"** ، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 1 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

107- محمد ، صفاء تابه .(2012). **" مهارات القائد الإداري و آثارها في التخطيط الإستراتيجي** – دراسة تطبيقية في كليات وجامعة الكوفة – " ، أوروك العلوم الاسلامية، مج5 ، ع 2.

المراسيم ، اللوائح و القوانين:

108- لائحة الاتحاد الدولي لكرة القدم المعدلة والخاصة بشؤون انتقالات اللاعبين، سويسرا 2005/07/01

109- لائحة احتراف لاعبي كرة القدم، بالمملكة السعودية، (1999-2000)

110- لائحة الاتحاد الفرنسي لكرة القدم FFF للاعبي كرة القدم المحترفين، .فرنسا، 2000

111- المرسوم التنفيذي رقم 2000 – 278 المتعلق بالقانون الأساسي لرياضي النخبة و ذات المستوى العالي المؤرخ في 07 رجب 1421 الموافق لـــ 05 أكتوبر 2000

112- (قانون 04 – 10 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ، مؤرخ في 27 جمادي الثانية 1425 الموافق لـــ 14 غشت سنة 2004 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ، الجزائر ، 2004).

113- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الداخلية، قرار وزاري: 1996)

114- منهاج التربية البدنية :"منشورات لوزارة التربية الوطنية"،1984

المراجع باللغة الاجنبية:

115- AHMED KHELIFI **, "L'arbitrage a travers le caractère du football"** , ENAL , Alger , 1990, p107

116- Alain Michel **, "foot-balle les systèmes de jeu"**, Edition Chiron, 2eme édition, paris 1998

117- Johnson, P, (2002)."**The Top Five Reasons Way Strategic**". Plans Fail, Paul Johnson. Com

118- MICHEL PRADET, **"La Préparation physique collection Entraînement"** INSEP publication ,Paris,1997

119- Sarah Simpson, (2012) « **Top Ten Leadership Skils** » Book 1

120- 81David McKEAN , **« IT Strategy & Tecnology Innovation »,** 2012

121- Malan R . (2010) **« The role of shared mental models of strategic thinking in the developement of organizational strategic »** , Doctorate of philosophyinmanagement , Faculty of Busines, UniversityofSouthern queensland, Australia.

122- Planification Stratégique,une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Formation Du Cedpa, Volume X, The Center For Dévelopment And Population Activities .

123- Haines S. (2006). **« Becoming a Strategic Tginking On A Daily Basis »,** Center For Strategic Management.

124- Ordonnance 95/09 du 25 – 02 – 1995 , article 20

125- Richard Mandel , "**The nazi Olympics**" , New York, 1971

126- Taylor, (1985), "**A visit to India, China 1985, New York "**: GP Putman's sons

مواقع الانترنات:

127- (http://strategic.net/lap/1.html -5/2015)

128- (www.agmaalem.net/almmalem/news=295 - 09/11/2016)

129- (http://epforum.net/showthread.php?t=462- 5/2015)

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة اسمية للأساتذة المحكمين

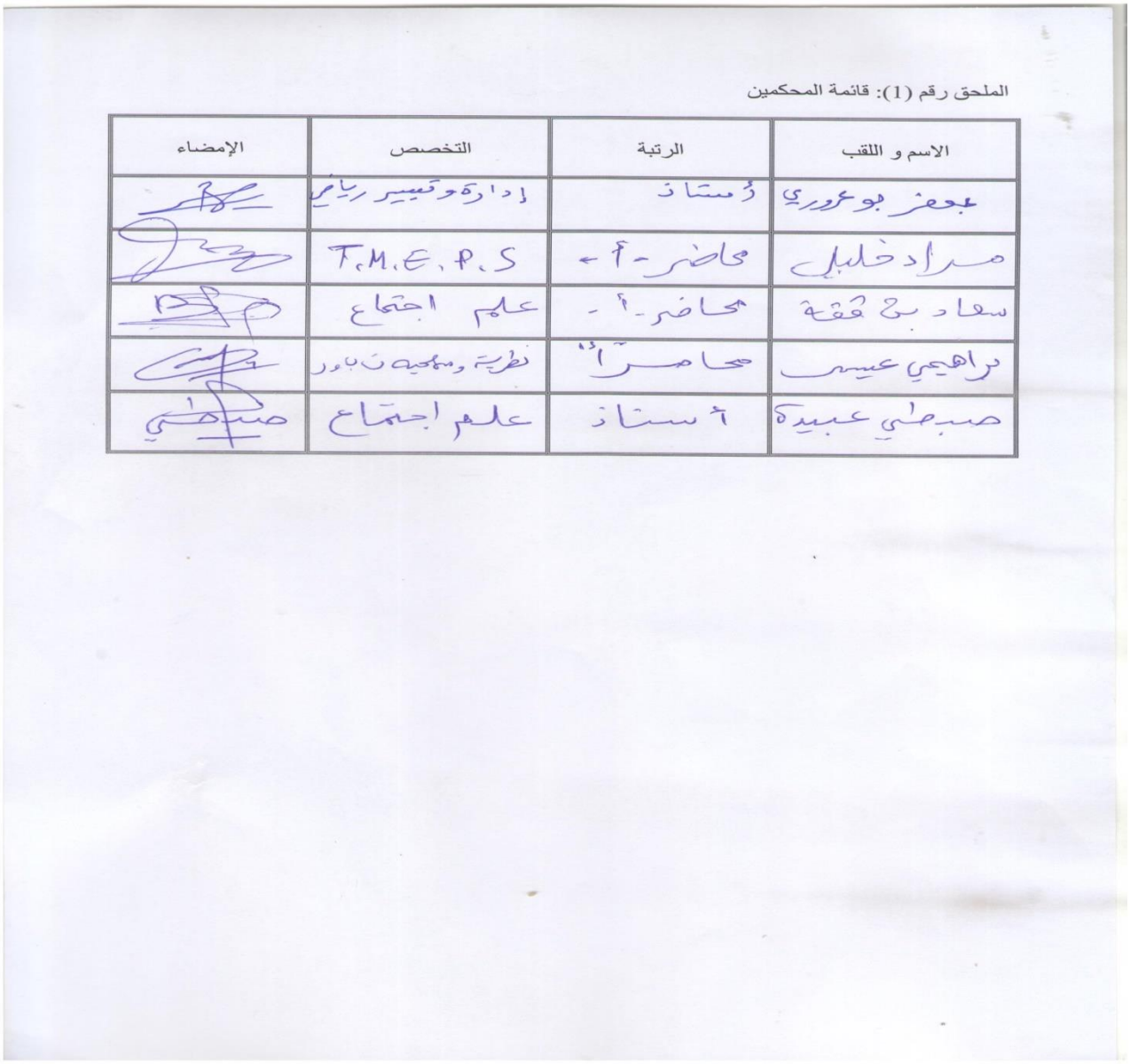
الاستمارة المطروحة على سيادتكم فيما يخص رأيكم الكريم في بناء استمارة استبيان

و الباحث يشكركم مسبقا على تعاونكم العلمي على بناء هذه الاستبانة بحسب العبارات المرفقة .

عنوان الدراسة :/ **التخطيط الاستراتيجي و انعكاساته على الاحتراف في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم .**

الدرجة العلمية :/ **دكتوراه**

الاستاذ المشرف :/ **الدكتور محمد زحاف**



الملحق رقم (1): قائمة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	التخصص	الإمضاء
جعفر بوعروري	أستاذ	إدارة وتسيير رياضي	
مراد خليل	محاضر - أ -	T.M.E.P.S	
سعاد بن قفة	محاضر - أ -	علم اجتماع	
براهيمي عيسى	محاضر "أ"	نظرية ومنهجية تدريب	
صبطي عبيدة	أستاذ	علم اجتماع	

ملحق رقم (2): استمارة استطلاع رأي المحكمين

استمارة استطلاع رأي المحكمين

الدكتور(ة) المحترم (ة)/

تحية طيبة و بعد ...

الاستمارة المطروحة على سيادتكم فيما يخص رأيكم الكريم في بناء استمارة استبيان

و الباحث يشكركم مسبقا على تعاونكم العلمي على بناء هذه الاستبانة بحسب العبارات المرفقة .

عنوان الدراسة :/ **التخطيط الاستراتيجي و انعكاساته على الاحتراف في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم .**

الدرجة العلمية :/ **دكتوراه**

الاستاذ المشرف :/ **الدكتور محمد زحاف**

الهدف المنشود من الاستطلاع : بناء استبانة لمعرفة انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبيليس .

° مدى مناسبة البنود المقترحة للمقياس.

° اضافة بعض العبارات و البنود التي من شأنها اثراء المقياس .

° حذف أو تعديل بعض العبارات والبنود الغير مناسبة .

المحور	اسم المحور المقترح	عدد عبارات المحور
المحور الأول	نظم التخطيط الاستراتيجي بأندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس	18 عبارة
المحور الثاني	الاحتراف الرياضي في اندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس	14 عبارة

	المحور الأول: نظم التخطيط الاستراتيجي بأندية الرابطة المحترفة الأولى	مدى مناسبة العبارة			مدى ارتباط العبارة بالمحور	
الرقم	نظم التخطيط الاستراتيجي و عبارات القياس	مناسبة	غير مناسبة	أرى تعديل	مرتبطة	غير مرتبطة
	أ – الرؤية الاستراتيجية					
01	لدينا رؤى استراتيجية واضحة و محددة للطموح المستقبلي.					
01						
02	نرتئي أن نعد إطارات تخدم الرياضة على أسس علمية و حضارية					
02						
03	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي و الخارجي على السواء.					
03						
	ب – الرسالة الاستراتيجية					
04	رسالتنا واسعة بحيث تسمح للنادي استثمار الفرص الجديدة لتطوير الاحتراف الرياضي					
04						
05	نقوم بتوظيف التكنولوجيا لتطوير الاحتراف الرياضي .					
05						
06	نعتمد في تطوير الاحتراف الرياضي على وسائل غير متطورة					
06						
07	نطمح بإيصال رسالة النادي لتطوير الاحتراف الرياضي إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء					
07						
	ج – الأهداف الاستراتيجية					
08	لدينا أهداف استراتيجية طويلة الأجل نسعى لتحقيقها داخل النادي المحترف .					
08						
09	أهدافنا محفزة لقدرات و مهارات العاملين من أجل التطوير و تحسين مستوى النادي .					
09						
10	يحقق النادي الاهداف التي وضعها لنفسه في ضوء إمكانياته المحددة مسبقا .					
10						
11	يلتزم النادي بالبرامج و الجداول الزمنية التي يصممها لتحقيق أهدافه					
11						

د – التحليل الاستراتيجي							
12	تقوم إدارة النادي بتحديد نقاط القوة للإستفادة منها في تحسين أحوال النادي						
12							
13	تحدد إدارة النادي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لإستثماره						
13							
14	تتعرف ادارة النادي إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها .						
14							
ه – الخيار الاستراتيجي							
15	يضع النادي بدائل استراتيجية مناسبة .						
15							
16	تطبق إدارة النادي معايير و مؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة النادي						
16							
17	يشارك جميع العاملين بالنادي في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة .						
17							
18	تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة .						
18							

	المحور الثاني : **الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس .**	**مدى مناسبة العبارة**			**مدى ارتباط العبارة بالمحور**	
		مناسبة	**غير مناسبة**	**أرى تعديل**	**مرتبطة**	**غير مرتبطة**
19	توفير الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق أهداف النادي .					
19						
20	تحديد المهام الادارية بالنادي التي تطبق عملية الإحتراف .					
20						
21	تواجد إدارة متخصصة مسئولة عن بحوث و دراسات في أمور الإحتراف الإدارية و القانونية و الفنية في النادي الرياضي					
21						
22	المسئولون بالنادي متفرغون لإدارة الإحتراف الرياضي و للإشراف و المتابعة					
22						
23	نقوم بتحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف الاحترافية للنادي الرياضي					
23						
24	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للنادي الرياضي المحترف					

24						
25	الرياضة (كرة القدم) في ظل الإحتراف الرياضي تتحول إلى صناعة .					
25						
26	ترون أن عائد البث الإعلامي " إذاعة – تلفزيون – الإعلان و الدعاية – عائدات قيمة انتقال اللاعبين " مصدرا للتمويل.					
26						
27	إدارة النادي تعتمد على إعانات الدولة أكثر..					
27						
28	سياسات النادي المحترف التمويلية غير واضحة..					
28						
29	لدينا فكر تخطيطي نطبقه في تكوين الفئات الشبانية بالنادي المحترف .					
29						
30	تعتمد إدارة النادي على إعانات الأولياء و الهبات في عملية تكوين الفئات الشبانية .					
30						
31	تهتمون بالجانب الصحي للفئات الشبانية داخل النادي المحترف .					
31						
32	نخصص طواقم تسيير تعمل على تسيير الفئات الشبانية ..					
32						

ملحق رقم (3): الاستبانة الخاصة بنادي وفاق سطيف

أداة الدراسة – الاستبانة–

السادة رؤساء ومستخدمي الهيئات الرياضية بنوادي الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم .

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان – **التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم** – لذا نرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان بكل دقة و موضوعية و وضع علامة (X) على العبارة المناسبة .

علما بأن المعلومات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير والاحترام

الطالب الباحث

حميدي عبد المليك

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
1	2	3	4	5

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني : الإحتراف الرياضي

الرقم	عبارات الاستبيان الخاصة بمسيري نادي وفاق سطيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التخطيط الإستراتيجي						
أ – الرؤية الاستراتيجية						
01	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة و محددة للطموح المستقبلي.					
02	نرتئي أن نعد اطارات تخدم الرياضة على أسس علمية و حضارية.					
03	نعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي و الخارجي على السواء.					
ب – الرسالة الإستراتيجية						
04	رسالتنا واسعة بحيث تسمح للنادي استثمار الفرص الجديدة لتطوير الاحتراف الرياضي .					
05	نقوم بتوظيف التكنولوجيا لتطوير الاحتراف الرياضي .					
06	نعتمد في تطوير الاحتراف الرياضي على وسائل غير متطورة.					
07	نطمح بإيصال رسالة النادي لتطوير الاحتراف الرياضي إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء .					
ج – الأهداف الإستراتيجية						
08	لدينا أهداف استراتيجية طويلة الأجل نسعى لتحقيقها داخل النادي المحترف.					
09	أهدافنا محفزة لقدرات و مهارات العاملين من أجل التطوير و تحسين مستوى النادي .					
10	يحقق النادي الاهداف التي وضعها لنفسه في ضوء إمكانياته المحددة مسبقا .					
11	يلتزم النادي بالبرامج و الجداول الزمنية التي يصممها لتحقيق أهدافه .					
د – التحليل الإستراتيجي						
12	تقوم إدارة النادي بتحديد نقاط القوة للإستفادة منها في تحسين أحوال النادي.					
13	تحدد إدارة النادي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لإستثمارها.					
14	تتعرف ادارة النادي إلى التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من آثارها.					
ه – الخيار الإستراتيجي						
15	يضع النادي بدائل إستراتيجية مناسبة .					
16	تطبق إدارة النادي معايير و مؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة النادي .					
17	يشارك جميع العاملين بالنادي في إعداد الخطة التنفيذية المساعدة					
18	تتخذ قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطة الموضوعة .					
المحور الثاني : الاحتراف الرياضي						
الرقم	**الاحتراف الرياضي في أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
19	توفير الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق أهداف النادي.					

20	تحديد المهام الادارية بالنادي التي تطبق عملية الإحتراف .					
21	تواجد إدارة متخصصة مسئولة عن بحوث و دراسات في أمور الإحتراف الإدارية و القانونية و الفنية في النادي الرياضي					
22	المسئولون بالنادي متفرغون لإدارة الإحتراف الرياضي و للإشراف و المتابعة					
23	نقوم بتحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف الاحترافية للنادي الرياضي .					
24	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للنادي الرياضي المحترف .					
25	الرياضة (كرة القدم) في ظل الإحتراف الرياضي تتحول إلى صناعة.					
26	ترون أن عائد البث الإعلامي " إذاعة – تلفزيون – الإعلان و الدعاية – عائدات قيمة انتقال اللاعبين " مصدرا للتمويل .					
27	إدارة النادي تعتمد على إعانات الدولة أكثر.					
28	سياسات النادي المحترف التمويلية غير واضحة..					
29	لدينا فكر تكويني نطبقه في تكوين الفئات الشبانية بالنادي المحترف.					
30	تعتمد إدارة النادي المحترف على إعانات الأولياء و الهبات في عملية تكوين الفئات الشبانية.					
31	تهتمون بالجانب الصحي للفئات الشبانية داخل النادي المحترف.					
32	نخصص طواقم تسيير تعمل على تسيير الفئات الشبانية .					

ملحق رقم (4): الاستبانة الخاصة بنادي اولمبيك ليون

L’OUTIL D'ETUDE – LE QUESTIONNAIRE -

MM. le président et utilisateur des instances sportives aux club de la première Ligue de Football professionnel en France (Olympique Lyonnais)

Toutes mes salutations ;

Le chercheur prépare une étude intitulée :

« La planification stratégique et son impact sur le professionnalisme dans les clubs de la Première Ligue de Football Professionnel; »

Nous vous invitons, s'il vous plaît, de bien vouloir répondre à chaque paragraphe du questionnaire avec précision et objectivité, en mettant une croix (X) devant l'expression appropriée.

On notera que les informations avancées par vous seront traitées avec toute confidentialité et utilisées uniquement pour des fins de la recherche scientifique.

Nous vous remercions infiniment de votre coopération

L’étudiant chercheur : Hamidi Abdelmalik

L’échelle Liecart

Je suis tout-à-fait d’accord	je suis d'accord	je suis neutre	je ne suis pas d'accord	je ne suis pas d’accord du tout
5	4	3	2	1
1	2	3	4	5

Premier axe : la planification stratégique

Deuxième axe : le professionnalisme sportif

numéro	**Le premier axe** :**Planification stratégique :** Sysrème de la planification stratégique et expréssions de l’échelle :	**Je suis tout-à-fait d’accord**	**je suis d'accord**	**je suis neutre**	**je ne suis pas d'accord**	**je ne suis pas d’accord du tout**
A – La vision stratégique						
01	Nous avons des perspectives stratégiques claires et spécifiques de l’ambition future ;					
02	Nous estimons de promettre des cadres servent le sport sur des bases scientifiques et civilisationnelles ;					
03	Nous annonçons notre vision des sociétés interne aussi bien qu’externe ;					
b. Le message stratégique						
04	Notre message est étendu de sorte qu’il permette au club d’investir les nouvelles opportunités pour le développement du sport professionnel ;					

05	Nous embauchons la technologie pour le développement du sport professionnel ;					
06	Nous comptons pour le développement du sport professionnel sur des moyens non-sophistiqués ;					
07	Nous ambitionnons de faire parvenir le message du Club pour développer le sport professionnel à ceux qui travaillent pour accroître l'efficacité de la performance ;					
	c. Objectifs stratégiques					
08	Nous avons des objectifs à long terme et Nous cherchons à les atteindre ;					
09	Nos objectifs motivent les capacités et habilités des travaillants pour le développement et l'amélioration le niveau du club ;					
10	Le Club atteindra les objectifs établis pour son compte en vertu des capacités prédéfinies;					
11	Le Club est engagé à des programmes et horaires conçus pour atteindre ses objectifs ;					
	c. L'analyse stratégique					
12	Je sélectionne les points de force pour en tirer profit dans la perspective de l'amélioration d'état du Club ;					
13	J'accentue sur les opportunités disponibles dans l'environnement externe pour les investir ;					
14	Je prends connaissance des menaces de l'environnement externe pour les éviter et réduire de leur impact ;					
	c. Option stratégique					
15	le Club mettra des alternatives stratégiques appropriées ;					
16	L'administration du Club applique des normes et indicateurs de performance clairs en jugeant le plan de Club ;					
17	Tous les employés du Club contribuent à la préparation du plan opérationnel de l'aide ;					
18	Prendre des décisions stratégiques compatibles avec les plans établis ;					
	Le deuxième axe : le professionnalisme sportif : le sport professionnel dans des clubs de la première ligue professionnelle Mobilis					

19	Identifier les potentialités matérielles et humaines nécessaires pour atteindre les objectifs de sport professionnel du club ;					
20	Identifier les principes et les règles généraux applicables au processus de professionnalisme ;					
21	La présence d'un service spécialisé pour la recherche et les études en matière administrative, juridique et technique du sport professionnel au club ;					
22	Les dirigeants du Club donnent plein - temps pour gérer superviser et suivre le sport professionnel;					
23	Vous spécifiez les fonds nécessaires pour atteindre les objectifs de professionnalisme du club ;					
24	L'absence de plans pour obtenir les différentes sources de financement du Club ;					
25	Le Sport (football) - en vertu du professionnalisme – deviendra une industrie ;					
26	Vous pouvez voir que les revenus de la diffusion de l'information : Radio - TV - publicité et la valeur des revenus des transferts de joueurs, en tant que source de financement ;					
27	la gérance du club repose beaucoup plus sur les subventions étatiques ;					
28	les politiques de financement du club professionnel ne sont pas claires ;					
29	Nous avons une pensée planifié et applicable dans la formation de groupes de jeunes au club professionnel ;					
30	La gérance du Club professionnel compte sur les aides des parents et les dons aux processus de la formation de groupes de jeunes ;					
31	Vous portez intérêt à propos de la santé des groupes de jeunes au club professionnel ;					
32	la gérance embauche des superviseurs spécialistes pour veiller sur la formation des groupes de jeunes au club sportif.					

ملحق رقم (5): جداول نتائج الدراسة بـــــنظام: spss

الاختبار ت بين سطيف و ليون في المحور الاول التخطيط الاستراتجي

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
0,003	-2,998	3,5417	,91574	سطيف
		4,0000	1,40228	ليون

الرؤيةالإستراتيجية

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
,032	-2,184	4,306	,5767	سطيف
		4,583	,5000	ليون

الرسالة

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
0,582	0,552	4,063	,6967	سطيف
		3,938	1,4053	ليون

الاهداف

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
0,000	-7,860	3,479	1,0312	سطيف
		4,750	,4376	ليون

التحليل

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
0,000	-4,941	4,028	,5599	سطيف
		4,639	,4871	ليون

الخيار

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
0 ,611	0,510	3,917	,7672	سطيف
		3,792	1,5153	ليون

الاختبار ت بين سطيف و ليون في المحور الاحتراف الرياضي

SIG	اختبار ت	Moyenne	Ecart type	
0, 000	-4,034	3,94	,804	سطيف
		4,31	1,104	ليون

انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الانحراف الرياضي

معمل الارتباط سبيرمان سطيف محور الاول و الثاني الانحراف الرياضي و التحطيط الاستراتيجي

SIG	معامل الارتباط	Moyenne	Ecart type	
0,567	0,26	3,700	,8710	التخطيط
		4,028	1,3677	الاحتراف

معمل الارتباط سبيرمان اولمبيك ليون بين المحور الاول و الثاني الانحراف الرياضي و التخطيط الاستراتيجي

SIG	معامل الارتباط	Moyenne	Ecart type	
0,001	0 ,77	3,700	,8710	التخطيط
		4,028	1,3677	الاحتراف

وفاق سطيف

Statistiques

الرؤية

N	Valide	36
	Manquant	0
Moyenne		4,3056
Ecart type		,57666
Variance		,333

الرؤية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,6	5,6	5,6
	موافق غير	21	58,3	58,3	63,9
	بشدة موافق غير	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques

الرسالة

N	Valide	48
	Manquant	0
Moyenne		4,0625
Ecart type		,69669
Variance		,485

الرسالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	4,2	4,2	4,2
	محايد	4	8,3	8,3	12,5
	موافق غير	31	64,6	64,6	77,1
	بشدة موافق غير	11	22,9	22,9	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Statistiques

الاهداف

N	Valide	48
	Manquant	0
Moyenne		3,4792
Ecart type		1,03121
Variance		1,063

الاهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	10	20,8	20,8	20,8
	محايد	14	29,2	29,2	50,0
	موافق غير	15	31,3	31,3	81,3
	بشدة موافق غير	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Statistiques

التحليل

N	Valide	36
	Manquant	0
Moyenne		4,2222
Ecart type		,68080
Variance		,463

التحليل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	2	5,6	5,6	8,3
	موافق غير	21	58,3	58,3	66,7
	بشدة موافق غير	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques

الخيار

N	Valide	48
	Manquant	0
Moyenne		3,9167
Ecart type		,76724
Variance		,589

الخيار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	3	6,3	6,3	6,3
	محايد	7	14,6	14,6	20,8
	موافق غير	29	60,4	60,4	81,3
	بشدة موافق غير	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Statistiques

الاستراتيجي التخطيط

N	Valide	216
	Manquant	0
Moyenne		3,9676
Ecart type		,82624
Variance		,683

الاستراتيجي التخطيط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	7,4	7,4	7,4
	محايد	29	13,4	13,4	20,8
	موافق غير	117	54,2	54,2	75,0
	بشدة موافق غير	54	25,0	25,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

Statistiques

الاحتراف

N	Valide	168
	Manquant	0
Moyenne		3,7024
Ecart type		,88608
Variance		,785

الاحتراف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	1	,6	,6	,6
	موافق	21	12,5	12,5	13,1
	محايد	29	17,3	17,3	30,4
	موافق غير	93	55,4	55,4	85,7
	بشدة موافق غير	24	14,3	14,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): تسهيل مهمة لزيارة نادي وفاق سطيف الجزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية

niversité Mohamed Boudiaf de M'Sila
stitut des Sciences et Techniques des Activités
ysiques et Sportives.
recteur adjoint chargé de poste graduation et la recherche
ientifique et des relations extérieures

المسيلة في 2015/02/15

الى السيد: رئيس نادي وفاق سطيف

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- **الطالب : حميدي عبد المليك .**
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.

بعنوان : **التخطيط الاستراتيجي و انعكاساته على الاحتراف في اندية كرة القدم**
دراسة مقارنة بين نادي وفاق سطيف الجزائري و اولمبيك ليون الفرنسي

جامعة المسيلة
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
د. بوريدأوس

S.S.A BLACK EAGALES
E.S.S
ENTENTE SPORTIVE SETIFIENNE
1968
H.H le Directeur Général

2015 فيفري 2 -

الملحق رقم (07): تسهيل مهمة لزيارة نادي أولمبيك ليون الفرنسي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de M'Sila
Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.
Directeur adjoint chargé de la poste graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

N° : 52 / ISTAPS /2015 M'Sila le : 09/06/2015

Nom:Hamidi
Prénom:Abdelmalik
Adresse:N° 07 rue A 184 Star Melouk
Biskra Algérie
E-mail: malikdu07@hotmail.fr

A Monsieur: le président du club Olympique Lyonnais, 350 avenue Jean Jaurès, 69007 Lyon - France

Objet: Demande d'accueil de l'étudiant de Doctorat

Monsieur le président, je vous solicite pour un stage théorique, dans le cadre d'un projet de recherche:" la plannification stratégique et son influence sur le professionalisme dans les clubs de football ".
(Etude comparative entre l'Entente Sportive Sétifienne - Algérie - et l'Olympique Lyonnais - France -, pour l'étudiant de Doctorat Monsieur: Hamidi Abdelmalik).

Je vous serai reconnaissant de bien vouloir accepter sa condidature et je vous remercie par avance.

En attente d'une réponse favorable accepter Monsieur le président mes sincères salutations, le Directeur Adjoint chargé de la graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieurs. ISTAPS Université Mohamed Boudiaf M'Sila Algérie.

Remarque: tout les frais seront à la charge de l'étudiant Monsieur: Hamidi Abdelmalik.

FONCIERE DU MONTOUT
350 av. Jean Jaurès - 69361 LYON Cedex 07
Tél. (33) 04 26 29 67 00
Société par actions simplifiées au capital de 83 267 720 €uros
RCS 498 659 762 - SIRET 498 659 762 00013 - Code NAF 6810Z

GROUPAMA STADIUM
avenue Simone Veil - 69150 DECINES
Tél. 04 81 07 55 00
385 071 881 RCS LYON

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الانعكاسات التي ظهرت على تطور الاحتراف بأندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم في كل مـــن الجزائـــر و فرنسا، و كذلك ايجاد الفروق لانعكاسات التخطيط الاستراتيجي على احتراف كرة القدم بنادي وفاق سطيف الجزائري و نادي أولمبيك ليون الفرنســـي ، و تكونت عينة الدراسة من (24) من إداريي الناديين منهم (12) من أعضاء إدارة نادي وفاق سطيف الجزائري و (12) من أعضاء إدارة نادي أولمبيك ليون الفرنسي، و تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و تم تحليل البيانات احصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، و تحليل التباين المتعدد. و أظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاسات على تطور الاحتراف الرياضي بالنوادي الرياضية للرابطة المحترفة الأولى لكرة لقدم لكـــل مـــن الجزائر و فرنسا، كما أظهرت النتائج وجود فروقات دالة احصائيا في انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على الاحتراف الرياضي و لصالح نادي أولمبيك ليـــون الفرنسي على حساب نادي وفاق سطيف الجزائري. و من أهم النتائج المتوصل إليها، غياب مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدي المسير الجزائري، مسيروا أنديـــة كرة القدم الفرنسية يتمتعون بفكر استراتيجي متقدم مقارنة بنظرائهم الجزائريين، نقص الموارد المالية لدى الأندية الجزائرية تسبب في عدم اعتماد مفهوم التخطيط الاستراتيجي لأنه يتطلب أموالا كبيرة. الفرق الفرنسية تتمتع بمديريات تخطيط متخصصة، الأندية الجزائرية مازالت تعتمد على النمط التقليدي للتخطيط لمستقبل أنديتها، الأندية الفرنسية تسير من طرف مسيرين رياضيين مختصين في مجال التخطيط الحديث مقارنة بمسيري الأندية الجزائرية.

Adstract:

This study aims to discover the different impacts of the developement of professionnalism on the clubs of the professionnal football championship in Algeria and France, as well as to compare the impact of strategic planning on the professionnalism of football at the level of both clubs : Wifak setif and the olympic Lyonais The study sample comprises 24 administrators from both clubs , in 12 Setifiens and 12 Lyonais, the data were collected by means of a questionnaire, analysis statistically using the averages, standard deviations and analysis of variance. Results showing statistically significant differences in the impact of strategic planning on the professionnalism of both clubs football in favour of Olympic Lyonais. Among the important results is : The absence of the concept of strategic planning for the Algerian destiny Frensh football clubs enjoy an advanced strategists compared to their Algerian counterparts The lack of financial resources caused the lack of adoption of the concept of strategic planning because it requires large sunds The frensh teems have specialized planning directorates, the Algerian clubs still rely on the traditional style of planning The Frensh clubs are led by forts managers hwo spacialized in the field of medern planning compared to the Algerian clubs

Résumé:

La présente étude a pour but de faire découvrir les différentes impacts du développement professionnel sur les clubs du championnat professionnel de football en Algérie et en France, ainsi que de comparer les impacts de la planification stratégique sur le professionnalisme sportif au niveau des deux clubs: entente de Sétif algérien et l'olympique Lyonnais français. L'échantillon de l'étude comporte 24 administrateurs en provenance des deux clubs, dont 12 sétifiens et 12 lyonnais. Les données ayant été collectées au moyen d'un questionnaire, analysées statistiquement en utilisant les moyennes, les écarts-types et les analyses de variance. Les résultats ayant objectivés des différences statistiquement significatives concernant la répercussion de la planification stratégique sur le professionnalisme du football des deux clubs en faveur de l'olympique Lyonnais. Nous citons parmi les résultats l'ignorance du concept de la planification stratégique chez le directeur algérien. Les directeurs des clubs français de football ont un esprit stratégique bien plus développé en comparaison à celui des algériens. le manque de ressources financières adéquates pour les clubs algériens a contribué dans la non-adoption de concept de planification stratégique, qui est considéré comme étant couteux en matière d'argent. Les clubs français bénéficient d'unités directrices spécialisées dans la planification, alors que les clubs algériens utilisent toujours les méthodes classiques de planification. Les clubs français sont dirigés par des directeurs sportifs spécialisés dans la planification stratégique moderne, ce qui n'est pas le cas pour les clubs algériens.