وظيفة التخطيط بين النظري والتجسيد

-دراسة حالة لبعض الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري

د. إسماعيل مقران

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة بومرداس.

smamok10@yahoo.fr

وظيفة التخطيط بين النظري والتجسيد

-دراسة حالة لبعض الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري-

د. إسماعيل مقران

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة بومرداس.

smamok10@yahoo.fr

ملخص:

1. مقدمة وأهمية البحث:

*تصنف الرياضة من بين أهم الأنشطة الإنسانية، فتعددت وظائفها، حيث ظهرت كطريقة تربوية، استغلها المفكرون في مجال التربية. ولعل أنشطة التربية البدنية والرياضية تعتبر من أنجح الوسائل التربوية على حد صحة القول:"العقل السليم في الجسم السليم"، ناهيك عن"... قدرتها الكبيرة على التنشئة والتطبيع وبناء الشخصية الاجتماعية المتوازنة، والمتمثلة بالخصوص في معالجة مختلف المشاكل الاجتماعية مثل - الانحراف، والجنوح - هذه الآفات التي تعتبر من مشاكل القرن، إضافة إلى ما تورّثه من آثار صحية في بناء قوام الفرد." **(الخولي، 1996، ص.80)***

إن أنشطة التربية البدنية والرياضية تعمل على تهيئة الفرص المناسبة للنمو السليم، كما أنها تساهم في تنشئة الفرد واتزانه عاطفيا وانفعاليا، فالفرد يتعلم من خلال اللعب مع الآخرين، "الإيثار والأخذ والعطاء واحترام حقوق الآخرين وتكوين النظام الأخلاقي." **(زكي، 1983، ص. 08)**

ولعل أهمية البحث تكمن في مكانة وأهمية حصة التربية البدنية والرياضية بما تحمله من أنشطة ترفيهية وترويحية داخل مراكز إعادة التربية بشكل عام، وأهميتها في إدماج الحدث الجانح.

2- الإشكالية وفرضيات البحث:

تم تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- هل للتربية البدنية والرياضية أهمية في إدماج الحدث الجانح داخل مراكز إعادة التربية، والتأهيل من خلال - تحقيق العلاقة الاجتماعية بين الأحداث الجانحين، التخفيض من السلوكيات العدوانية؟

وجاءت صياغة الفرضية العامة للبحث تبين أن للتربية البدنية والرياضية أهمية في إدماج الحدث الجانح داخل مراكز إعادة التربية والتأهيل.

3- أهداف البحث:

كل المعطيات أدت إلى ابراز الهدف الذي تجلى فيما يلي:

- معرفة امكانية انشطة التربية البدنية والرياضية ودورها في تحقيق العلاقة الاجتماعية بين الأحداث الجانحين داخل المراكز، من خلال تخفيض السلوكيات العدوانية لديهم، إضافة إلى وجودها بين الممارسين وغير الممارسين.

- الكلمات المفتاحية: التربية البدنية - الأنشطة الرياضية - الحدث – الجنوح – الادماج – مراكز اعادة التربية.

1- التعريف بالبحث:

1-1. مقدمة وأهمية البحث:

إن التخطيط هو أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة، وينظر للتخطيط على أنه العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة واستخدام الموارد، منها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.

وقد انبثقت أهمية البحث من أهمية الموضوع بشقيه التخطيط بين (النظري والتجسيد)، أي دور الإدارة الرياضية في كيفية التخطيط لتسيير نوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الجزائري.

إن الموضوع أفرزته النتائج السلبية التي جسدتها إدارات النوادي والمنتخبات الرياضية الوطنية من خلال نتائجها والمردود الميداني، إضافة إلى عدم استقرار الأطقم الإدارية للنوادي والمنتخبات. وقد يكون هذا كله مرجعه التسيب الإداري الناتج عن العمل العشوائي والارتجالي في غياب التخطيط والتنظيم والتسيير وفق منهجية معقولة.

1-2. الإشكالية وفرضيات البحث:

إن كيفية تسيير الشؤون الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الجزائري، لا يمكن أن تتحصل على نتائجها إلاّ في ظل الدور الذي يلعبه التخطيط المحكم والمنهجي، وذلك لأن التخطيط هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة، إضافة إلى كون "التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطوط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، مع الاهتمام بالإمكانيات والقيود التي تفرضها العوامل المحيطة بالمشروع".

. وعليه تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل العام الآتي:

- هل تُجسِد الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الجزائري ميدانياً الممارسة الفعلية لوظيفة التخطيط، لإنجاز برامجها وخططها في تسيير شؤونها الرياضية؟

. وجاءت صياغة الفرضية العامة للبحث تبين أن غياب التجسيد الميداني لممارسة وظيفة التخطيط يؤدي إلى فشل نوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الجزائري الأول في إنجاز برامجها وتحقيق أهدافها.

وبالمقابل انبثقت عنها فرضيات جزئية جاءت على النحو الآتي:-

1- غياب الاستقرار على مستوى إدارات النوادي الرياضية، يعتبر من مسببات عدم تجسيد الممارسة الفعلية ميدانياً لوظيفة التخطيط.

2- للتسيُّب الإداري واللجوء للمحاكم والاتحادية لفك النزاعات من طرف أجهزة التسيير بالنوادي الرياضية، أثر سلبي يؤدي إلى عدم تجسيد ممارسة وظيفة التخطيط.

3- تركيز المسيرين على مستوى إدارات نوادي كرة القدم على تحقيق أهداف المدى القصير، والرغبة في تحقيق النتائج الفورية، يؤدي بهم إلى تجاهل تجسيد وظيفة التخطيط.

4- اعتماد المسيرين بإدارات النوادي الرياضية على عاملي الخبرة والتجربة في غياب التفكير بالتكوين التخصصي، يؤدي بالضرورة إلى عدم تجسيد وظيفة التخطيط.

1-3- أهداف البحث:

. كل المعطيات الأنفة تطلبت بروز الهدف الذي تجلى فيما يلي:

. معرفة وظيفة التخطيط بين ما يجب أن يكون عليه حسب رؤى الباحثين والمختصين في هذا الشأن و هو "الجانب النظري" ودوره الميداني أي ما يجب أن يكون عليه بأرض الواقع " التجسيد "، وذلك لما له من أهمية وفعالية ضمن متطلبات إستراتيجية الإدارة الرياضية الفعالة لتسيير نوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري.

1-4- مجالات البحث:

أ- المجال البشري: مسيري النوادي الرياضية على مستوى الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري.

ب- المجال المكاني: مقرات الادارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري. الذين تمَّ اختيارهم للدراسة.

ج- المجال الموضوعي: تناولت الدراسة من خلال المحاور المخطط لها ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- مدى علاقة إدارات النوادي الرياضية لنخبة كرة القدم بوظيفة التخطيط الميداني.

2- مدى إسهام وظيفة التخطيط ميدانياً في تطوير التسيير الإداري الرياضي على مستوى إدارات النوادي الرياضية لنخبة كرة القدم في الجزائر.

3- أهم المعوقات التي تقف في وجه تجسيد وظيفة التخطيط ميدانياً على مستوى الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري.

د- المجال الزماني: تمَّ تناول الدراسة ميدانياً خلال الموسم الرياضي **"2016/2015"**.

2- الإطار النظري والخلفية النظرية (الدراسات السابقة):

2-1- الاطار النظري:

2-1-1- تعريف مفهوم التخطيط:

- يعرفه"**فايول**" أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"... **(النمر سعود بن محمد، وآخرون. 2001، ص(16).**

- ويعرفه"**إبراهيم عبد المقصود**"-"أنه استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي، والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية للسياسات في إظهار الإمكانيات المتاحة والمرتقبة"... **(جمال الدين لعويسات. 2005، ص(56).**

كما يمكن النظر إلى التخطيط من ناحية أخرى على اعتباره عملية اختيار بين البدائل التي تتاح في الأفاق، لما يناسب المؤسسة ككل وما يناسب كل إدارة من إداراتها الفرعية. ويمكن تقسيم التخطيط إلى أنواع متعددة منها التخطيط الإستراتيجي وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة، وكذا بسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة، ويعطي كذلك للإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية. إضافة إلى التخطيط الوظيفي الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمؤسسة.

2-1-2- أنواع ومستويات التخطيط:

إذا كان مضمون التخطيط هو رفع تصور مسبق لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة، فإن هذا التخطيط سيقسم إلى أنواع ومستويات مختلفة من حيث...**(نجم الدين السهروردي. 1979، ص (18):-**

- النشاط الذي يعبر عنه، وكذلك الفترة الزمنية، والمستوى الذي يعالج هذا التخطيط.

*- ينقسم التخطيط من حيث الزمن إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1- التخطيط الإستراتيجي: والذي يعني بتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة في المدى البعيد، والذي يتراوح ما بين"15-20 عاماً"، حيث يرتبط هذا النوع من التخطيط بإستراتيجية معينة وضعتها المؤسسة.

2- التخطيط طويل المدى: وهو الذي يزيد عن خمسة سنوات.

ب- التخطيط التكتيكي: ويذكر"**عبد الغفار حنفي، و عبد السلاح أبو قحف**"-"**1993**"انه يعمل على مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل وللخطط الإستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة كالتسويق والإنتاج، ويقوم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف ويتميز بالمرونة في

اختيار الإجراءات، ومراجعة البدائل الإستراتيجية ويحتاج للتنسيق بين رغبات الإدارة العليا والإدارة التشغيلية".

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

2-1-3- فوائد التخطيط لتوضيح الرؤى المستقبلية للمشروع:

للتخطيط فوائد عديدة تعمل كلها على توضيح الرؤية المستقبلية لأي مشروع تحضره المؤسسة نذكر منها ما يلي ...(**Tanner, R. Arthur and Irving J. Détord.1992, p(19)**):-

1- تحديد الأهداف: لا بد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها، ومما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المؤسسة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة والعاملين فيها.

2- التنبؤ بالمستقبل: إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة مؤسسة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات.

3- الترابط المنطقي للقرارات: إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات *- **الشكل** الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمؤسسة بصفة عامة.

4- التنسيق: يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمؤسسة، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية.

5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية، القوى البشرية، المواد الخام، الإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة، وبأقل تكلفة ممكنة.

6- الرقابة المحكمة: يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير.

7- تقويم الأداء: يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

8- تسهيل مهمة القائد: إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب إتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه.

9- الرضا والارتياح النفسي للعاملين: إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة، حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي.

2-2- الدراسات السابقة:

اكتسى موضوع التخطيط اهتمام الكثير من الدارسين والمفكرين، حيث تجلى ذلك في ظهور العديد من المقالات والبحوث العلمية ذات الانتشار الواسع عبر متن الدوريات المحكمة والكتب، وعليه يمكننا ادراج ما توصلت اليه من الأهداف والنتائج مجموعة من الدراسات العربية. فيعتبر التخطيط من المواضيع التي جلبت اهتمام الدارسين والباحثين المتتبعين للموضوع، وهو ما نوجزه لهذه الدراسات المختلفة في المجال:

1- **دراسة العتيبي. عامر ذايب (2012)**، بعنوان:"أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

* - هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي، و تأثير التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

*- وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي اولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر.

- تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة

الاستراتيجية للمؤسسة. إضافة إلى كونها حققت التوازن لتحقيق الأهداف.

2- دراسة القرني، عبد الخالق محمد مانع.(2012)، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (لم تنشر)، بجامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

*- وهدفت هذه الدراسة إلى:-

- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والإدارة المدرسية، وكذلك الاهتمام بمتطلبات مدارس التعليم العام لتطبيق التخطيط الاستراتيجي. إضافة إلى التوصل لتصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف.

*- ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى اتباع أساليب علمية لصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وبالمقابل يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التفكير بالماضي والحاضر.

- ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعد في نمو وتطور المدرسة.

- الاهتمام بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي

3- دراسة عبد العال. رئد فؤاد محمد. (2009)، بعنوان:"أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية) غير منشورة(، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.

*- هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات المدرسية وعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. وكذا الكشف عن العلاقة بين درجة الممارسة بالمدارس الحكومية وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي.

*- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة، إضافة إلى أسلوب التعاون.

- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة، كم يلجئون لأسلوب الهروب. إضافة إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة نور الدين. مازن سليم محمود. (2008)، بعنوان:"دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسة العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية /الإدارة التربوية، غزة، فلسطين.

*- هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية، إضافة إلى تقديم مقترحات لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

*- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
- أهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
- أهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
- أهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للرؤية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
- أهمية دور صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
- أهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

5- دراسة الشويخ. عاطف عبد الحميد عثمان. (2007)، بعنوان": واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات

التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- استعراض دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني.
- ابراز مدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكلية.
- توضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.
- رصد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية في وأسبابه الحقيقية، وسبل مواجهتها.

*- وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن لإدارة الكلية فهماً وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.
- لدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة.
- تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية.
- تعزز إدارة الكلية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية.
- توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
- يتوافر في الكليات التقنية كفاءات علمية تقنية وإدارية لديها معرفة وقادرة على التخطيط الاستراتيجي، ولديهم

الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات.

- تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الاستراتيجي للعاملين فيها.

2-2-1- مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:-

جاءت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط، واستنتاج التساؤلات الملائمة للدراسة الحالية والأدوات اللازمة، وبالتالي إثراء الجانب النظري لها، اضافة إلى اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراته. وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية مقارنة بالنتائج المتوصل إليها بالدراسات السابقة.

ويظهر توافق الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط بشكل عام. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقاتها في أنها ربطت بين متغيرات التخطيط بصيغة خصوصية وبأبعاده المختلفة والتي تجلت فيما يلي: (العمر- المؤهل التعليمي- سنوات الأقدمية بالمؤسسة - وكذا المستوى الوظيفي "الرتبة")، ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع وذلك في تجسيدها ميدانيا خلافا لما هو متداولاً نظرياً لدى **" الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري".**

3- إجراءات البحث:

3-1- منهج البحث:

جاء استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي باعتبار أنه من انسب المناهج البحثية لتحقيق أهداف هذه الدراسة."وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المقصود دراستها تعبيراً كمياً وكيفياَ، ويصف الجوانب المختلفة للظاهرة من خلال توفير معلومات ضرورية ودقيقة لفهمها"، كما أنه يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها، وكشف جوانب القوة والضعف فيها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى، وذلك في وضع وتحت تأثير معين".

3-2- متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات البحث تبين لنا جلياً أن هناك متغيرين اثنين احدهما مستقلاً والأخر تابعاً، إضافة إلى بعض المتغيرات المشوشة ...**(أحمد مصطفى، محمد خاطر. 2004، ص، (67).**

1- يتجلى المتغير المستقل بالنسبة لموضوع الدراسة في- "دور تجسيد وظيفة التخطيط".

2- بينما يتجلى المتغير التابع في المؤشر التالي:"الادارات الرياضية لنوادي كرة القدم الجزائرية".

3-3. مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من مجموع الأفراد الناشطين على مستوى أندية كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول الجزائري والبالغ عددها ستة عشر(**16**) نادياً. بينما انحصرت عينة الدراسة في خمسة نوادي (**05**) ممثلة عن مجموع النوادي المكونة للمجتمع"، وهي (اتحاد العاصمة - نصر حسين داي - شباب بلوزداد - اتحاد الحراش - مولودية الجزائر) وجاء اختيار هذه النوادي بالتحديد بحكم تواجدهم

بضواحي العاصمة مما يسهل عملية الاتصال بها. بلغت مفردات الدراسة (**30**) عنصراً بالنوادي الرياضية المختارة وكان عدد الاستمارات المسترجعة فقط هو (**26**) حيث ألغيت (**04**) استمارات لأنها لم تكن تحمل إجابات يمكن اعتمادها.

3-4- أدوات البحث:

من بين الادوات المساهمة في بناء البحث البيانات الأولية والتي اشتملت على الخصائص الديموغرافية حيث تمّ حصرها وفقا لمتطلبات الدراسة في الأبعاد التالية لأفراد مجتمع البحث وهي:" العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الأقدمية بالمؤسسة، وكذا المستوى الوظيفي (الرتبة)". وخلفت النتائج المتوصل إليها بهذا الشأن كما يلي:-

. يظهر أن عامل تصنيف السن في علاقته بالهيئات الرياضية لدى النوادي خلّف نسباً متباينة تصدرتها الفئة الأولى (**25-35**) وهي أكبر نسبة بـ (**62.5%**).

. أمّا تصنيف المؤهل العلمي في علاقته بالهيئات الرياضية نتج عنه نسب متباينة تصدرتها فئة الدراسات الابتدائية و الإكمالية بمجموع (**15**) تكراراً بأكبر نسبة قدرت بـ (**51.7%**).

. في حين أن تصنيف عامل الأقدمية في علاقته بالهيئات الرياضية لدى المسيرين بالنوادي اختلفت فيه النسب وظهرت فئة (**5-10سنوات**) بمجموع (**31**) تكراراً ونسبة قدرت بـ(**54.8%**).

. أمّا عامل المؤهل الوظيفي في علاقته بالهيئات الرياضية للنوادي، فظهرت في مقدمة النسب فئة (الإدارة المباشرة) وبنسبة قدرها (**61.5%**).

3-4-1- الخطوات العلمية لبناء الأداة:

يؤكد (**كرونباخ "1970" Cronbach**) على ضرورة أن يبدأ الباحث بتحديد المفاهيم التي يعتمدها في بناء الأداة قبل أن يبدأ بإجراءات بناءها (**Cronbach, 1970, 496**). وهو ما تطلب إعداد الصيغة الأولية للأداة وفق إجراءات بدأت بعملية صياغة فقرات المقياس، وقد استرشد الباحث باستعمال مقياس "**ليكرت**" وفقاً للتدرج المقترح من خمس استجابات اختصره في ثلاث وهي:- (موافق، غير متأكد، غير موافق)، وقد تم التعبير عن البيانات من خلال استعمال حزمة البرامج الإحصائية (**SPSS**) الإصدار (**8.0**) لإجراء المعالجة الإحصائية بمقياس يتدرج من (**1**) إلى (**3**) درجات. بما يتلاءم ومجتمع البحث فضلا عن وضع التعليمات المتعلقة بكيفية الإجابة عنها وطريقة التصحيح وهذه الإجراءات هي:

3-4-1-1- تحديد أسلوب صياغة الفقرات والإجابة عنها:

إنّ إعداد فقرات المقاييس يعدّ أهم خطوة في بناءها، إذ تتوقف دقة المقياس - في قياس ما وضع من أجل قياسه -إلى حد كبير على دقة فقراته وتمثيلها لما يراد قياسه. إذ أن الخصائص القياسية

(السيكومترية) للمقياس تعتمد إلى حد كبير على الخصائص القياسية (السيكومترية) للفقرات **(عبد الرحمن، سعد. 1998، 440).**

اعتمد الباحث في صياغته للفقرات على آراء السادة الخبراء في اختيار بدائل المقياس وقد تم الاتفاق بنسبة **(80%)** باختيار بديل من ثلاثة بدائل وهي التي تحدد اجابة المبحوث وتعطي الدرجة **(1)** للمقترح الأول، والدرجة **(2)** للمقترح الثاني، والدرجة **(3)** للمقترح الثالث. وقد تمّ عند صيغة فقرات المقياس ما يلي:

- أن تحتوي الفقرة على عبارة واحدة.
- عدم استخدام العبارات التي تحتمل الاجابة من للجميع، أو لا يجيب عنها أحد لكي لا تنعدم الفرصة للباحث.
- أن تكون العبارات مصاغة بصيغة المتكلم.
- أن تكون الفقرة خالية من أي تلميح غير مقصود بالإجابة الصحيحة. **(موسى، سرمد أحمد. 2003، ص(35).**

3-4-1-2- صياغة فقرات المقياس:

من شروط بناء المقاييس عموماً يجب أن تكون فقراتها مفهومة وتعليمات الإجابة عنها واضحة للذين يعَدُ لهم المقياس. كما يجب إخفاء الغرض الحقيقي من المقياس (أي عدم كتابة اسم المقياس) للحصول على بيانات صادقة. **(عبد الخالق، أحمد محمد 1989، ص(65).**

ومن خلال الاعتماد على الأسس الواردة في البحوث والدراسات العلمية حول أساليب بناء المقاييس، اعتمد الباحث مقياساً تضمن (7) عبارات، صممها الباحث مع مراعاة شروط صلاحيتها ومصداقيتها. وقد تمّ عرضه على السادة الخبراء في البحوث العلمية "الاختصاص" لبيان مدى صلاحيته لقياس الغرض الذي وضع من اجله. وقد تم استبعاد (03) عبارات من أصل - (10) كانت مقترحة - لعدم ملاءمتها لغرض الدراسة - وكذلك لعدم حصولها على نسبة اتفاق **75%** ، وبذلك تحددت العبارات المتفق عليها (07) وبنسبة اتفاق بلغت **(85%)**، وتمّ اعتماد آراء السادة الخبراء لغرض التطبيق الأولي للمقياس، وهو ما يؤكده رأي **"بلوم"** حيث يشير إلى انه ((يمكن الاعتماد على موافقة آراء الخبراء بنسبة **75%** فأكثر في مثل هذا النوع من الصدق)) **(بلوم و آخرون، 1983، ص "126").**

4- الدراسة "التجربة" الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية لبيان مدى صلاحية المقياس على عينة قوامها (12) فرداً تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية، وبالمقابل تمّ استبعادهم من الدراسة الرئيسية وتجلى الغرض من ذلك فيما يلي:

- إعداد الصورة الأولى للفقرات قبل القيام بتحليلها إحصائيا.

- التعرف على ملاءمة الفقرات المعدة لهذا الغرض، من حيث اللغة، المفهوم، الصياغة.
- تجنب العبارات غير الواضحة وتبديلها بعبارات ملائمة.
- احتساب زمن الإجابة والوقت الذي يستغرقه اللاعب في الإجابة عن الفقرات (معرفة المخطط الزمني).
- التأكد من وضوح تعليمات المقياس ومدى تجاوب المختبرين معه.

4-1- التحليل الإحصائي لفقرات أداة الدراسة:

من مواصفات المقياس الجيد إجراء التحليل الإحصائي لفقراته للتميز بين الأفراد الذين حصلوا على درجات عالية والذين حصلوا على درجات منخفضة في المقياس نفسه، أي استخراج القوة التميزية للفقرات **(دروان، رودني. 1985، ص(176).**

إن خصائص المقياس تعتمد إلى حد كبير على الخصائص القياسية (السيكومترية) لفقراته، فكلما كانت هذه الخصائص للفقرات عالية في درجتها أو قوتها التمييزية، أعطت مؤشراً على دقة المقياس وقدرته على قياس ما وضع من أجل قياسه **(Ellis,A. 1976,p: 84).**

4-1-1- التحقق من صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري:

وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على (ستة (**06**) أساتذة محكّمين)، تم اختيارهم من ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة من الأساتذة في مجال البحث العلمي.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

وقصد الوصول إلى القوة التميزية للعبارات لتحقيق معامل الاتساق الداخلي، تمّ ذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المقياس الذي تنتمي إليه. إذ أن هذه الطريقة تقدم لنا مقياسا متجانسا في عباراته بحيث تقيس كل عبارة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس ككل، إضافة إلى قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس... **(السامرائي، وطارق. 1987، ص، (96) و (أبو حطب، وسيد عثمان. 1973، ص، (104)**، وقد تمّ استخدام معامل الارتباط البسيط **"بيرسون- Pearson"** كما يتضح في الجدول:

4-1-2- ثبات المقياس:

يعد الثبات من المؤشرات الضرورية كونه يعني " مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها" **(علام، صلاح الدين محمود. 2000، ص، "131")**، ويشير ثبات الاختبار إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها نفس الأفراد في عدد مرات الاختبار المختلفة **(باهي، مصطفى حسين. 1999، ص، (5)**.

وهناك عدة طرائق لحساب الثبات اعتمد الباحث إحداها والمتمثلة في استخدام طريقة (**ألفا كرونباخ -alpha cronbach**) والتي اسفرت عن معامل ثبات قيمته (**0.935**).

***- جدول(01) يمثل معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المقياس.**

العبـارة	معامـل الارتبـاط
1	***0.653**
2	***0.704**
3	***0.591**
4	****0.682**
5	***0.605**
6	***0.486**
7	***0.633**

- مستوى الدلالة عند 0.05 (*) - - مستوى الدلالة عند 0.001 (**)

4-1-3- أساليب المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (**SPSS**) حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الأداة.

2- معامل ارتباط (**بيرسون- Pearson**) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3- معامل ثبات (**ألفا كرونباخ - alpha cronbach**) للوقوف على مدى ثبات الأداة.

4- اختبار"**كا^2**" للمطابقة وإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

5- عرض وتحليل نتائج المقياس:

- الجدول رقم (02) يوضح عرض نتائج المقياس الكلية وفق الاستجابات المختلفة.

العبارة	الاستجابة	التكرارات	النسبة %	الدلالة	كا^2
1	- موافق	17	%65.38	0.213	5.818
	- غير متأكد	05	%19.23		
	- غير موافق	04	%15.38		
2	- موافق	16	%61.53	0.904	1.036
	- غير متأكد	03	%11.52		
	- غير موافق	07	%26.92		
3	- موافق	17	%65.38	0.957	0.651
	- غير متأكد	04	%15.38		
	- غير موافق	05	%19.23		
4	- موافق	21	%80.76	0.557	3.002
	- غير متأكد	01	%7.69		
	- غير موافق	04	%11.52		
5	- موافق	22	%84.61	0.667	2.375
	- غير متأكد	02	%7.69		
	- غير موافق	02	%7.69		
6	- موافق	12	%46.15	0.994	0.226
	- غير متأكد	03	%11.52		
	- غير موافق	11	%42.30		
7	- موافق	21	%80.76	0.705	2.170
	- غير متأكد	00	00		
	- غير موافق	04	%15.38		

- النسبة العامة للدلالة: **0.713** و- القيمة العامة (كا^2): **2.182** و- النسبة المأوية = **69.22 %**

- من دراسة الجدول رقم (**01**) اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (**a =0.05**) بالنسبة للعبارات السبعة ويمكن تأكيد ذلك من نتائج كل عبارة على حدا كما يلي:

1- العبارة الأولى: (غياب الاستقرار على مستوى الإدارات الرياضية لنوادي كرة القدم الاحترافي الأول بالجزائر مرجعه عدم تجسيد الممارسة الفعلية ميدانياً لوظيفة التخطيط).

يتضح لدينا أن مستوى الدلالة بالنسبة للعبارة هو **(0.213)** مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد مما يعني أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية قد تعزى لأحد متغيرات الدراسة. وهو ما تؤكده النسبة العامة للعبارة بـ **(65.38 %)**، مما يوضح أنه في حالة ما يغيب الاستقرار سيكون حتماً مآلها التشتت وظهور العشوائية في غياب الوظائف الإدارية. وهو ما أكده **"لعويسات"** :**(عندما نعتبر الإدارة عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إنجازها كعملية إستراتيجية لتحقيق الأهداف المبتغاة)**...-**(جمال الدين لعويسات، 2005، مرجع سبق ذكره، ص،(17).**

2- أمّا العبارة الثانية: (وجود التسيُّب الإداري على مستوى أجهزة التسيير الرياضية، يرجع إلى غياب تجسيد ممارسة التخطيط). وهو ما تبينه مستوى الدلالة المقدر بـ**(0.904)** وهذا في علاقتها بنسبة الدلالة للجدول العام ومستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يبين عدم وجود مؤشر دال على الفروق الإحصائية بينهما يعزى لمتغيرات الدراسة. كما تظهر النسبة العامة للعبارة بـ **(61.53 %)** وهي تؤكد الأفضلية الإيجابية للمتغير الأول. ويدعم هذ رأي **"حبيش"**:- (...**التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطوط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف)....(حبيش فوزي، 1991، ص، (76).**

3- العبارة الثالثة: (اعتماد التجربة في كيفية تسيير الإدارات الرياضية للنوادي، يعود لجهل تجسيد وظيفة التخطيط)، جاء المستوى ليؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لأحد متغيرات الدراسة بنسبة (**0.957**) مقارنة بمستوى الدلالة في الجدول العام، وكذا المستوى المعتمد في العملية الإحصائية (عند مستوى **0.05= a**). وبالمقابل تبين أن نسبة العبارة العامة المقدر بـ **(65.38 %)** تعتبر إيجابية ومعبرة ما احتوته العبارة، وهو ما يدعمه رأي **"الشافعي"**:- **(أن التخطيط استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضي، والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة)...(حسن، أحمد الشافعي. 2008، ص، (54).**

4- العبارة الرابعة: (رغبة أصحاب القرار في تحقيق النتائج الفورية، تؤدي إلى تجاهل تجسيد وظيفة التخطيط). ويتضح أن مستوى الدلالة جاء ليؤكد عدم وجود مؤشرات دالة على الفروق الإحصائية لأحد متغيرات الدراسة وبتقدير (**0.557**) والمستوى المعتمد عند حد **(0.05= a)** في حين أن النسبة

العامة بـ (**80.76 %**) تؤكد ما جاءت به العبارة، وهو ما يؤيده **"عبد الحميد"**:- (**يعتبر التخطيط أساساً لقياس مدى نجاح المؤسسة في التطبيق الميداني مع الأخذ في الحسبان المدة الحقيقية للإنجاز والتكاليف والعواقب لتجنب الطوارئ الحاصلة من التسرع...**)...(**عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006، ص، (15)**.

5- العبارة الخامسة: (تركيز أصحاب القرار من مسيري النوادي على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، يرجع لتجاهلهم تجسيد وظيفة التخطيط). وتبين نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمسمى أحد متغيرات الدراسة وبنسبة (**0.667**) مقارنة بمستوى الدلالة بالجدول العام، وكذا مستوى الدلالة المعتمد في العملية الإحصائية عند حد (**0.05= a**)، في حين تثبت النسبة العامة والعالية للعبارة بـ (**84.61 %**)، ما هدفت إليه العبارة، وهو ما تفنده **"العارف"**، (**يعمل التخطيط على التنبؤ بالاحتياجات اللازمة للمدى البعيد من حيث العمال والأموال والموارد وكذا الإستراتيجيات...**)...(**نادية العارف، 2002، ص، (17)**.

6- العبارة السادسة: (اللجوء للمحاكم والاتحادية الدولية، من أسباب عدم تجسيد وظيفة التخطيط). يرجع عدم وجود فروق ذات دلال إحصائية لأحد متغيرات الدراسة والتي جاءت نسبتها بـ (**0.994**)، وذلك عند حدود مستوى(**0.05= a**). في حين أن النسبة العامة للعبارة المقدرة بـ (**46.15%**) التي جاءت متوسطة لكنها دالة على محتواها -"عدم العمل بتجسيد وظيفة التخطيط هو أهم الأسباب التي أدت بالقضايا الرياضية الجزائرية إلى اللجوء للمحاكم"- ودعم ذلك برأيه **"ابراهيم محمود"**،(**والتخطيط الإداري ينظر إلى الماضي قبل أن يضع أهداف المستقبل، فهو الطريق الذي نعبر عليه لننتقل من موقعنا الحالي إلى موقع مستهدف أفضل...**)...(**إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي. 2003، ص، (13)**.

7- العبارة السابعة: (اعتماد الأطقم الإدارية والفنية على مستوى النوادي على عامل الخبرة دون التفكير في - التكوين التخصصي- يؤدي إلى عدم تجسيد وظيفة التخطيط). يتضح أن مستوى الدلالة للعبارة مقدر بـ (**0.705**) غير دال معنوياً، وذلك عند حدود مستوى(**0.05 = a**). أكدته النسبة العامة العالية جداً بـ(**80.76 %**). وهو ما يدعم محتوى العبارة. وجاء رأي **"مازن، فارس"** مدعماً. (**...العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح**

الوصول إلى الهدف بعيد المنال، وذلك باعتماد ما يسمى بعامل الخبرة المكتسبة في غياب المنهجية العلمية لإستراتيجية الإدارة...) ... (رشيد مازن، فارس رشيد. 2001، ص، (146).

5-1- مناقشة الفرضيات في ظل النتائج:

أظهرت ايجابية النتائج المرتقبة ميدانياً للدراسة تأكيد كل الفرضيات الجزئية والتي اسفرت عما يلي:

1- تأكدت الفرضية الجزئية الأولى التي ترى أن: "غياب الاستقرار على مستوى إدارات النوادي الرياضية..."، من خلال نسبة مقدرة بـ (**65.38 %**).

2- كما تأكدت الفرضية الجزئية الثانية وبنسبة اجمالية بين المتغيرين بالنسبة للعبارتين الثانية والسادسة قدرت بـ (**53.84 %**) والتي تعتبر:- " للتسيُب الإداري واللجوء للمحاكم والاتحادية لفك النزاعات .... ".

3- تأكدت الفرضية الجزئية الثالثة التي تعتبر أن:- " تركيز المسيرين على مستوى إدارات نوادي كرة القدم على تحقيق أهداف المدى القصير، والرغبة في تحقيق النتائج الفورية" بنسبة اجمالية بين متغيري العبارتين الرابعة والخامسة بلغت (**82.62 %**) وهي نسبة عالية جدا بالنظر إلى محتواها.

4- وتأكدت الفرضية الجزئية الرابعة التي تعتبر أن:- " اعتماد المسيرين بإدارات النوادي الرياضية على عاملي الخبرة والتجربة في غياب التفكير بالتكوين التخصصي...." وبنسبة جيدة بلغت (**73.07 %**)، **جاءت مشتركة بين متغيري العبارتين الثالثة والسابعة.**

وإضافة إلى ايجابية النتائج في تأكيد الفرضية العامة

5-1-1- الاستنتـــاج العام:

*- نستخلص من المعطيات السالفة بأن كل نتائج عبارات الجدول كانت جد إيجابية وهو ما أكدته النسب المحصل عليها، حيث أنها أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد عند حدود (**0.05 = a**). وبالتالي تبين غياب تجسيد ميداني لممارسة وظيفة التخطيط... وذلك من خلال النسبة العامة للعبارات والمقدرة بـ (**69.22 %**). والتي جاءت لتؤكد الفرضية العامة التي تعتبر أن:- "**غياب التجسيد الميداني لممارسة وظيفة التخطيط يؤدي إلى فشل نوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الجزائري الأول في إنجاز برامجها وتحقيق أهدافها**"... وجاءت الآراء النظرية للباحثين والكتاب في هذا الجانب مدعمة لما احتوته هذه الفرضية حيث ندرج من بينها رأي. "**هارينجتون ايمرسون- 1853-1931**" بقوله:- **(... ومن ايجابيات وظيفة التخطيط هو استخدام الأشخاص ذوي الكفاءات وأهل المقدرة في العمل، وهذا باعتبار أن الكفاءة والاختصاص أساس نجاح المشاريع في أسرع وقت وبأقل جهد واقل تكلفة). إضافة إلى رأي عالم الإدارة، "ماكس فيبر- 1854- 1920**" بقوله: **(أنه يتم اختيار الأفراد في المؤسسات بناء على مؤهلاتهم الفنية من خلال**

الامتحانات أو بطريقة التدريب والتعليم...)،...وكذلك رأي: **"لعويسات"**:**(...إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال...)**...**(جمال الدين لعويسات. 2002، ص (45).**

5-1-2- الاقتراحات والتوصيات:

- ينبغي على الإدارة الرياضية في الجزائر عموماً وإدارات نوادي كرة القدم بالدوري الاحترافي الأول بالخصوص، أن تسعى لتطبيق المتطلبات الإستراتيجية للإدارة الحديثة بما فيها - وظيفة التخطيط - وذلك لتجسيدها ميدانياً وليس من خلال القرارات النظرية فقط وهو ما أكّده المفكر"**جيم رون**" في شأن التخطيط حيث قال:(إذا لم تضع خطتك بنفسك، فستقع فريسة لخطة أعدها غيرك...)، وهو فرض حتمي أملته العولمة.

- تهيئة البيئة المناسبة لإيصال فكرة تقبل وجود علم قائم بذاته للإدارة العامة والرياضية بالخصوص، وكيفية تسييرها وفق منهج علمي يمكنها من مواكبة العولمة والتطور الفكري بالمؤسسات.

5-1-2- المصـــادر والمراجـــع:

1- أبو حطب، وسيد احمد عثمان فؤاد، (1973): التقويم النفسي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، (2003): التخطيط في المجال الرياضي، ط1؛ دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

3- أحمد مصطفى، محمد خاطر، (2004): استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، ط1؛ المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

4- باهي، مصطفى حسين، (1999): المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق -الثبات -الصدق - الموضوعية -المعايير، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

5- بلوم و آخرون، (1983): تقييم الطالب التجمعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي و آخرون، دار ما كجرو هيل، القاهرة

6- جمال الدين لعويسات، (2005): مبادئ الإدارة، ط1؛ دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

7- جمال الدين لعويسات، (2002): السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1؛ دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

8- دروان، رودني، (1985): أساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد وآخرون، دار الأمل، الأردن.

9- حبيش فوزي، (1991): الإدارة العامة والتنظيم الإداري، ط1؛ دار النهضة العربية، بيروت:.

10- حسن أحمد الشافعي، (2008): الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في ت ب ر، ط1؛ دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

11- نادية العارف، (2002): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، ط1؛ الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية.

12- نجم الدين السهروردي، (1979): التخطيط الإداري في التربية الرياضية، ط1؛ دورة التنظيم و الإدارة الأولى للقيادات الرياضية بالدول العربية، الرباط.

13- النمر سعود بن محمد، وآخرون، (2001): الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط5؛ مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، ط1؛ المكتبة العصرية، المنصورة- مصر.

15- عبد الخالق، احمد محمد، (1989): الابعاد الاساسية للشخصية، ط4؛ دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

16- عبد الرحمن، سعد القياس النفسي، (1998): دار الفكر العربي، عمان.

17- رشيد مازن، فارس رشيد، (2001): إدارة الموارد البشرية- الأسس النظرية والتطبيقات العملية- ط1؛ مكتبة العيبكان، الرياض.

*- الرسائـل:

1- موسى، سرمد احمد، (2003): بناء مقياس لتقويم دور المدرب في العملية التدريبية من وجهة نظر لاعبي أندية الدرجة الأولى بكرة القدم في بغداد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.

*- المجـلات:

1- السامرائي باسم نزهت، وطارق حميد البلداوي، (1987): اتجاهات الطلبة نحو مهنة التدريس، المجلة العربية للبحوث التربوية، المجلد "7"، العدد(2).

*- المراجع باللغة الأجنبية

1-Tanner, R. Arthur and Irving J,(1992): Détord.Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

2- Ellis, A,(1976):The Validity of Personality Questionnaires.