

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص : ادارة و تسيير المنشآت الرياضية

الموضوع :

دور تسيير المنشآت الرياضية في تطوير رياضة "كرة اليد"

دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة والمركبات التابعة له

إشراف البروفيسور:

بوعروري جعفر

إعداد الطالب :

✓ حموش محمد

السنة الجامعية : 2018/2017

كلمة شكر:

نحمد الله وهو كثير و نشكره شكرا جزيلاً ففيه كان فضله و صلته
كثيراً فهو له ما لنا المبتغى و أماننا على إنعامه هذا هو
المنقذ و الخلق لنا الصواب و هو بن علينا المنعاب .
يسعدنا أن ننقل بحرية الشكر و خالص التقدير إلى أساتذتنا الفاضل
"البرفيسور بوجورجي جندفر"

الذي نفضل بالإشراف على هذه المؤسسة و لم يبدل علينا بنصائح و
إرشادات القيمة قط
كما يسعدنا التقدير بجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا نلتهمنا على هذه
طيلة مسيرة الحرب و ذلك المشرفين و الموجهين الذين قودوا لنا في
المساعة .

و ننقل بجزيل الشكر إلى كل من قام لنا في المساعة من قريب أو
من بعيد و خاصة من ساعدنا في كتابة هذه المؤسسة و إلى كل
من عمل على و تقنيات النشاطات البونكي و الرياضية عامة و قسم
الإدارة و التنسيق الرياضي خاصة.

والله المستعان

قائمة المحتويات :

كلمة شكر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

9	مقدمة :
11	الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة.....
12	1- الإشكالية :.....
12	2- الفرضيات :
13	3- أهمية الدراسة :.....
13	4- أهداف الدراسة :
13	5- أسباب اختيار الموضوع :.....
14	6- تحديد المصطلحات :
14	7- الدراسات السابقة:.....
16	8- التعليق على الدراسات السابقة :.....

الجانب النظري

الفصل الاول : الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

11	تمهيد :.....
12	تعريف الإدارة :
12	2- مستويات الإدارة :
13	3- نظريات الإدارة :
15	ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :.....

15	4 - وظائف الإدارة :
16	5- الإدارة الرياضية ومفهومها :
18	6- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management) :
18	7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:
19	8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية (the Basic principles of S-M) :
21	9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي :
22	10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :
23	11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :
23	12- الجودة الشاملة والإدارة الرياضية :
23	13- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :
24	14- وظائف الإدارة الرياضية :

الفصل الثاني : مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

41	تمهيد :
42	1- مفهوم التسيير :
42	2- من هو المسير :
47	3- مستويات المسيرين :
47	4- جهاز التسيير :
49	5- وظائف التسيير :
61	6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :
62	7- التمويل :
63	8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :

66	9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :
69	خلاصة :

الفصل الثالث: كرة اليد

71	تمهيد :
72	1- لمحة تاريخية عن كرة اليد:
74	2- مفهوم كرة اليد:
74	3- الأبعاد التربوية لكرة اليد:
75	4- أهمية كرة اليد:
78	5- ميادين كرة اليد:
80	6- مميزات لاعب كرة اليد:
87	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

90	تمهيد:
91	1- منهج البحث :
91	2- عينة البحث :
91	3- مجالات البحث :
91	4- أدوات جمع المعلومات :
92	5- ضبط المتغيرات المستعملة:
92	6- المعالجة الإحصائية :

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

94	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :
120	2- مناقشة نتائج الدراسة :
121	3- اقتراحات :
94	الخاتمة
123	قائمة المراجع
125	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول :

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
31	وظائف المسير	01
34	الشكل الهرمي للتنظيم	02
37	خطوات عملية التسيير	03
41	الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة	04
44	الفرق بين القيادة والرئاسة	05
45	ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها ماسلو	06
46	عملية الاتصال	07
52	طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية	08

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
86	حالة الموارد المالية	01
87	المصادر الأساسية للتمويل	02
88	احتياجات المنشآت للموارد المالية	03
89	تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المالية المتوفرة	04
90	اثر المنشآت على أداء رياضيي كرة اليد	05
91	التطور في استغلال المنشآت الرياضية	06
92	العوائق التي تتسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة	07
93	القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية	08
94	المضايقات من طرف المستغلين	09
95	الأفضلية في توزيع التوقيت	10

96	إعطاء الأولوية لرياضة كرة اليد	11
97	الأهمية و الأفضلية لرياضة كرة اليد	12
98	تسديد تكاليف الاستغلال	13
99	التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة الرياضية	14
100	العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية	15
101	حالة المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية	16
102	معايير الصيانة و العتاد المتواجد داخل المنشأة الرياضية	17
103	افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية	18
104	تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة	19
105	الفرق بين نتائج الأداء في منشأة تتميز بالمعايير الدولية و أخرى تفتقر لذلك	20
106	مواجهة الصعوبات و العوائق الإدارية من قبل المشرفين	21
107	السماح باستغلال كل الوسائل الموجودة في المنشأة	22
108	القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية	23
109	العلاقة مع إدارة المنشآت الرياضية قبل الاستغلال	24
110	أثر العلاقة في الحصول على المنشأة الرياضية للتدريب	25

مقدمة :

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية، فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فكذلك للإداريين، المشرفين، المسيرين، المدربين و غيرهم. من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية. المادية و منها : المواد المستخدمة، الأجهزة، المعدات و الأموال. و البشرية و منها : العاملون، المنفذون و الفنيون. و هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة مراكز التدريب و القرى الرياضية و المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها و أشكالها و مع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة المشرفين و المدربين وذلك من اجل الإستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله، كما نبين في بحثنا هذا أهم المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان و الدراسة قبل التنفيذ ولها عدة مبادئ منها التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و التنسيق كما سنتم دراستها كل على حدة و حسب الترتيب و الأهمية. كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاء من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد. كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة. وقد ارتأينا تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث جوانب جاءت كالآتي :

الجانب التمهيدي :الإطار العام للدراسة

الجانب النظري،والذي قسمناه الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول الإدارة العامة و الإدارة الرياضية،

الفصل الثاني مفهوم التسيير و علاقته بالمنشآت الرياضية،

الفصل الثالث كرة اليد.

أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين :

الفصل الرابع: الطرق المنهجية للبحث،

الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة. حيث كان غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية.

وفي الأخير قمنا بختم دراستنا بخاتمة عامة، مع تقديم بعض المقترحات التي تصب في خانة موضوع الدراسة .

الجانب التمهيدي:
الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبح لها قوانين وأماكن مخصصة.

أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية.

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة.

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها، والوجه غير المشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم الشركات أخرى، ومع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني.

ومن كل هذا سؤال أثار فضولنا : ما هو دور تسيير المنشآت الرياضية في تطوير رياضة "كرة اليد"؟
وجاءت التساؤلات الجزئية كالآتي :

1/ هل ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد؟

2/ هل افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مرودية الرياضيين؟

3/ هل الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد؟

2- الفرضيات :

أ- الفرضية العامة : نقص التسيير المحكم للمنشأة الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور (تدني) رياضة كرة اليد.

ب- الفرضية الجزئية :

1/ ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد.

2/ افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مرودية الرياضيين.

3/ الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد.

3- أهمية الدراسة :

- إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أو لأسباب عارضة و إنما كان لأسباب موضوعية هي :
- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين و وضعهم في المكان المناسب.
- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين.
- دراسة لدور المسيرين و أثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة.
- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال للمنشآت الرياضية.
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع إن لم نقل منعدمة.

4- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.
- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة.
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية.
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

5- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية.
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي.

ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير، لاسيما ما يتعلق بالمسير.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية.
- تماشيا مع فراضيات البحث و المتمثلة في الموارد المالية، الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية وافتقارها للمعايير الدولية.
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية.

6- تحديد المصطلحات :

تعريف التسيير وهي عبارة عن مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم⁽¹⁾ .

تعريف الاجرائي هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم, الرقابة والتوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها
ب- مفهوم المنشآت الرياضية :

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية و لها ادارة تسييرها وفق برنامج معين .²

تعريف الاجرائي: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة

7-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة إفروجن غنية ضمن نيل شهادة الماجستير سنة 2008 بعنوان "التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي".

أهداف الدراسة :

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .
 - إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم .
 - توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم .
- المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث :تتكون من 126 منهم 06 مسؤولين و 120 عمال انوادي بما فيهم : مدربين ,إداريين ,أخصائيين , لاعبين .

2- عابدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة, 1985, ص23 .

1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص5 .

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الاداء الرياضي .
- انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو الأهداف يؤثر سلبا على الرفع من مستوى الأداء الرياضي .
- الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي .
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي و الأتقراطي الذي يسود في النوادي

الدراسة الثانية:

دراسة غضبان بلال و والي رفيق و بن التومي بلال ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس سنة 2007 بعنوان

"تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية"

أهداف الدراسة :

- محاولة توضيح الرؤى للاعبين والمدربين بصفة عامة عن المنشآت الرياضية .
- محاولة الوصول إلى نتائج موضوعية يتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب النجاح أو إخفاق الرياضة في المنشآت الرياضية .

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

عينة البحث :تحتوي على 80 منها 60 رياضي و 20 مسير

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

- من خلال ما توصلنا إليه في النهاية بعد دراستنا لهذا الموضوع ، وبعد الدراسة الميدانية المنجزة بالاستعانة بالاستمارات الاستبائية وجدنا للتسيير الإداري أهمية وأثر كبير على المنشآت الرياضية وبالتالي على الممارسة الرياضية .

- وذلك ينعكس بالإيجاب على المردود الرياضي وعلى مستوى الممارسة الرياضية ككل ، كما أن كفاءات المسيرين تؤثر تأثيرا مباشرا على نوعية خدمات المنشآت والهياكل الرياضية ، وذلك يرجع على الرياضيين أفرادا وجماعات بالإيجاب أو بالسلب لتحصل على مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي
- **المسيرين** : النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير وإدارة الفرق الرياضية بولاية المسيلة وهذا ما يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس سلبا على الرياضة بشكل عام .
- إهمال الهيكل التنظيمي ونقص مستوى الطاقم الإداري وهذا ما ينعكس على العمل الإداري في الهيئة الإدارية
- **الرياضيين** : نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في النوادي والفرق الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى .
- يحاول الباحث الإطلاع لما وصل إليه سابقوه لتجنب التكرار وينطلق من حيث توقفوا والمواضيع التي تطرقت إلى التسيير الإداري في الرياضة المدرسية في المجال الرياضي فاقترنت على :
- مما يؤدي إلى ضعف المستوى المنشآت الرياضية⁽³⁾.


8-التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي وذلك قصد إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التسيير في المجال الرياضي وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية التسيير الإداري في المنشآت الرياضية

اما في الدراسة الثانية تبين مدي التأثير المسيرين في المنشأة الرياضية عن ممارسين الرياضية وهذا الدراسية تنطبق علي دراستنا في هذه البحث ترجع الي التسيير في المنشأة وكيفية التحكم من ناحية التسيير او المعاملة الجيدة مع المستغلين في المجتمعات ككل وكيفية التعامل .

³ - والي رفيق، دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

الجانب النظري



الفصل الاول :
الإدارة العامة و الإدارة
الرياضية

تمهيد :

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت. تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الاولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأنندية ومراكز الشباب.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة.

تعريف الإدارة :

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين نذكر منها:

- الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (1)
- إدارة (يدير) (manage) : تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.
- الإدارة هي : فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.
- وقد عرفها ماري باركر (m.parker): "فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس".
- فايول : "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
- وفد عرفها أوي دواي تيد (o-Tidd) "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك". (2)
- إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين. (3)

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد إنجازها في التعاريف السابقة هي أعمال عامة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة.

وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المجموعات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة. (4)

2- مستويات الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية : (5)

أ- الإدارة العليا (top management) :

وهم الإداريون الذين يصفون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط وتمثل في الإدارة العليا في مجال إدارة الأعمال في رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها.

ب- الإدارة الوسطى (middle management) :

1- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993 ص 26.
 2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر، دار الفكر العربي، القاهرة ط 1، 2001، ص 27-28.
 3- إبراهيم عبد العزيز شيما: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983، ص 41.
 4- حسن شلتوت وآخرون: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 08.
 5- مصطفى حسين باهي : سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط 1، 2001، ص 27.

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط، وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، وبالتالي فان عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون اكبر من الإدارة العليا.

ج- الإدارة الإشرافية :

وتتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، من تم فان الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم وبالتالي توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهم الوظيفي ويؤكدده.

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر. فالإدارة العليا تخصص بأعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة (طبقة المشرفين).

3- نظريات الإدارة :

النظرية التقليدية (نظرية X) : (1)

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالأتي :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، ص(34-35).

تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر، وفي بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل. وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى (overtime rate).

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجافي في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة.

ب- النظرية الحديثة (نظرية Y):

إن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تعمل على رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان و محددات سلوكه و هي :

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل, إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها, وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل.
- الفرد يعمل للحصول على اجر و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات أخرى خلاف الأجر و المزايا المادية و هو يعمل من اجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء و من اجل الحصول على مراكز اجتماعية مرموقة و الرضا على الانجاز الشخصي.

هذه الفروض النظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية).

و بناء على ذلك الاتجاه أصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل و التعبير هو الأساس.

أن مجموعة النظم الاجتماعية ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملًا , حيث إن مفاهيم التعاون و التفاعل الاجتماعي تعمل على تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل و الظروف المساعدة على تجميع الأفراد و إيجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات و ليسو كأفراد متفرقين.

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة و بين المناخ المحيط و يبحث عن عوامل التغيير و التكيف في تلك العلاقات، و يتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول و التكامل و يعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة و توثيق علاقات الجماعات و زيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات و يلغي التناقض فيما بينها.⁽¹⁾

ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والإعمال الإدارية- كان هنري فايول (henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة (management principal) وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالإعمال الإدارية (fonction manj) و سرد مبادئ التنظيم (principales of mg) وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماته وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة التنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

لقد كان "فايول" احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة والمهتمين بدفع قيمتها ومستوى العمل فيها.

4 - وظائف الإدارة :

4-1 التخطيط :

ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها .⁽²⁾

1- نفس المرجع السابق ص 35 .

2- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص53 .

2-4 التنظيم :

وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وهي في هذا تشمل تحديد ونوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.⁽¹⁾

3-4 الأمر :

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المؤسسة ، ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة ، و نوعية الإنفاقات بينه و بين المؤسسة، وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن، و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات.⁽²⁾

4-4 التنسيق :

ويرى "فايول Fayol" في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.⁽³⁾

5-4 الرقابة :

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة.⁽⁴⁾

5- الإدارة الرياضية ومفهومها :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.⁽⁵⁾

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

1- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، ص(25-26) .

2- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر، و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص(49-50-51) .

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
 - محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.
- مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. ولقد تضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك.

وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، و عملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل.

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية و الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا و الذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية و الرياضية شكل عام، وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما و نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية.

وإدارة الرياضة لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى للتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم ويعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته، ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة.

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية :

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة.
 - الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود.
- وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي :
- الاجتماع لتحديد الأهداف.

- النقاش الحر المفتوح.
- الإصغاء بدلا من التحدث.
- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم.
- صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب.

6- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management) :

لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي :⁽¹⁾

- العامل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشار الإداري الأمريكي "kanz" بأن الإدارة الرياضية تعتمد على ما يلي :⁽²⁾

أ- المهارات الفنية : وقد وضعها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، و القدرة على كيفية استخدام التنفيذ في المجال الرياضي.

ب- المهارات الإنسانية : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا، و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

ج- مهارات الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصبعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين، وجميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة.

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

¹ - نفس المرجع السابق ص 51 .

² - المرجع نفسه، ص52.

ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية (the Basic principles of S-M) :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي: (1)

أ- مبدأ التوازن : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

ب- مبدأ التبسيط : يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

ج- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويفترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول: "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً".

د- مبدأ التنميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة.

هـ- مبدأ الحوافز المادية : يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، و يشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعية.

و- مبدأ العلاقات الإنسانية : تنجح الإدارة أو تفضل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

1- نفس المرجع السابق، ص(53-54-55-56).

وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

* تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

ذ- مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها.

وينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله والكيفية التي ينفذ بها ومكان التنفيذ والزمن الواجب أن ينفذ فيه، لأن التخطيط يرقب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

ح- مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ و من ملاحظة سير العمل.

ط- مبدأ القيادة: إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة ليتم إنجاز المهمة الموضوعية، وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

ك- مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة و الإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

ل- مبدأ اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين و المراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

م- مبدأ استخدام القدرة الإدارية : تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينيا إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من رؤوسهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتمامه على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها.

9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي:

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كآآتي :⁽¹⁾

أ- البرامج : وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقوياء

ورياضة المعاقين، لرياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

ب- المستفيدون: وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفتاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشارك في برنامج معين.

ج- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولاشك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي :

- من هو القائد؟ - ماذا يستطيع القائد؟ - ماذا يريد القائد؟.

وتماشيا مع المبادئ العامة للإدارة العلمية فإنه طالما توجد جماعة لها هدف معين فلا بد أن يكون لها قائد يقودها، فقد قال رسول الله (ص) في هذا المجال "إذا سافر ثلاثة فليؤمر أحدهم"، فالثلاثة هم مجموعة من الأفراد والسفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة ومن دواعي اختيارها :

1- عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004 ، ص 37 .

- ✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب.
- ✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.
- ✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.
- ✓ التأهيل العلمي.
- ✓ التأهيل الإداري.
- ✓ الموضوعات السلوكية والشخصية.

ج- المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

د- الميزانيات: تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم.

10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي : (1)

- أ- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- ب- التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.
- ج- المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

1- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص(18،19)

د- الانفتاح: ويعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها و تؤثر فيها.

11-الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي: (1)

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.

- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.

12-الجودة الشاملة والإدارة الرياضية :

تعني " الجودة الشاملة " ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة بين كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها. (2)

13-تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

يتحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي :

2- نفس المرجع السابق،ص(19-20).

1- نفس المرجع السابق،ص(20-21).

أ- الأداء الصحيح : وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له، وفي الزمن المحدد لإنجازه.

ب - التركيز على كل العمليات والنتائج معا : وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه، والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة، وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

ج - تنمية الموارد البشرية : وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل، و التأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية.

14- وظائف الإدارة الرياضية :

إن الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى لها وظائف تؤديها أو عمليات وهي كما يلي :

- التخطيط.
- التنظيم.
- التنسيق.
- الرقابة.
- القيادة.

ويرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه، ووضع الميزانيات وإصدار الأوامر.

14-1- التخطيط : (1)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف : فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى".

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2003، ص(16-17).

و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع " .

14-1-1- أهمية ومزايا التخطيط :

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها ، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه :
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد.
- يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها.

14-1-2- مراحل التخطيط : (1)

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الهدف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع البرامج التنفيذية وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 18.

14-1-3- أنواع التخطيط : (1)

أ- التخطيط الإستراتيجي (strategic planning): وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.

ب- التخطيط الوظيفي (functional planning): وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل.

14-1-4- مقومات التخطيط (Ghehequitements of planning): (2)

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي :

أ- تحديد الهدف : الهدف من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فإنه من اللازم أن يحدد هدف التخطيط بوضوح.

ب- موارد للتنفيذ الخطة : لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها.

ج- الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ : قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية، ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقضيها تكوين ذلك الجهاز.

د- بحث أولوية التنفيذ : ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف.

هـ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ : ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل : مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر.

14-1-5- مبادئ وأساسيات التخطيط (principales and Essentials of planning): (3)

يمكن أن نفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي :

أ- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف.

¹ - جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومو للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2005، ص 51 .

² - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط2000، 1، ص90.

³ - نفس المرجع السابق، ص95.

ب- مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط.

ج - مبدأ شمولية التخطيط.

د- مبدأ فاعلية التخطيط.

14-1-6- التخطيط في الهيئة الرياضية وفي مشروعاتها :

لأن التخطيط يحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يساهم بفاعلية في إنجاز المشروعات المزمع تنفيذها

أيما كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي : (1)

ا- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات.

ب- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

ج- تحديد مراحل العمل في إنجاز الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

د- توجيه الاهتمام للأهداف الموضوعة للهيئة أو المشروع الرياضي.

هـ- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة الهيئة الرياضية والمشروع الرياضي.

و- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الهيئة والمشروع الرياضي.

ز- تحديد الموازنات والإمكانات مسبقا ، وكذلك سبل الحصول عليها وتوزيعها.

ح- الاقتصاد في إهدار الموارد.

ط- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

14-1-7- خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية ومشروعاتها :

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا ، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص

فيه حتى يمكن أن يؤدي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا.

ومن هذه الخصائص ما يلي : (2)

✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.

✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية.

✓ أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط

الهامة.

²- نفس المرجع السابق، ص 28 .

³- نفس المرجع السابق، ص 29.

- ✓ كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- ✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات.
- ✓ ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة.
- ✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان.
- ✓ توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية).
- ✓ وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجد من الأمور ما يجعل الخطة الأصلية غير صالحة وطالما أن عملية.

14-2- التنظيم :

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي ابتدعه الإنسان قديما فلا يمكن لأي عمل من الأعمال إن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم، فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من خلالها بالعمل مع بعضهم لغرض تحقيق أهداف.

14-2-1 مفهوم التنظيم :

يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " ويعرف كذلك " نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض " ⁽¹⁾ و قد عرفه Mooney " التنظيم كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك.

ويرى Louis.a.allon بأنه عملية تحديد و تجمع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل أكبر فاعلية لتحقيق الأهداف. ⁽²⁾

14-2-2 أنواع التنظيم : ⁽³⁾

أ- التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة و المستويات الأعمال التي يقوم بها الفرد و توزيع الاختصاصات، و يتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة كضم الوحدات على المستوى التنفيذي، و بعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصالح و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص41.

² - مروان عبد الحميد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،ط2002، ص55.

³ - مروان عبد الحميد إبراهيم :الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دارا لفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،ط1، 2000 ، ص(60-61) .

ب- التنظيم غير الرسمي :

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائيا و تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة، و عليه أن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي و هو يهتم بالتنظيم كما هو كائن، لا كما يجب أن يكون و الجماعة الصغيرة هي تحد عناصر التنظيم غير رسمي.

14-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية : (1)

فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد و هي كما يلي :

- وجود هيكلية واضحة للتنظيم.
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم.
- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات.
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين.
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين.
- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة.

14-2-4 خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية : (2)

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية.
- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها.
- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقا لتصنيف الأعمال و تحديد اختصاصاتها و سلطاتها.
- وضع لوائح العمل التنظيمية.
- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع.
- وضع النظم الرقابية و محتويات التقارير الدورية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 41 .

² - نفس المرجع السابق، ص 42 .

14-3 التنسيق :⁽¹⁾

التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية و هو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد و الوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك و قد عرفه james d.moony " بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك.

14-3-1 : أساسيات أو مبادئ التنسيق :

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي :

أ- وحدة الأمر unity of command :

إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد، و كما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاد و غريب، و سوف يجد صعوبة في البناء و الاستمرار و يوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة.

حيث يطلب المسؤولين في الوقت الحاضر مزيدا من المرونة بين الرئيس و المرؤوس.

ب- التسلسل الإداري : scalar chooin :

يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادي بها هنري فايول حيث أشار إليه جيدا تسلسل الأمر، يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة و تنساب في أسفل في شكل تسلسل إداري مستقيم ... و يساعد مبدأ التسلسل الإداري على التنسيق لأن المسؤولين هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية.

ج- نطاق الإشراف الإداري : نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين و يجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف الأنشطة و تحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب.

وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيق أو الاتساع و يتوقف هذا على المسؤول و موقعه في التنظيم و عدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

14-4 الرقابة :

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص(180-181-182) .

14-4-1 مفهوم الرقابة :

الرقابة هي متابعة الأعمال و معرفة العبابات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل و تبدأ منذ بداية عملية التخطيط و تنتهي عند حل المشكلة.

كما تعرف على أنها: " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة ". (1)

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها ". (2)

14-4-2 فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية : (3)

أ- تحقيق الرقابة :

حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.

ب- تحقيق تنمية الكفاية :

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعة و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي :

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر و في زمن أقل.
- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحليل أسباب الخطأ و الإخفاق و تتعرف على وسائل التصحيح و العلاج.
- تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

14-4-3 خطوات الرقابة (المتابعة) : (4)

الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة (متابعة) فعالية تحددها في ما يلي :

- وضع معايير الرقابة.

1 - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003 ، ص92 . الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003 ، ص92

2 - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001 ، ص38 .

3 - نفس المرجع السابق ، ص(123-124) .

4 - نفس المرجع السابق ، ص124 .

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.
 - تحديد ما إذا كان هناك انحرافا، و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
 - تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.
 - تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة للخطوة.
- 14-4-4 المعايير الرقابية:** يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة و دقة قياس الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي :⁽¹⁾
- أ- الأهداف كمعيار رقابي :**

الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية، وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها أو سعي الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

ب- اللوائح و النظم و الأجواء و السياسات كمعيار رقابي :

اللوائح و النظم و السياسات كلها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

ج- الزمن كمعيار رقابي :

لا المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة و بيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا.

14-5- القيادة :

14-5-1- القيادة الإدارية :

إذا كان التنظيم بعناصره و أسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الإداري فان القيادة الإدارية هي روح الإدارة فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولا و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية و أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة.

14-5-2- تعريف القيادة : تعرف على أنها "الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة"⁽²⁾.

¹ - نفس المرجع السابق، ص126 .

² - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : ، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003، ص(20-110) .

كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة"⁽¹⁾

14-5-3- طبيعة القيادة في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية :

- تتميز العملية القيادية في الهيئة الرياضية بتعدد المناصب الإدارية و الفنية و هي تتطلب قدرات و كفاءات متعددة ، وهو ما يفسر وجود قادة ناجحين وآخرين غير ناجحين.
- القائد هو رئيس مجلس الإدارة ومدير الاتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم و كل من يقود جماعة في إطار الهيئة أو الإدارة أو المشروع الرياضي كما قد يكون القائد أيضا المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعون.⁽²⁾

14-5-4- أنواع القيادة في المجال الرياضي :

- أ- القائد المهني : هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي.
 - ب- القائد المتطوع : هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر وغالبا ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين.
 - ج- القائد الطبيعي : هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم وإجتماعتهم وهو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعني.⁽³⁾
- 14-5-5 أساليب القيادة :⁽⁴⁾

أ- القائد الاستبدادي (الاتوقراطي) :

- القائد الاستبدادي : هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها، ويفرد بالسلطة ويلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها.
- يستخدم هذا النوع من القادة أساليب التهديد والتخويف.
- يسعر التابعون الذين يعملون مع القائد الاستبدادي بالخوف من البطش والغدر، وينظرون إليه على أنه يملك كل شيء.
- يجذب القائد الاستبدادي بعضا من التابعين يلتفون حوله ويؤيدونه في كل أفعاله.

¹ - عمرو سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون طبعة ، ص 107 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 79 .

³ - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية و الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003، ص 89 .

⁴ - نفس المرجع السابق ص (80 - 81) .

ب- القائد البيروقراطي:

- ويعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون و يبذل من اجل ذلك الجهد و المال و الوقت، و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه.
- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين و يذكر التابعين و الآخرين بعلاقاته الواسعة و سلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين.
- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين.
- غالبا ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه و بين الآخرين.

ج-القائد الفوضوي :

- و هذا النوع من القائد يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف و تتخذ القرارات.
- من صفات هذا القائد :السلبية و التسامح و الود و ترك زمام المبادرة.
- الجماعة تتميز بالضعف و التفكك لان المسؤوليات غير محددة و لا يعرف كل فرد الواجبات المطلوبة منه.

د-القائد الديمقراطي :

- هذا النوع من أنماط القيادة يعتمد على أساليب المناقشة و الاستشهاد بالحقائق و المعلومات، و من ثم الامتناع، و الاهتمام بآراء أفراد الجماعة و الاستفادة منها.
- هذا النمط من القيادة يعتمد على الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة أو الحفاظ على كرامتهم و حاجتهم البشرية، و من ثم الحصول على المشاركة الفعالة.
- يظهر القائد في هذا النمط على انه احد أفراد الجماعة، و هو لا يركز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها أو يعيش الواقع معهم، و يفسر الأمور بصورة صحيحة.
- أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة ايجابية بشكل عام للأساليب التالية :

- توفر ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار و الإبداع لدى أفراد الجماعة.
- المقدرة على حد الصراعات و الخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.
- إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف و السعي نحو تحقيقها.
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة.

14-5-6- القائد الرياضي الفعال :

نعدد صفات القائد الرياضي الفعال فيما يلي :

- يدفع جهود الأشخاص و يحدد اتجاه العمل و يوزع المسؤوليات و الصلاحيات على باقي أفراد جماعة العمل.
- يحفز أفراد الجماعة على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام.
- يعمل على حل المشكلات و يتخذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة.
- يحترم تعهدات العمل.
- يتسم بالحكمة، و قوة الشخصية، و رباطة الجأش.

14-5-7- عناصر سلطة القائد :

- أ- الثقة : من خلال الاحترام المتبادل و المعاملة الحسنة و توضيح أهمية العمل.
- ب- التحذير: التذكير بواجبات العمل بصورة مركزة و متكررة ,استخدام الضغط.
- ج- تبادل المعلومات: إيجاد نظام لتحقيق المكافئة للسلوك و الربط بين الانجاز و بين تحقيق بعض الرغبات الهامة.

د- استخدام صلاحيات الرؤساء : مثل: مساعدة أفراد الجماعة في تحقيق إنهاء أعمال محددة لدى

انجازه.

هـ- الجزاء : التهديد بالمنع أو الحرمان من مميزات محددة.

14-6- الاتصال في الهيئات الرياضية : ينظم قانون الشباب و الرياضة عمل الهيئات الرياضية التي تعمل في

إطار هذا القانون و يوضح علاقة كل من هذه الهيئات ببعضها البعض.

و تعتبر وزارة الشباب و الرياضة هي الجهة المسؤولة عن السيادة العامة للشباب و الرياضة و هي التي تقوم بشهر

الهيئات العاملة في مجال الشباب و الرياضة.⁽¹⁾

14-6-1- تعرف الاتصال :

الاتصال هو وسيلة مهمة لتحقيق النجاح في أي هيئة أو إدارة أو مشروع رياضي و عليه يمكن تعريفه "هو

توصيل المعلومات بأي وسيلة من الوسائل " و الاتصال الجيد في المجال من شأنه أن يؤثر في الأفراد.⁽²⁾

¹ - نفس المرجع السابق, ص(112-115-116).

² - نفس المرجع السابق, ص95.

و أيضا "هو إرسال معلومات و فهمها من شخص لآخر إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة و فهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى".

14-6-2- أنواع الاتصال :

أ- وسائل الاتصال غير الشخصي (غير مباشر).

ب- رسائل الاتصال الشخصي (المباشر).

ج- رسائل الاتصال غير المباشر (غير شخصي).

ولا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه و من أمثلة ذلك المذكرات و الرسائل و التعليمات، لا توفر التغذية المرتدة الفورية بين المرسل و المستقبل فان المرسل قد لا يعطي الاهتمام اللازم للاتصال غير الشخصية، حيث تختلط الاتصالات المهمة مع غير المهمة، كما يجب عدم استعمال الاتصالات غير الشخصية في أي رسالة معقدة أو طويلة و التي يمكن أن تتطلب توضيحا من المرسل للمستقبل.

14-6-3- رسائل الاتصال المباشر (الشخصي) :

و يتم فيها التقاء المرسل مع المستقبل و وجها لوجه مثل المحادثات التليفزيونية و هذا يوفر ميزة التغذية المرتدة الفورية و يتطلب استخدام هذا النوع من الاتصال عند التعامل بأمر عاجلة و أمور تتطلب أخذ وعطاء بين المرسل و المستقبل.

14-6-4- معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية :⁽¹⁾

إن هناك عددا من المعوقات التي يمكن أن تعيق الاتصال نذكر منها ما يلي :

- الضوضاء.
- اختلاف اللغات و اللهجات.
- سوء استخدام السلطات.
- عدم الفهم الجيد للمصطلحات الفنية.
- القلق و التهديد و الخوف و الشك.
- العداة الشخصي ووجود رغبات شخصية.
- العادات السيئة في إدارة الأفراد.
- التحفظ و الجبن و الشعور بالاعتراة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 96 .

- العبء الوظيفي غير المباشر كأن يكون أكثر من اللازم أو اقل من اللازم أو الوظيفة البعيدة عن التخصص المهني.
- التملق.

إن النمو و النجاح في التنظيم الإداري الرياضي الجيد يتطلب نظم راقية في الاتصال على اعتبار هذا الأخير فنا من الفنون المؤثرة في الإدارة الرياضية الفعالة.

14-7-7- اتخاذ القرار: القرار هو جوهر العملية الإدارية وان الفعالية و الكفاءة و التي يتخذ بها المديرون و

الرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة فاعلية و كفاءة العملية الإدارية التي يقومون عليها في أعمالهم.⁽¹⁾

14-7-1- أركان أساليب اتخاذ القرار :

أ-السبب : فكل قرار له بواعثه وأسبابه و التي ينبغي أن تكون وليد حاجة واقعية و ليس من الضروري النص على السبب في صدر القرار.

ب-الشكل : لا يكفي أن يعبر القرار عن إرادة الدارة وإنما ينبغي حمل و نقل هذه الإدارة إلى الذين بمسهم القرار أو يقومون على تنفيذه و يتعلق على الشكل هنا بمظهر القرار الخارجي و الإجراءات المتبعة في إصداره (كتابة شفاهة نسبية).

ج-الاختصاص : بمعنى صدور القرار ممن يملك سلطة إصداره بالأصالة أو بالتفويض مدى سلامة اتخاذ القرار.

د- المشروعية: يقصد بها مشروعية موضوع القرار أو الأثر القانوني الذي يحدثه.

هـ- الغاية : ويفرض أن يكون لكل قرار غاية يهدف إليها ونتيجة يسعى لتحقيقها هذه الغاية ينبغي أن تكون في إطار مصلحة عامة.

14-7-2- طبيعة اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطا دائما بالتوتر والمشاعر غير الطيبة شأنه في ذلك شأن كافة التنظيمات في المجالات الأخرى.⁽²⁾

- من الأهمية أن يكون قائد العمل واعيا لكافة الخيارات المطروحة أمامه في اتخاذ القرار وكذلك الأساليب اتخاذها، لذا كان على القائد الرياضي أن يكون متأكدا من العناصر التالية :

- أن يكون متأكد تماما مما يحاول أن يحققه من اتخاذ القرار.
- أن يكون واعيا للنتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها القرار.

¹ - نفس المرجع السابق، ص(35-36-37).

² نفس المرجع السابق، ص(89-90-91).

- الشخصيات أو الجهات المطلوب إشراكها في اتخاذ القرار إذا ما كان ذلك ضروريا.
- الوعي بالصلاحيات المطلوبة لاتخاذ القرار.
- توقيت اتخاذ القرار.

14-7-3- طرق إتخاذ القرار : هناك عدة طرق مختلفة لاتخاذ القرار.

- أ- إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعينة.
- ب- إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات بعد مناقشة مجموعة العمل.
- ج- إتخاذ القرار من خلال لجنة مشاركة صغيرة.
- د- إتخاذ القرار من خلال الغالبية العظمى للأعضاء.
- هـ- إتخاذ القرار بالإجماع.

خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعريف الإدارة العامة و ما يتعلق بالإدارة من مستوياتها ن نظرياتها ووظائفها، و إلى الإدارة الرياضية و مفهوماها، مكوناتها، المهارات و المبادئ الأساسية و ختمنا الفصل بعناوين ذات أهمية بالغة حيث تعتبر الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط التنظيم، التنفيذ، الرقابة، التنسيق، وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين بها.

و الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما و نوعا، و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية في نفس الوقت و العلاقة بين الإدارتين العامة و الرياضية.

و نستخلص من هذا الفصل أن للإدارة العامة و الإدارة الرياضية دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات مهما كان طبعها.

الفصل الثاني :

مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت

الرياضية

تمهيد :

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة .
تم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.
و التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال و معرفة المهام، قدرة التأثير... الخ.
والتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير، المسير، مستويات المسيرين، جهاز التسيير، وظائف التسيير، أساليب التسيير البشري بين المحلية و العالمية و ختمنا الفصل بعنوان ذو أهمية بالغة و هو التمويل.

1- مفهوم التسيير :

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

1-1 التعريف الأول : هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط

والتنظيم الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (1)

2-1 التعريف الثاني : إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم

عن طريق أعمال تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف

بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها. (2)

3-1 التعريف الثالث: مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية ، التكنولوجيا و الشخصية ومهارة التفكير

بمنطق التنظيم. (3)

4-1 التعريف الرابع: التسيير هو مساهمة التعقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة

المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام و التوافق. (4)

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم و التعبئة و خلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف

لتنفيذ شروط الخطة، كما يفني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل على توصيل الخطة

لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة.

2- من هو المسير :

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو المخطط المنشط

المراقب، وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه فإنه يعتبر مسؤولا عن أعمال الآخرين. (5)

ولابد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفتة كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ وحسب.

2-1 وظائف المسير: (6)

من اجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه.

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية و لا تؤدي أي دور.

1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير(ج2)، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995،ص5.

2- Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage ralle, Alger, opu, 1996, p12

3- عابدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي ،1985،ص23.

4- يوسف بصديقي: القيادة و التسيير التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر ،العدد271،ص7 .

5- عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ،تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،دفعة جوان 2005/2004 ،ص8-9 .

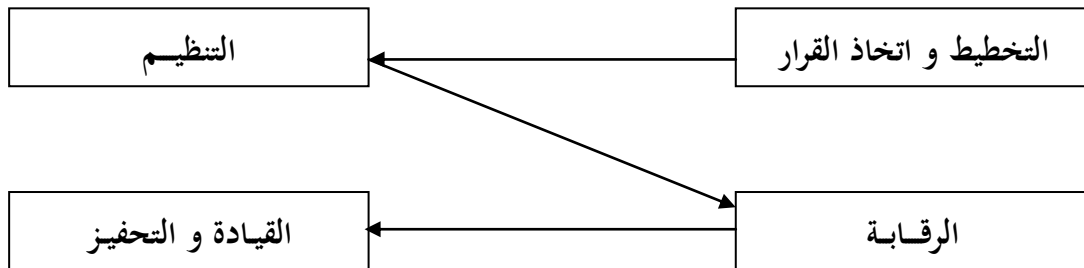
6- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2005/2004 ص(56- 64).

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 و ذلك باعتبارها المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي :

- التخطيط و اتخاذ القرار.
- التنظيم.
- القيادة و التحفيز.
- الرقابة.

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (01): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه، إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط و اعتبارها وظيفة مستقلة.

ب- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد و الأنشطة، وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة و إتقان.

ج- القيادة و التحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم و تحفيزهم على تحسين الأداء.

د- الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و من أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط و يتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا.

2-2 صفقات المسير الناجح : (1)

إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفقات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف. وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :

2-2-1 القدرات العقلية والإبداعية :

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ، وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة :

- القدرة الاستدلالية :

المسير هو الرجل الذي يتنبأ بالمستقبل استنادا بالماضي والحاضر بتفكير استدلالي ويحاول حل المشاكل عن طريق الوصول إلى جذر المشكلة ثم البحث عن حلها بأفضل الطرق وبالتالي بناء المستقبل.

- المرونة العقلية :

هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة.

- الحساسية للمشكلات :

نظرة المسير الذي يمكن من أن يبرز عدة مشكلات في حين لا يرى غيره لأية مشكلة.

2-2-2 المهارات الاجتماعية :

1- المرجع السابق, ص (53-54).

- تأكيد الذات : حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.
- القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين : تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الخ)، وعليه كذلك إنجائها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه.
- القدرة على الاقتناع : يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم.

2-2-3 السمات المزاجية :

- الاتزان الانفعالي : يقول " روبرت انجر سول " : ((إن الغضب ربح تهب وتطفئ مصباح العقل.))، انطلاقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي" : ((أولى الناس بالملك أشدهم على هواه.))، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية).
- تحمل المشقة : يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر.
- المثابرة : المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه.

2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

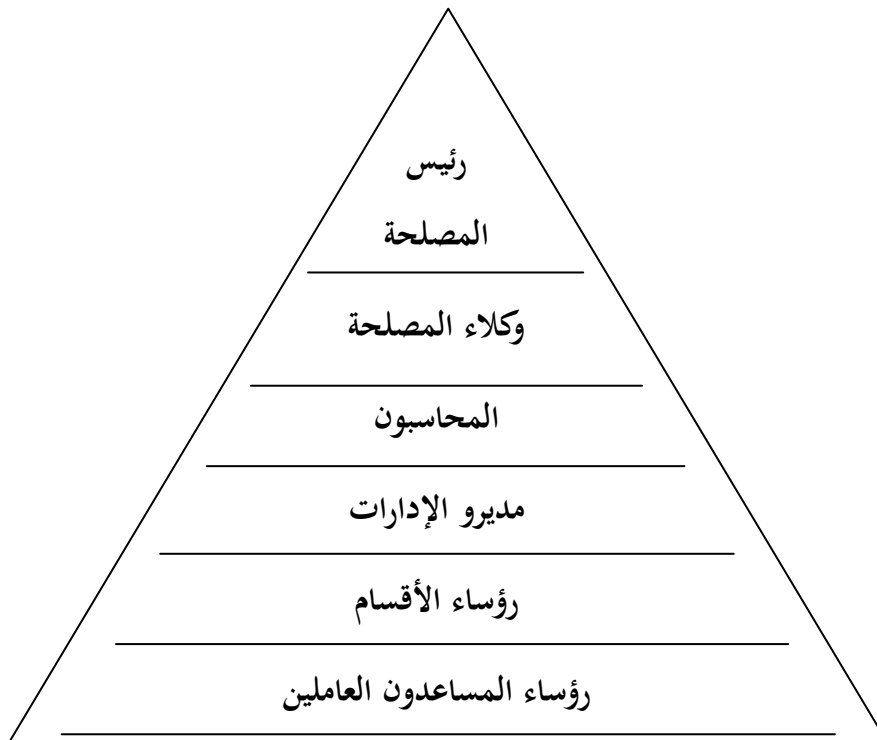
معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد آلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال.

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها.

وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

- ❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية.
- ❖ **مستوى الإدارة الوسطى:** تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقاً من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام.
- ❖ **مستوى الإدارة الإشرافية:** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقاً من وظيفة المدير ومساعديه وصولاً إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم.

الشكل رقم (02): الشكل الهرمي للتنظيم .



3- مستويات المسيرين

يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات : (1)

1-3 المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.

ويجرب انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم، الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد.

2-3 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإيضاحات.

3-3 الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، و التأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج و التمويل و البيع.

4- جهاز التسيير:

1-4- جهاز التسيير (المدير العام -المسير) : (2)

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات و المفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة، و تلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب و الصيغ التنظيمية مثل :

أولاً: الرئيس المدير العام : في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة بالشركة أو المؤسسة لمهام المديرية العامة بها.

1- نفس المرجع السابق، ص 9.

1- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، طر، 1992، ص(195- 203).

ثانيا :المدير العام : وقد يكتفي الرئيس بالإشراف الأعلى و يعتمد إلى اقتراح شخص آخر على مجلس الإدارة من أجل تعيينه كمدير عام بجانب رئيس الإدارة ليشراف على التسيير اليومي.

ثالثا :العضو المندوب : ويلجأ إلى تعيينه في حالة حصول مانع مؤقت أو دائم للرئيس.

رابعا :المدير الفني (التقني) : ويتم تعيينه عادة من خارج المساهمين، نظرا لخبرته وهو يرتبط مع الشركة بعقد عمل.

خامسا : كما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تشكيل لجان دراسات من ذوي الاختصاص والخبرة لمعالجة المشاكل الفنية.

سادسا: المسير أو المسيرون: وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

4-2- الصلاحيات : (1)

أولا:المدير العام : يمكن التمييز بين وضعيتين :

أ- عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فانه يبقى متمتعا بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموما حيث يتولى :

-التصرف باسم المؤسسة في كل الظروف مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون صراحة لجمعية المساهمين.

ب-أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة الثانية) من ق

82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

* إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات.

* فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية

والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.

* توقيع كل السندات السفتجات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.

* قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة.

* رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية.

ثانياً: المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين، خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة، وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) " على أن يمارس هؤلاء المسيريون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة ".
ويظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد وتقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

5- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

5-1- التخطيط:

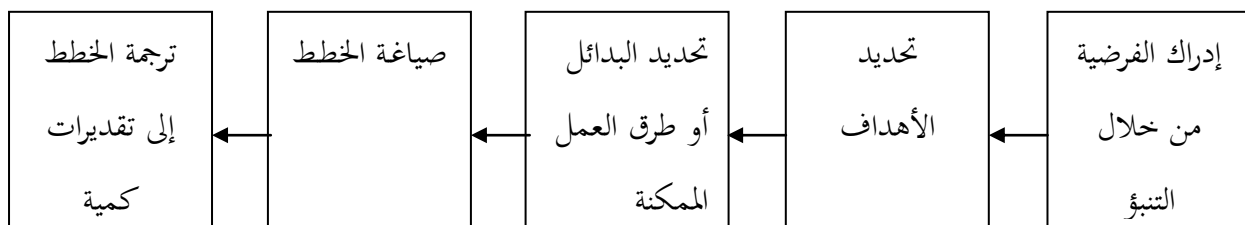
أ- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل ؟

إنه يتضمن تحديد الأهداف ورسم الخطوات والطرق اللازمة لبلوغها وهو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح الرؤيا والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث. (1)

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً من مختلف الوظائف الإدارية إذ نجد التخطيط عند "w.hnewman" هو تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج و حملات، البحث عن طرق و إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية. (2)

ب - خطوات عملية التخطيط : و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي : (3)

شكل رقم (03) : خطوات عملية التسيير.



المصدر: د. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير، ص 12.

¹ - محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 12 .

² - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار الحمدي العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص 229 .

³ - نفس المرجع السابق: ص 12 .

- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعبابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني.
- تحديد الأهداف: يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعلية، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة.
- و هناك فرق آخر و هو التسيير الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل، أما التخطيط التشغيلي فيرتكز على مجالات الإنتاج و المستخدمين.
- تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة : لابد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها.
- صياغة الخطط الفرعية : تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى.
- و هذا ما يجعلنا نخلص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف.
- ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية : و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية تتطلب متابعة و قياسا و من تم رقابة.
- هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية.
- ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة :⁽¹⁾
- نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :
- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :
- العوامل التربوية.
- العوامل الاجتماعية و الثقافية، السياسية و القانونية، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية وهناك عوامل داخلية نذكر منها :
- العوامل الإنتاجية، البشرية، المادية، المالية.
- مواجهة المنافسين.
- التنسيق مع الإدارات المختلفة.

1- حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الظهران، عمان، 1998، ص (172-173).

5-2 التنظيم :

أ - بدايات التنظيم و الإدارة و تطورها : (1)

في الحقيقة تمت ممارسة عملية الإدارة أو التنظيم عبر تاريخ قبل كونها مستقلة و تعود هذه الممارسة إلى 5000 سنة ق.م و من أوائل مستعملي قواعد التنظيم الفراغنة، أي كانوا يعتمدون على مركزية القرار من قبل السلطة السياسية الحاكمة، كما أن هو رأي الذي وضع لقانونه الذي أستمر به ذلك حكمه للإمبراطورية ببابل انطلاقة مهمة للتنظيم، حيث تم وضع قواعد للمعاملات البيعية و الرقابة و تحديد المسؤولية و القضاء، مما أدى إلى الأمن و والاستقرار.

و قد انتقل التنظيم و الإدارة إلى مختلف أنحاء العالم، إذ أستعمل الصينيون التخطيط و التوجيه و الرقابة و مبدأ التخصص، تضمنت تعاليم و مقترحات تؤكد على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤولية، بذلك تكون قد ساهمت في وضع بعض المبادئ الأساسية للإدارة.

و قد عرف التنظيم تطورا مع المؤسسات الاقتصادية باعتبارها من الوسائل المستعملة فيها فبعد أن كانت كلمة التنظيم تعني جمع عوامل الإنتاج المختلفة، أصبحت ذات معنى أوسع مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي الذي شاهدهته البشرية، فكلما اتسع حقل التنظيم تتعد أشكال الفعالية التي تقدر أو تحدد.

ب - الهياكل التنظيمية : (2)

الهيكل التنظيمي أو النظام يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة، الأعلى، الأسفل، الأعلى والجانبين، و هذا على أساس وظيفي أو قيادي، و لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات و الالتزامات و التي توضح الدور الذي يقوم به صاحب هذا المنصب بشكل رسمي. ويعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني، من خلال وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة، من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها، والتي في حد ذاتها لا تكون إلا من خلال إعداد التقسيم المناسب للوظائف وبشكل عام الهيكل التنظيمي المناسب لذلك، وهذا ما يجعلنا نلاحظ :

- أن الترتيب الهيكلي التنظيمي يأتي من منطق غاية و هدف المؤسسة المسطر.
- أن الهيكل الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة تركيب أمثل لهياكل متميزة و خاصة الهيكل البشري، و الهيكل المادي، و الهيكل القانوني و المالي.
- أن المؤسسة تكون وحدة كلية من خلال تداخلات هياكلها و انسجامها التقائها في تحقيق و تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة متكاملة.

2- المرجع السابق : ص 203 .

3- نفس المرجع السابق : ص 210 .

ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه :

يعد تكوين هيكل إداري لمؤسسة ما و الذي ينطلق من ترتيب الوحدات حسب مستويات متتالية، ومرتبطة من أجل تلبية منطق التوازن بين سياسات و أهداف المؤسسة من جهة، والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية المحددة من جهة أخرى.

إلا أن هذا لا يخضع لنظرية عملية لأنها غير موجودة و هذا بسبب أن :

- المؤسسة هي حقيقة تقنية، اقتصادية، اجتماعية منفردة بسبب العدد المعبر من المؤشرات أو المعايير التي تميزها و التي في أغلب الأحيان غير قابلة للتقييم.
- في حالة هيكله الوسائل البشرية، فإن هذه الأخيرة تتميز بجوانب بسيكولوجية واجتماعية، تعود للعلوم الإنسانية.

إن عملية إعداد النظام في المؤسسة يخضع للبراغماتية أساسا و يمكن أن تكون موجهة فقط بعدد معين من الخصائص و منها : الهرمية، الوظيفية، المنتج، الزبائن، الجغرافيا. كما يرتبط بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها، من نظرة سياسية أو تصور لسيرها العام، إلا أن معظم التنظيمات تستجيب إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المتميز بالتقسيم التقني للعمل و التسلسل الهرمي للسلطة والإيصالات الرأسية النازلة دور مهم في تنسيق العمال و المراقبة و غيرها.

د - المركزية و اللامركزية في تسيير المؤسسة :⁽¹⁾

نعني بالمركزية احتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه.

ونعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين.

- الحاجة إلى المركزية : دعت الضرورة إلى المركزية لاحتوائها المزايا التالية :

- سهولة تنسيق كافة نشاطات الوحدات والعمالين في المنظمة.
- التقليل من الازدواجية في الجهد و الوقت.
- توفير إدارة قوية في قمة الهرم مما يوفر القيادة المطلوبة في توجيه و تنسيق الأعمال.
- تركز الخبرات لدى الإدارة العليا.

- الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا.
- توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة.
- السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة.
- إعداد و تدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات.

¹ - نفس المرجع السابق : ص (216-219).

إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاز هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة.

هـ- تفويض الصلاحيات : اتجهت أساليب الإدارة الحديثة إلى التشديد على ضرورة تفويض السلطات وأصبحت هذه ميزة من مميزات المنظمة، و القائد الناجح و ذلك لقدرتها على زيادة فعالية و كفاءة المنظمة وتنمية العاملين و إشراكهم على تحمل المسؤوليات، واقتراح الحلول و الوسائل لتطوير المنظمة.

و- أنواع الخرائط التنظيمية في المؤسسات : سنعرض هنا ثلاث أنواع من التنظيم : (1)

- **التنظيم الوظيفي :** يكون هذا النوع تبعاً للوظائف الرئيسية التي تمارسها المؤسسة بحيث يتم جمع كافة الوظائف المتشابهة تحت النشاط الرئيسي.

- حسنات التنظيم الوظيفي:

- تطوير خبرات العاملين.

- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

- سهولة التنسيق داخل كل قسم.

- سيئات التنظيم الوظيفي :

- البطء في التجارب لحل المشكلات ذات الجوانب المتعددة.

- تركز عمليات اتخاذ القرار في الإدارة العليا.

- تدريب محدود للمدراء (تخصص دقيق).

- التنظيم على أساس التخصص : ويتضمن التخصصات الآتية :

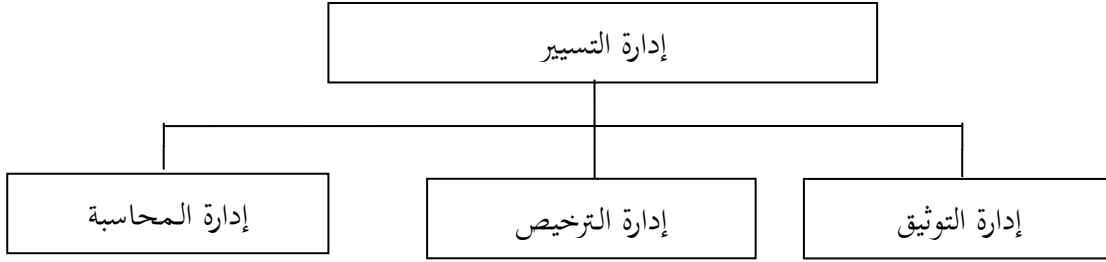
- التنظيم على أساس الخدمات.

- التنظيم على أساس الجغرافي.

- التنظيم على أساس العملاء.

- التنظيم على أساس الوسيلة.

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة⁽¹⁾



- مزايا التنظيم حسب التخصص :

- سرعة التجاوب مع التغيرات في البيئة.
- تنسيق فاعل بين الأقسام، النشاطات.
- تقييم دقيق لأداء الأقسام.
- توفير تدريب واسع في المهارات الإدارية.

- سيئات التنظيم حسب التخصص:

- ازدواجية في استخدام الموارد في كل قسم.
- الإفادة المحدودة من الاختصاصين بين الأقسام.
- تركيز الأقسام على الأهداف الخاصة و إهمالها للأهداف العامة.

5-3- التوجيه: ⁽²⁾

تتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومنه فان وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة.

5-3-1- تعريف التوجيه: ⁽³⁾

يعرف التوجيه بأنه عبارة عن الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديرا أو رئيسا لشعبة) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها.

¹ - نفس المرجع السابق ص224 .

²- بيسار عيلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال حوصصة التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003, ص 24 .

³- عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991, ص(105- 106) .

لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية ، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بإعمالهم بكل كفاءة وفاعلية.

ولكي ينجح الرئيس في التوجيه لموظفيه وإرشادهم لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الهامة منها :

- الإيمان لدى الرئيس بان الإدارة هي التعامل مع البشر.
- تقبل الموظفين مسؤولية العمل.
- اهتمام الرئيس بالفرد وفي نفس الوقت عدم إهمال العمل.
- التوجيه والإرشاد حين حصول الخطأ من الموظف في إطار من الاحترام.
- زيادة معرفة الرئيس المسؤولين.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على أنفسهم.
- إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد.
- أن يكون قدوة لمرؤوسيه.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم.
- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.
- تفويض السلطة بشكل مناسب.

ويتوقف نجاح التوجيه أو عدم نجاحه على كفاءة التخطيط و التنظيم وفاعليتها، فالتوجيه يتوقف على وضوح الأهداف لجميع الموظفين، كما يتوقف على مدى فهم الموظفين للسياسات التي وضعت و يتوقف أيضا على مدى دقة وملائمة الإجراءات التفصيلية لتنفيذ العمليات و البرامج الزمنية الموضوعة وخطة العمل.

5-3-2- مكونات التوجيه : (1)

تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المشروع، وبصفة عامة يمكن القول بان هناك ثلاث أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه وهي القيادة و تنمية التعاون و التحفيز و الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه. وهذه الأبعاد مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا وهي :

1- نفس المرجع السابق : ص 107 .

أولاً: القيادة : لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات و الأوامر إلى الموظفين من الرئيس، إذ لابد من توجيه الموظفين و تنسيق الجهود المختلفة في المنشأة و حفز الموظفين و تشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم و تدعيم الاتصال الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال و هذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم (القائد).

1- تعريف القيادة :

القيادة قوة تأثير على الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة وهناك فرق بين القائد والرئيس.

ويعرفها "اوردي تيد" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .⁽¹⁾

ويعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة⁽²⁾.

ويعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة".⁽³⁾

2- مفهوم القائد :

لقد اختلف العلماء في تعريف مفهوم القائد فمنهم من يعتقد أن القيادة عبارة عن صفات شخصية إذ وجدت في شخص ما فانه يصبح قائدا.

في حين يرى البعض الآخر أن القيادة عبارة عن تفاعل بين عدد من العوامل المعقدة في القائد نفسه و التابعين له (المرؤوسين).

3- أساليب القيادة : هناك عدة أساليب تستعمل للقيادة و التأثير على المرؤوسين من قبل القادة والمدراء.

ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

أ- القيادة الديكتاتورية :

يلجأ هذا القائد إلى التهديد و التخويف من العواقب أن لم يستجيب الأفراد لأوامره.

1- عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية , قسم التجارة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة, دفعة جوان 2005/2004 , ص26 .

2- نفس المرجع السابق : ص26 .

3- بيضار عبلة : المرجع السابق : ص27 .

ب- القيادة الاتوقراطي : هناك شبه في هذا الأسلوب مع أسلوب القيادة الديكتاتورية لكنه يختلف عنه من

حيث أن المدير الاتوقراطي يشعر المرؤوسين بالاهتمام وسماع رأيهم، إلا انه يفرض ما يريد في نهاية الأمر.

ج- قيادة عدم التدخل: يستعمل هذا الأسلوب من أساليب القيادة مع مثقفين والخبراء و أصحاب

التخصصات الفنية العالية، في هذا الأسلوب تحدد الوظائف و الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد ثم يتكون لانجازها.

د- القيادة الديمقراطية : يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل و بدا هذا الأسلوب في

الانتشار في معظم أنحاء العالم، إن هذا الأسلوب يعتمد على الاستئناس بآراء المرؤوسين حول القضايا الإدارية

المختلفة، و يشارك القائد المرؤوسين في القضايا التي تهمهم، و يأخذ بآرائهم على محمل الجد و يشاركهم في

صياغة القرارات النهائية و يعتبر ذلك الأسلوب حفز و تشجيع لهم.

4- الفرق بين القيادة و الرئاسة

الشكل رقم (05) : الفرق بين القيادة و الرئاسة⁽¹⁾ :

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - مقرر و مفروضة تستمر باستمرار النظام - تستمد سلطاتها من وضعية الرسمي تطيعها الجماعة بحكم المنصب - تدفع و تأمر - تضع كل الأهداف و تعرف كل الإجابات - تجعل العمل و كأنه كارثة - تشجع العمل الفردي 	<ul style="list-style-type: none"> - تنبع من الجماعة تستمر إلى أبعد مدى تستمد سلطاتها من قدراتها على التأثير تطيعها الجماعة و تتقبلها. - تدرّب و تنصح و تفجر الحماس تستشير و تطلب النصيحة تجعل العمل و كأنه مباراة تشجع العمل الجماعي.

ثانيا : التحفيز :

يعتبر موضوع الحفز من المواضيع الإدارية التي تشكل ركنا أساسيا من أركان علم الإدارة، ولأن موضوع الحفز من

المواضيع الإنسانية التي يصعب قياسها أو وضع قانون محدد لها.

1- عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة، 2001، ص 41 .

يبحث المدراء دائما على الوسائل التي يمكن من خلالها حفز العاملين بها و جعلهم ينجزون الأعمال المناطة بهم بأسرع وقت ممكن و بأقل تكاليف ممكنة، أي أن المدراء يسعون إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمؤوسيتهم من خلال استعمال الوسائل الحافزة للعمل كي يضاعفوا من طاقتهم الإنتاجية و تحسين مستوا أدائهم.

1- **تعريف التحفيز :** يعرف الحفز و التحفيز على أنه " شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته و تشجع حاجاته " .

على المدير الناجح أن يعي احتياجات الأفراد النفسية و المادية و العمل على توفير الممكن منها فهم بذلك يوفرون حوافز تدفع العمال إلى العمل بجد و نشاط.

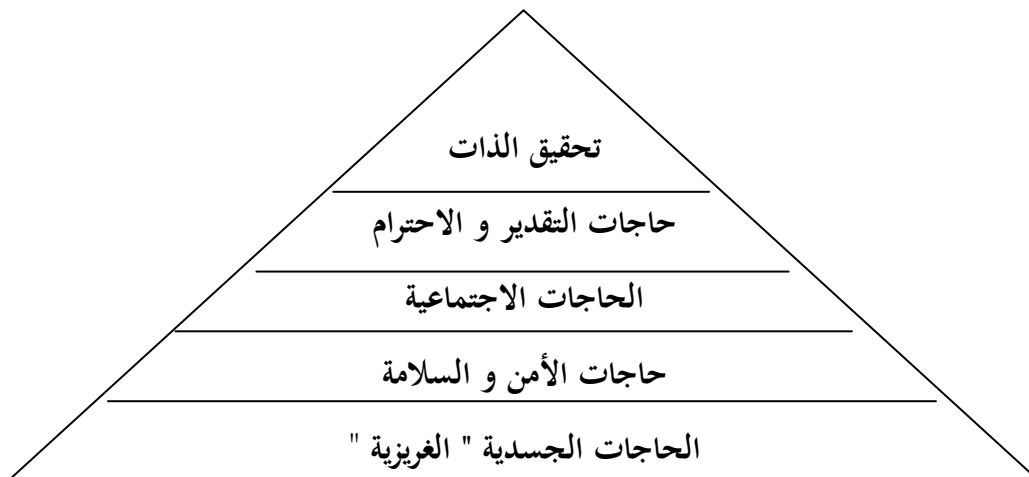
2- نظريات التحفيز:

أ - **نظرية الثواب و العقاب :** تركز هذه النظرية على أسلوب المكافأة والمديح و الشناء و الترقية وزيادة الأجر كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من واجبات و مهام.

ب - **نظرية سلم الحاجات :** لقد قسم العالم "إبراهام ماسلو" احتياجات الإنسان إلى خمسة أقسام رئيسية هي :

- الحاجات الجسدية " فسيولوجية "
- حاجات الأمن و السلامة.
- الحاجات الاجتماعية.
- حاجات التقدير و الاحترام.
- حاجات تحقيق الذات.

شكل رقم (06) : ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها "ماسلو"



2- أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة :

- أ- أسلوب توسيع العمل : يتلخص هذا الأسلوب في إضافة مهام ووظائف إدارية للفرد تكون في نفس مستواه الإداري، أي توسع أفقي في المهام و الوظائف.
- ب- أسلوب إثراء العمل : إن أسلوب إثراء العمل يقوم على زيادة الأعمال العمودية للأفراد كأن تعطي لهم بعض الأعمال التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة.
- ج - أسلوب الإدارة بالأهداف : إن هذا الأسلوب أصبح من أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً بحيث أصبح يستعمل على نطاق واسع في معظم الشركات العالمية.

3- طرق حفز الموظفين :

نذكر بعض الطرق التي تشجع على التعاون بين الموظفين في أداء العمل وإنجازه:

- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به.
- استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد عند الطلب من الموظفين إنجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر.
- منح الأجر العادل للموظفين بحيث يشعر الموظف بأنه يتقاضى أجراً عادلاً عن ما يقدمه من عمل.
- توفير بعض الحوافز المعنوية، مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية إلى المناصب الأعلى.
- توفير بعض الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية.
- إظهار روح الصداقة من قبل الرئيس للموظفين في العمل ومعاملتهم بكل تقدير واحترام.
- إتباع المدير لأسلوب العدالة في معاملة الموظفين وتجنب المحاباة والمحسوبية.

ثالثاً: الاتصال : (1)

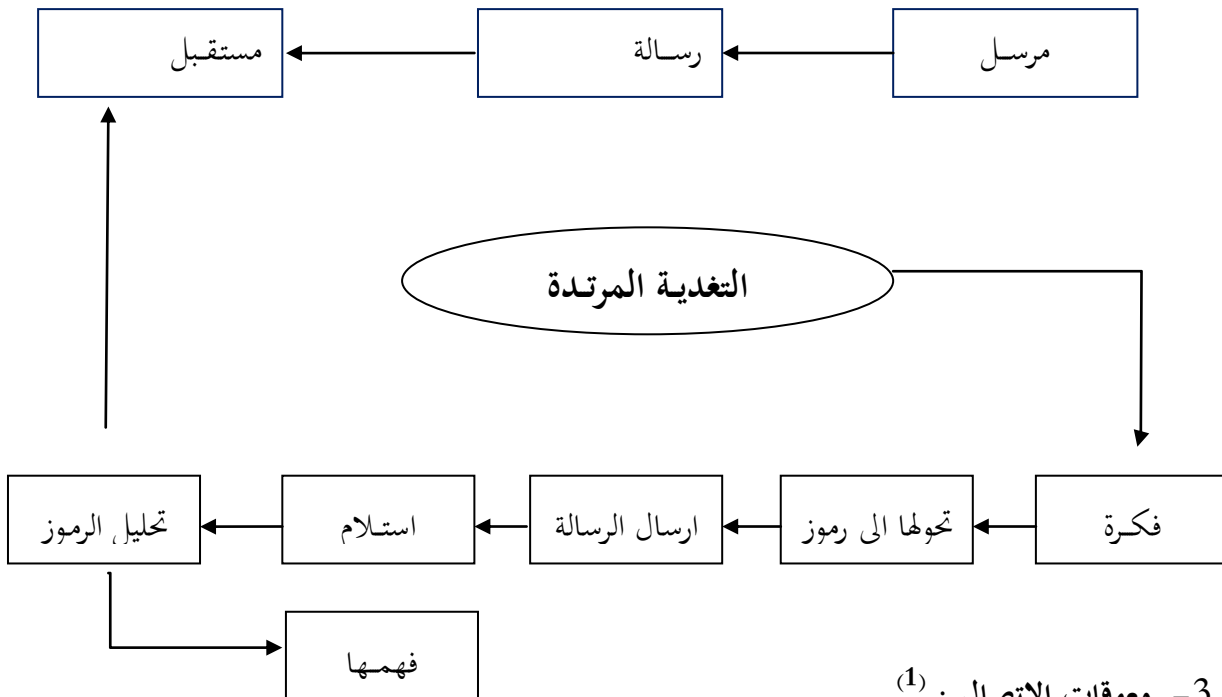
1- تعريف الاتصال : هو إرسال معلومات وفهمها من شخص لآخر، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة وفهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى.

إذا كان هدف الاتصال هو ذلك الفهم العام البسيط أو الاتفاق المتبادل. فلماذا إذن توجد مشاكل باستمرار في الاتصال بين الناس؟ إن آخر هذه الأسباب هو أن الاتصال يشمل اثنين، أو أكثر الناس في عملية حساسة جداً ويتطلب ذلك التعريف على هذه العملية.

2- عملية الاتصال : وتشمل عملية الاتصال ما يلي : المرسل، الرسالة، المستقبل.

¹ - عصام بدوي: المرجع السابق ، ص 113 .

شكل رقم (07) : عملية الاتصال



3- معوقات الاتصال : (1)

أ - معوقات الاتصال الشخصي : وتشمل ما يلي :

- الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه.
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع ما نعرف.
- تقييم القصور في الرسالة.
- اختلاف الإدراك.
- فهم الكلمات بمعاني مختلفة.
- الاختلاف في فهم الاتصال غير اللفظي.
- الضوضاء.

ب - المعوقات التنظيمية : وتشمل ما يلي :

- مستويات الإدارة.
- كثرة عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم.
- التغيير في القيادة.
- تفسيرات المدير.

ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

¹ - نفس المرجع السابق ص 114 .

- توضيح الأفكار قبل الاتصال.
- تبيين الهدف الحقيقي من الاتصال.
- الرجوع للبيئة المادية والإنسانية للاتصال.
- التشاور مع الآخرين في تخطيط الاتصال.
- تناسب لهجة الرسالة وأسلوبها مع محتواها.
- نقل المعلومات المفيدة.
- متابعة الاتصال للحصول على التغذية المرتدة.
- استخدام الطرق الحديثة في الرسائل.
- تدعيم الأقوال بالأفعال (المثل والقذوة).
- الاستماع جيدا إلى من يتكلم.

6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية

أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير. (1)

ب- صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي:

* النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات.

* الخلفية الثقافية للمسيرين.

ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير.

د- بعض إفرزات تحويل تكنولوجيا التسيير، ولها عدة انعكاسات سلبية وهي:

* صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي.

* تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي.

* تعزيز الاختلاف بين الدول العربية.

هـ - طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وتشمل عدة نقاط هي:

* تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة.

* استنتج الباحثون انه لا يمكن نقل تكنولوجيا التسيير والتنظيم بين الدول إلا في حالة تشابه

القيم الثقافية والحضارية.

* يعتبر اليابان نموذجا في إيجاد طرق التسيير تتماشى مع قيمة الثقافة المحلية.

* إن عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع القيمي والثقافي للمجتمع مهمة جد صعبة.

¹ - بوفلحة غياث : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 199، ص (71- 76).

7- التمويل :

7-1- مفهوم التمويل : نعي بالتمويل (sponsoring) كلمة لاتينية، التي تعني إعطاء وعد أو ضمان مع

ضرورة الحصول على المقابل.

في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد ذلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و(marraillage) لم يعد عموماً لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه.

المؤلفات المتعلقة بالتجارة والتسويق تحدثت عن (le sponsoring) كوسيلة اتصال مرتبطة بحدث، بواسطتها يتم تحديد الهدف المنشود كتمويل رياضة ما أو حدث رياضي مع أحداث الإشهار على المنتج المراد، ثم الاستفادة من مبلغ الإشهار.

" pierre sahnoun " يعرف " le sponsoring " هو وسيلة اتصال تسمح بإحداث اتصال مباشر أو علامة تجارية مع حدث رياضي أو منافسة رياضية يتابعها المشاهدون⁽¹⁾.

7-2- مفهوم التمويل الرياضي : لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة الفعلية

لظاهرة ما كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي

(goosens.1) و(Paul)، "التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين :

* الطرف الأول ويدعى (الممول) يقدم المال أو قروض معتبرة للطرف الثاني.

* أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه

الممول والناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

7-3- أنماط التمويل الرياضي⁽²⁾ :

يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف شركة ما إلى سببين رئيسيين هما :

* الهدف الذي يسعى رئيس الشركة الوصول إليه يجب أن يجد في طبعه أحداث الظروف الملائمة لاستيعابه.

* اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث، يجب أن يكون في انسجام مع جاذبية أو واقع الحدث.

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية :

- مساعدة مالية لفريق رياضي، ليقوم اللاعبون بالمقابل بارتداء بدلات رياضية يظهر عليها اسم الممول

مرثياً.

- مساعدة مادية للاعب.

1- H. Wardn, In Marketing sportif du 30 au 31 Mai; 1989.

1 - نفس المرجع السابق .

يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، وهذا الأخير يلتزم كلياً باستعمال عتاد هذه الشركة أو المؤسسة خلال تدريباته وخلال المنافسات التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك، مؤكداً جودة المنتج الذي يدعمه.

- مساندة تظاهرة رياضية، في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرة رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلاً أو المعلقات أو القبعات... الخ.

- المساهمة في المناسبات الرياضية، يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها احد المتنافسين باسم المؤسسة.

8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :

8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم، وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب.

وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ "stadum".

وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها :

أ - ملعب البنتاثون : الذي كان يستعمله الرومان في إجراء منافسة البنتاثون.

ب- ملعب الهيبودورم : وقد خصص في العصر الروماني لمسابقات الفروسية والعربات.

ج- البالاسترا : وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

د - الليونيدون : وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية.

هـ - الكولوسيوم : ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أتقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل واهتمام من طرف مهندسين الذين أتقنوا في صنعه.

وعند بداية عام 1890 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها.

8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث : حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون

فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم.

8-3 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية :

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها.⁽¹⁾

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي⁽²⁾.

ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف :

- المساهمة في عملية التربية.
 - المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.
 - تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.
 - القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.
- وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتوسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب :

- التأطير.
- الإيواء والإطعام.
- التجهيز والعتاد.

1- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.

2- نفس المرجع السابق : 1999.

○ التأمين.

○ النقل.

○ التمويل.

○ المتابعة الطبية.

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1993/02/03 الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة⁽¹⁾.

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.

9- الإمكانيات المادية:

❖ المواد المستخدمة.⁽²⁾

❖ الأجهزة والمعدات.

❖ الأموال.

أ - **المواد المستخدمة:** إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

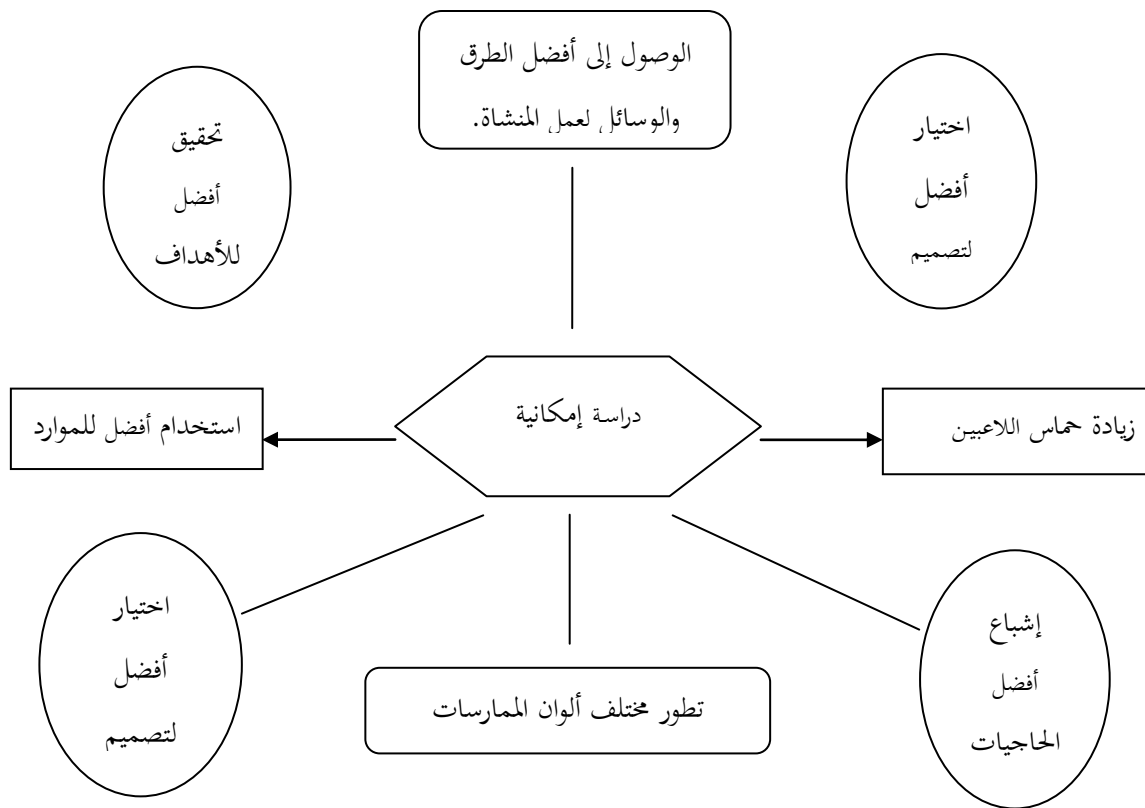
ب- **الأجهزة والمعدات:** الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواه الفني والبدني.

ج- **الأموال:** الأموال الأزمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

1- Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport, mars 1992, p159.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004، ص14.

شكل رقم (08): يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية. (1)



9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

9-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب.

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية :

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.

¹ - نفس المرجع السابق ,ص14.

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

9-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

- لا بد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

9-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.

9-5- الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبين للأضرار.

9-6- نواحي الإشراف :

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.

9-7- الاستغلال الأمثل :

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

9-8- الناحية الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة.

9-9- الناحية الاقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع.

9-10- توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة.

9-11- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث

المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم.

9-12- الصيانة :

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية).

خلاصة :

لثقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الأفراد وتحدد طرق الاستجابة لمختلف أساليب التسيير , أن أسلوب التسيير المتفتح بما ليس فعالا في إدارة المؤسسات الجزائرية , فبينما كان الأسلوب التسلطي أكثر ناجعة في التسيير وقد اتضح أن قبول العمال للمشرف مرتبط بامتثاله للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع , سوء كان داخل أو خارج العمل .

استخلصنا أن أنماط التسيير المرتبطة بواقعها الاجتماعي والثقافي و الحضاري مرتبطة بمواقع نشأتها وتطورها , وبالتالي لا يمكن تحويل طرق التسيير البشري من منطقة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر ناجحا إلا إذا كان هناك تطابق أو تشابه كبير في المعتقدات وأنماط السلوك بين الجهة المحول منها والجهة المحول إليها .

أما في الحالات الأخرى فيجب اعتبار الجانب الثقافي وأنماط السلوك السائدة والعمل على تكييف طرق التسيير البشري من الواقع المحلي , وأحسن طريقة هي الانطلاق من الواقع ومحاولة تنظيمه في صورة منهجية علمية وعملية للتسيير البشري وفق القيم المحلية , وتطرقنا إلى وظائف التسيير التي هي عديدة والعلاقة التي تربطها وإن للتخطيط دور هام وهو جزء مهم في مختلف الوظائف الإدارية للتسيير , وكيفية اختيار القائد الأمثل وصفاته وتطرقنا إلى التمويل وختمنا الفصل بعناصر ذات أهمية مثل لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية وتطورها .

الفصل الثالث:

كرة اليد

تمهيد :

تعتبر رياضة كرة اليد واحدة من الأنشطة الرياضية التي لاقت استحسانا وإقبالا شديدين من الأطفال والشباب من كلا الجنسين فرغم عمرها القصير نسبيا إذا ما قورنت بعمر بعض الألعاب الأخرى فقد استطاعت هذه الرياضة أن تقفز إلى مكان الصدارة في عدد ليس بقليل من الدول في بعض السنين، هذا بالإضافة إلى انتشارها كنشاط رياضي وترويحي في معظم دول العالم.

كما أن كرة اليد بما تتضمنه من مهارات حركية متنوعة تتطلب من ممارستها امتلاك العديد من القدرات الحركية العامة والخاصة وبشكل خاص التوافق العضلي العصبي والرشاقة والقوة المميزة بالسرعة كما أنها تتطلب امتلاك قدرات عقلية ونفسية مضافة إلى مهارات وفنون اللعبة الفردية والجماعية.

1- لمحة تاريخية عن كرة اليد:

تعتبر كرة اليد لعبة حديثة بالنسبة للألعاب الكبيرة الأخرى التي ظهرت في النصف الثاني من القرن التاسع عشر. فقد خرجت كرة اليد إلى الوجود خلال الحرب العالمية الأولى، ولم يمض وقت طويل حتى احتلت مكانتها بين الألعاب الأخرى، نظرا لما تتميز به هذه اللعبة من سرعة وحماس. و بنظرة سريعة إلى الوسط الرياضي في العالم العربي، نجد أن لعبة كرة اليد تسير بخطى حديثة لتصبح قبل مضي وقت طويل من أكثر الألعاب شعبية، نظرا للتقدم الهائل الذي حصلت عليه خلال مدة قصيرة من انتشارها.

فقد تكونت لها الكثير من الاتحاديات في البلاد العربية على باقي دول العالم خاصة الأوروبية منها، ونظمت عدة دورات كان لها أثر كبير في تركيز وضع هذه اللعبة وتعريفها للجمهور قصد اعتمادها رسميا لعبة عالمية كباقي الألعاب الرياضية الأخرى.

يختلف المؤرخون في تحديد الوقت الذي ظهرت فيه لعبة كرة اليد، فمنهم من يرجع الفضل في اختراعها إلى مدرب الجمباز "هولقرنلس" وهو دانماركي كان يعمل بمدينة "أوردروب" وكان ذلك عام 1898، وقد أطلق عليها اسم "هاندبولد" ومنهم من يجزم بأنها لعبة معدلة عن لعبة كانت تمارسها "تشيكوسلوفاكيا" في سنة 1902 وتطلق عليها اسم "أزينا" أو "هازينا" وما زال هذا الاسم يطلق على لعبة كرة اليد إلى يومنا هذا في كثير من بلدان أوروبا.¹

ومنهم من يقرر أن هذه اللعبة ظهرت في أوكرانيا سنة 1919 إلا أن أغلب المؤرخين يرجع فضل ظهور كرة اليد بشكلها الحديث إلى مدرس الجمباز الألماني "ماكس هيزر" خلال الحرب العالمية الأولى، عندما فكر في لعبة تضمن للاعبات الجمباز أثناء برنامج التدريب الشتوي إحماء سريعا وكافيا، فأخرج هذه اللعبة بمساعدة أحد أساتذة معهد التربية الرياضية للمعلمين ببرلين "البروفيسور شلينز" وكان ذلك سنة 1917 ويذكر البعض أن شلينز نفسه هو الذي وضع هذه اللعبة وأخرجها.

¹ - إسماعيل مفران: مستويات ومصادر القلق لدى لاعبي المنتخب الوطني لكرة اليد قبل وأثناء المنافسة الرسمية، معهد التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 1999-2000، ص 75.

وقد اقتضت آنذاك ممارستها على الفتيات في البداية، وأقيمت لها عدة دورات كان أولها سنة 1917، بين ثمانية فرق من الفتيات، وكان ذلك في إحدى قاعات الجمباز بمدينة برلين. وفي سنة 1925 أقيمت أول مباراة دولية لكرة اليد "11 لاعبا" للذكور بين ألمانيا والنمسا، فاز بها النمساويين على مخترعي اللعبة "6 مقابل 3" بألمانيا.

وفي سنة 1926 ظهرت إلى الوجود أول لجنة دولية انبثقت عن المؤتمر الدولي لألعاب القوى والتي أخذت على عاتقها الإشراف على لعبة كرة اليد وتنظيمها وذلك في "لاهاي" بهولندا.

وكان انتشار اللعبة أسرع بكثير من تنظيم إدارتها، فقد تأخر تكوين الاتحاد الدولي لكرة اليد سنة 1927 حين وضعت قوانينها الموحدة والرسمية التي طبقت فيما بعد في جميع المباريات المحلية والدولية.

وتم الاتفاق سنة 1934 بين كل الدول المنخرطة في الاتحاد على إدخال لعبة كرة اليد ضمن برنامج الألعاب الأولمبية لسنة 1936 وأصبحت كذلك.

وفي سنة 1935 أقيمت أول مباراة دولية في كرة اليد "7 لاعبين" للشباب بين فريقَي الدانمرك والسويد وانتهت للسويديين بـ "18 لـ 12".

وجاءت سنة 1938 لتقام أول دورة دولية للشباب في كرة اليد بنوعيتها "11 لاعبا و 7 لاعبين" واعتبرت كأول بطولة عالمية.¹

وقد بقي نشاط اللعبة محليا، بسبب ظهور الحرب حتى انتهائها عندما أقيمت سنة 1945 أول مباراة دولية بعد الحرب بين السويد والدانمرك، ليحل بعدها بسنة أي في سنة 1946 تأسيس الفيدرالية الدولية لكرة اليد، وكان أول رئيس لها هو السويدي "قوستا بيچواك".

¹ إسماعيل مفران: مستويات ومصادر القلق لدجى لاعبي المنتخب الوطني لكرة اليد قبل وأثناء المنافسة الرسمية، مرجع سابق، ص 76.

أما بالنسبة للبلاد العربية فقد كانت الجزائر والمغرب من أوائل الدول العربية التي عرفت لعبة كرة اليد، فقد دخلت هذه اللعبة ميدان النشاط المدرسي عن طريق أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين أتموا دراستهم في فرنسا، وانتشرت اللعبة انتشارا سريعا بحيث أنشئت ملاعب كرة اليد في أغلب المدارس الثانوية والإعدادية.

2- مفهوم كرة اليد:

لقد كان تطور كرة اليد منذ نشأتها إلى حد الآن تطورا سريعا ويؤكد ذلك عدد الدول المنظمة إلى الاتحاد الدولي، إذ تعتبر ثاني رياضة الأكثر شعبية بعد كرة القدم، وكذلك من ناحية عدد الممارسين لهذه اللعبة إذ تطورت وأصبحت لعبة أولمبية تحتاج إلى أعلى درجة للتكتيك واللياقة البدنية وطرق التربية، وكرة اليد هي رياضة جماعية يتقابل فيها فريقين فوق الميدان يتكون كل فريق من 12 لاعبا (10 لاعبين + 2 حراس) و يسمح لسبعة منهم على الأكثر (6 لاعبين + حارس مرمى) بالوجود داخل الملعب أما الآخرين فهم بدلاء، والهدف من هذه اللعبة هو تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى الخصم، ويجري الإرسال (ضربة الانطلاق) من منتصف الملعب عقب إطلاق الحكم صافرة إشارة الانطلاق، وزمن المباراة يختلف حسب السن، فالمباريات ما فوق 16 سنة تكون مدتها (30 د x 2).¹

كما يقول محمد صبحي حسنين وكمال عبد الحميد اسماعيل: " أن كرة اليد لعبة جماعية تلعب باليد، تجرى داخل ملعب خاص، حيث يحاول من خلالها الفريق تسجيل أهداف داخل مرمى الخصم وفقا لقوانين معمول بها من طرف الفيدرالية العالمية لكرة اليد."²

3- الأبعاد التربوية لكرة اليد:

نظرا لما توفره كرة اليد من مناخ تربوي سليم للممارسين من الجنسين، فقد أدرجت ضمن مناهج التربية البدنية في جميع المراحل التعليمية، إذ أنها تعتبر مناهجا تربويا متكاملا يكسب التلاميذ من خلال درس التربية الرياضية والنشاط الداخلي والخارجي كثيرا من المتطلبات التربوية الجيدة، حيث يرجع ذلك إلى ما تتضمنه من مكونات هامة لها أبعادها الضرورية لتكوين الشخصية المتكاملة للتلاميذ، فهي زاخرة بالسماح الحميدة، التي لها

¹ - منير جرجس إبراهيم: كرة اليد للجميع، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1990، ص 17.
² - محمد صبحي حسنين وكمال عبد الحميد اسماعيل: رباعية كرة اليد الحديثة، دار النشر، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 22.

انعكاس مباشر على التكوين التربوي للتلاميذ، بالتعاون والعمل الجماعي وإنكار الذات والقيادة والتبعية والمثابرة والكفاح والمنافسة الشريفة واحترام القانون والقدرة على التصرف والانتماء والابتكار ... الخ، تعد صفات وسمات تعمل رياضة كرة اليد على تأكيدها وترسيخها في الممارسين على مختلف مستوياتهم الفنية والتعليمية، كما تعد رياضة كرة اليد تأكيذا علميا للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين التلاميذ مما يكسبهم كثيرا من القيم الخلقية والتربوية القابلة للانتقال إلى البيئة التي يعيشون فيها.

وتعتبر كرة اليد مجالا خصبا لتنمية القدرات العقلية، وذلك لما تتطلبه في ممارستها من قدرة على الإلمام بقواعد اللعبة وخططها وطرق اللعب، وهذه أبعاد تتطلب قدرات عقلية متعددة مثل: الانتباه والإدراك والفهم والتركيز والذكاء والتحصيل ... الخ، فحفظ الخطط و القدرة على تنفيذها بما يتضمنه ذلك من قدرة على التصرف والابتكار في كثير من الأحيان يتطلب من الممارسين استخدام قدراتهم العقلية بفعالية وحنكة وجدية أي أنها تعتبر ممارسة حقيقية وتنشيط واقعا وفعالا للقدرات العقلية المختلفة.¹

4- أهمية كرة اليد:

لقد كان لتعدد أنشطة التربية البدنية والرياضية وتشعبها ما أوجب ظهور العديد من طرق التصنيف، حيث عمد الخبراء إلى إيجاد تصنيفات مختلفة كان هدف معظمها هو محاولة احتواء معظم الأنشطة الرياضية في إطار تصنيف منطقي.

وفيما يلي عرض آراء مختلفة لبعض العلماء وبعض الدول حول تصنيف الأنشطة الرياضية ومكانة كرة اليد في هذه التصنيفات.

تصنيف كوديوم (KODYM) للأنشطة الرياضية هو:

1- أنشطة رياضية تتضمن توافق اليد والعين.

2- أنشطة رياضية تتضمن التوافق الكلي للجسم.

¹ - محمد صبحي حسنين وكمال عبد الحميد إسماعيل: رباعية كرة اليد الحديثة، مرجع سابق ، ص 14.

3- أنشطة رياضية تتطلب الطاقة الكلية للجسم.

4- أنشطة رياضية تتضمن احتمال الإصابة أو الموت.

5- أنشطة رياضية تتضمن توقعاً لحركات الغير من الأفراد.¹

وتعتبر كرة اليد ضمن أنشطة النوع الأخير، حيث ضمنها "كوديم" مختلف الألعاب الجماعية وهي الألعاب التي تلعب الخطط فيها دوراً بارزاً.

كما يصنف "شارلز أ. بوتشر" *Charles A. Bucher* الأنشطة الرياضية إلى:

1- الألعاب الجماعية.

2- الرياضة الفردية والثنائية.

3- أنشطة شكلية.

4- الرياضة المائية.

5- نشاط الخلاء في الشتاء.

6- أنشطة لاختبار المقدرة الذاتية.

7- ألعاب ذات تنظيم بسيط.

8- الجمباز.

9- التتابعات.

وتقع كرة اليد ضمن النوع الأول "الألعاب الجماعية" ويشير بوتشر إلى أن الألعاب تعتبر إحدى المقومات الرئيسية لأي برنامج للتربية البدنية، ولذلك كان من واجب مدرس التربية الرياضية أن يكون ملماً بأهم ملامح

¹ - محمد صبحي حسنين وكمال عبد الحميد إسماعيل: رباعية كرة اليد الحديثة، مرجع نفسه، ص 40.

الألعاب المختلفة وقوانينها وطرق تنظيمها والفوائد التي تعود على ممارستها والأجهزة والتسهيلات اللازمة لها وطرق
 حث الممارسين، كما يجب أن يكون متمتعا بالقدرة على أداء نموذج جيد لمهارات اللعبة لما لذلك من فائدة كبيرة
 على سرعة تعلم الممارسين.¹

وتصنف جمهورية ألمانيا الديمقراطية "سابقا" الأنشطة الرياضية إلى:

- | | | | |
|----------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| 1- التمرينات | 6- الألعاب | 11- رفع الأثقال. | 16- الانزلاق. |
| 2- الرقص | 7- الرحلات والسياحة | 12- المنازلات | 17- الخماسي الحديث |
| 3- الجمباز | 8- الأنشطة الشتوي | 13- رياضة السيارات والدراجات النارية | 18- الشطرنج |
| 4- ألعاب القوى | 9- صيد الأسماك والحيوانات | 14- الدراجات | 19- الرماية |
| 5- السباحة | 10- الطيران الرياضي | 15- الفروسية | 20- رياضة المعاقين |

21- التجديف والمراكب الشراعية

وتقع كرة اليد ضمن القسم السادس "الألعاب" حيث يضم رياضات كرة اليد والسلة والطائرة.... الخ
 وتصنف ألمانيا الاتحادية "سابقا" الأنشطة الرياضية إلى:

- ألعاب القوى.

- الجمباز.

- الألعاب المائية.

- الألعاب الكبيرة.

- الألعاب الصغيرة.

¹ - محمد صبحي حسنين وكمال عبد الحميد إسماعيل: رباعية كرة اليد الحديثة، مرجع سابق ، ص 41.

- الانزلاق.

- الألعاب الفردية والزوجية

وتقد كرة اليد ضمن القسم الرابع "الألعاب الكبيرة" حيث تتضمن كرة القدم وكرة اليد والسلة... الخ

وهكذا يتضح من تصنيفات العلماء أو الدول للأنشطة الرياضية أن كرة اليد تقع ضمن أنشطة الألعاب الكبيرة التي تضم كرة اليد وكرة القدم وكرة السلة والكرة الطائرة والهوكي وكرة القدم الأمريكية والكرة الناعمة وكرة القاعدة وكرة اللمس وكرة السرعة... الخ.¹

5- ميادين كرة اليد:

تمارس من حيث ميدان اللعب وعدد الممارسين ونصوص مواد القانون في شكلين أساسيين هما:

- كرة اليد للميدان "كرة اليد بأحد عشر فرداً"

- كرة اليد للصالة "كرة اليد بسبعة أفراد"

5-1- كرة اليد للميدان:

يطلق عليها اسم كرة اليد بأحد عشر فرداً، وتعتبر هذه الرياضة هي الأصل الذي اشتق منه فكرة ممارسة كرة اليد للصالة سبعة أفراد.

وتمارس كرة اليد للميدان على ملعب كرة القدم، مع وجود اختلافات في طريقة تخطيط المناطق الداخلية لميدان اللعب طبقاً لنصوص مواد القانون الخاص بها.

وينص قانون كرة اليد للميدان على أن المباراة تلعب بما لا يزيد على أحد عشر لاعبا بما في ذلك حارس

المرمى هذا بالإضافة إلى اللاعبين البدلاء، كما أن المباراة تلعب من شوطين كل منهما خمسة وأربعين دقيقة، بينما

فترة الراحة عشر دقائق.

¹ - محمد صبحي حسنين وكمال عبد الحميد إسماعيل: رباعية كرة اليد الحديثة، مرجع سابق، ص 42.

ولقد أدرجت كرة اليد للميدان ضمن برامج الألعاب الاولمبية لأول مرة في دورة برلين 1936م، وكان ذلك هو الإدراج الأول والأخير لها في هذه الدورات.

وتكاد تقتصر ممارسة كرة اليد للميدان حاليا على بعض دول أوروبا وبعض الدول الأخرى في فصلي الربيع والصيف، حيث ضعف الحماس نحو ممارستها من الشباب وقل إقبال المشاهدين على مبارياتها، كما أن تنظيم مبارياتها أصبح محدودا وذلك لاعتبارات كثيرة أدت إلى تحول الممارسين من الجنسين إلى ممارسة كرة اليد للصالة.¹

5-2- كرة اليد للصالة:

إن كرة اليد بسبعة أفراد والتي تعرف حاليا باسم كرة اليد للصالة، كانت تمارس تحت اسم كرة اليد للملعب الصغير في الوقت الذي كانت تمارس فيه كرة اليد للميدان في وسط أوروبا.

وتمارس كرة اليد للصالة حاليا داخل ملاعب مغلقة، وذلك على المستويين الدولي والأولمبي وعلى الملاعب المفتوحة على المستوى المحلي في بعض الدول.

وملعب كرة اليد للصالة يبلغ طوله أربعون مترا، وعرضه عشرون مترا، وذلك بالنسبة للمباريات الدولية، وتلعب مبارياتها على شوطين كل منهما ثلاثون دقيقة للرجال، وخمس وعشرون للإناث بينما عشر دقائق للراحة.

وتخطط المناطق الداخلية للملعب لنصوص مواد القانون الخاص بها، كما يتكون الفريق من اثني عشر لاعبا، عشرة منهم للميدان وحارسان للمرمى، وتلعب المباراة بما لا يزيد على سبعة لاعبين منهم ستة للميدان وواحد لحراسة المرمى، وباقي اللاعبين احتياطي للتبديل على أن يكون احدهم حارس مرمى آخر.

ولقد أصبحت كرة اليد سبعة أفراد شائعة الانتشار على المستويات الإقليمية والقارية والدولية والاولمبية، وكان أول إدراج لها ضمن برنامج الألعاب الاولمبية في دورة ميونيخ عام 1972 وما زالت حتى الآن.²

¹ - منير جرجس ابراهيم: كرة اليد للجميع، مرجع سابق، ص 30.

² - منير جرجس ابراهيم: كرة اليد للجميع، نفس المرجع، ص 31.

6- مميزات لاعب كرة اليد:

تعتبر كرة اليد من الألعاب الجماعية التي تتناسب مع كل الأعمار وتصلح مزاولتها لكلا الجنسين، ولاعب كرة اليد شخص رياضي له مميزات وخصائص يتميز بها منها بدينية مرفولوجية وتكتيكية وفكرية.

ومن أهم المميزات التي يمتاز بها لاعب كرة اليد صنف أكابر الميزة الفكرية التي يرتبط بسن اللاعبين، فالمرحلة العمرية للاعبي كرة اليد صنف أكابر تنقسم إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة الشباب: من 18 سنة إلى 24 سنة

- مرحلة الرشد الأولى: من 20 سنة إلى 30 سنة.

- مرحلة الرشد الثانية: من 30 سنة إلى 50 سنة.

6-1-1- مرحلة الشباب من 18 سنة إلى 24 سنة:

6-1-1- النمو البدني والحركي:

قد يستمر نمو الطول لدى عدد قليل من الأفراد في هذه المرحلة، ولكن إذا حدث ذلك فيكون بمعدل بطيء جدا، حيث إن نمو الطول ينتهي بانتهاء هذه المرحلة.

نتيجة للثبات النسبي لنمو العظام يزداد تبعا لذلك لحجم العضلات، وتظهر بعض بوادر السممنة لدى بعض الأفراد وخصوصا غير الممارسين للأنشطة الرياضية، كما تظهر الأنماط المختلفة للأجسام بصورة واضحة في هذه المرحلة.

تتميز هذه المرحلة بالاتساق بين حجم العضلات وطول العظام، ويصل التوافق العضلي والتناسق بين حركات أعضاء الجسم المختلفة إلى ذروته في هذه المرحلة.

إن زيادة القوة العضلية والتحمل بالإضافة إلى اكتمال النضج العقلي والانفعالي في هذه المرحلة تساعد على تحقيق أفضل إنجاز رياضي ممكن في حياة الفرد، ولذلك يطلق علماء النفس الرياضي على هذه المرحلة من العمر مرحلة البطولة وتحطيم الأرقام القياسية الرياضية.¹

6-1-2- النمو العقلي:

يستمر النمو البطيء للذكاء في هذه المرحلة، بمعدل أقل عن المرحلة السابقة ثم يتوقف في سن العشرين تقريباً، تتضح الفروق بين الأفراد في هذه المرحلة تماماً من القدرات العقلية، كالقدرة على إدراك المسافات والأزمنة والاتجاهات وغيرها، وقد تبدأ بعض القدرات في الضعف بعد السن العشرين بينما تزداد قدرات أخرى، وذلك تبعاً للمجال الرياضي أو المهني الذي ينتمي إليه الشباب.

لا يميل الشباب إلى تقبل الآراء والأفكار إلا بعد تمحيصها، ويقل دور العاطفة في توجيه السلوك بصورة واضحة ومميزة عن المرحلة السابقة، ولهذا يفرض الشباب نفسه في وضع خطط التدريب واللعب واختيار المدربين والإداريين الذين يأمل منهم الاستفادة دون أن يكون لعلاقتهم العاطفية أثر في ذلك.

يستطيع الشباب أن يخطط وينفذ ويقوم بالبرامج الرياضية بطريقة صحيحة، كما يستطيع عرض آرائه في هذه المجالات بطريقة متزنة مبنية على الفهم، كما يكون دائماً مستعداً لمناقشة هذه الآراء والدفاع عنها بأساليب متزنة خالية من الانفعال بهدف الإقناع.²

6-1-3- النمو الانفعالي:

يستطيع الشباب في هذه المرحلة أن يتحكم في انفعالاته، وأن يعبر عنها بصورة مقبولة في المجتمع، ولكن في حالات الإحباط الشديد تكون ثورته شديدة وقد يلجأ إلى العنف، يركز الشباب عاطفته في هذه المرحلة نحو موضوعات محددة وأصدقاء معدودين، فبعد أن كان يميل إلى أكثر من موضوع فإنه يقتصر في هذه المرحلة على موضوع أو نشاط واحد ويعطي له كل وقته ويسخر له كل إمكانياته وقدراته، وبعد أن كان صديقاً حميماً لكثير

¹ - د- احمد أمين فوزي: مبادئ علم النفس الرياضي، مرجع سابق ، ص 71.

² - د- احمد أمين فوزي: مبادئ علم النفس الرياضي، مرجع نفسه ، ص 72.

من الأفراد فإن صداقته تنحصر في عدد محدد قد يصل إلى فرد واحد يلازمه في معظم أوقاته ونشاطه وهو غالبا ما يكون شريكا له في هوايته.

يستطيع الشباب أن يرحى تحقيق رغباته وإشباع حاجاته كما يستطيع اختيار الوقت المناسب لهذا الإشباع بعد أن كان لحوحا في ذلك خلال جميع مراحل الطفولة ومرحلة المراهقة.

يميل الشباب إلى إسعاد الآخرين والتضحية في سبيلهم، ويكون انتماءه شديدا في هذه المرحلة، ويظهر

بوضوح عندما يمثل النادي أو المدينة التي ينتمي إليها، وكذلك في تمثيل الوطن في اللقاءات والمسابقات الدولية الودية أو الرسمية.

الشباب في هذه المرحلة واقعي يستطيع أن يحدد إمكانياته وقدراته الشخصية بطريقة أكثر موضوعية، كما أن مستوى طموحه غالبا ما يكون قريبا من قدراته، وهذا ما يساعده على الاستقرار الانفعالي وإبعاده عن الصراعات النفسية، إلا إذا كانت البيئة لم تساعده على ذلك.¹

6-1-4- النمو الإجتماعي:

إن صداقة الشباب مع الآخرين تقوم على أساس الاحترام المتبادل للرأي وتبادل المشورة، وتكون أكثر ثباتا وعمقا من المرحلة السابقة.

يهتم الشباب بمشكلات المجتمع ويسعى للمشاركة في علاجها، فإذا كان عضوا بأحد الأندية فإنه يحاول دراسته والتعرف على مشكلات أعضائه والأسباب التي تحول دون تقدم وازدهار النادي، ثم لا يتوانى عن تقديم خدماته من اجل نهوض النادي.

¹ - د- احمد أمين فوزي: مبادئ علم النفس الرياضي، مرجع سابق ، ص 73.

يهتم الشباب بحقه وتأكيد دوره في المجتمع الذي ينتمي إليه، ولهذا يسعى دائما إلى الحصول على حقوقه كاملة بالنادي من حق الاستمتاع بإمكانياته وإبداء رأيه في إدارته، ولهذا فهو دائما أول الحاضرين في انتخابات الأندية وجمعياتها العمومية للتعبير عن آرائه وأفكاره وما يؤمن به.

تأسس الزعامة في مرحلة الشباب على ما يتمتع به الشباب من أفكار وقدرة على الاقتناع وما يتمتع به أيضا من ثقة واحترام في الجماعة، هذا بالإضافة إلى قدراته في مجال نشاط الجماعة كالتفوق في اللعب إذا كانت الجماعة فريقا رياضيا.

يبدأ الشباب في هذه المرحلة من العمر بالشعور بالواجب نحو الأسرة دون تطرف في نزعة الاستقلال عنها نتيجة لشعوره بعدم سلطة الوالدين عليه، كما يبدأ في احترام من هم أكبر منه سنا دون أن يحاول الاعتماد عليهم كثيرا.¹

6-1-5- دور البيئة الرياضية في مرحلة الشباب:

تتلخص مظاهر النمو في هذه المرحلة باكتمال النضج البدني والحركي والعقلي والانفعالي والاجتماعي، ولهذا يجب على المجتمع أن يحاول الاستفادة من طاقات الشباب بما يخدم المجتمع في شتى مجالاته وتوجيه هذه الطاقات بما يحقق الارتقاء بالشباب وإسعاده كخطوة أساسية للارتقاء بالمجتمع، فبعد أن كانت الثروات المادية هي كل ما تسعى الدول إلى تنميتها، أصبح الأمر عكس ذلك تماما، إذ أصبحت ثروات الشعوب لا تقاس بما تنتجه أرضها، بل أصبح المعيار هو مدى تطوير هذه الشعوب لثروتها البشرية.²

من هذا المفهوم أصبحت البيئة الرياضية من أهم المجالات التي يعتمد عليها في تطوير الشخصية، ولهذا يجب أن يكون دورها فعالا في ذلك إذا ما اتاحت الفرص التالية للشباب:

¹ - د- احمد أمين فوزي: مبادئ علم النفس الرياضي، نفس المرجع ، ص 74.
² - حامد عبد السلام زهران: الصحة النفسية و العلاج النفسي، مرجع سابق ، ص 48.

- الاعتراف بأفكار الشباب والاعتماد على قدراتهم وميولهم في تخطيط البرامج الرياضية وفي تنفيذها وتقويم نتائجها للاستفادة من طاقاتهم وتدعيمها ولإعدادهم لتحمل مسؤولية الإدارة الرياضية بمختلف مجالاتها (تحكيم، تدريب، تنظيم، إدارة،...)
- توفير فرص إشراك الشباب في المسابقات والبطولات على المستوى المحلي في كافة الأنشطة الرياضية، من أجل زيادة الخبرة ورفع مستوى الإنجاز الرياضي وتنوعها، بحيث تشمل كافة المستويات الرياضية من الشباب لزيادة الممارسة وتدعيم قاعدة البطولة.
- تشجيع ذوي المستويات الرياضية العالية من الشباب على الاستمرار والمضي في الممارسة الرياضية وتوفير الإمكانيات المادية والظروف الاجتماعية والنفسية، وكذلك توفير المناخ المناسب للتدريب الراقى لرفع مستوى إنجازهم الرياضي محليا ودوليا.
- توفير فرص اشتراك الشباب في مهرجانات رياضية محلية ودولية ذات مستويات مختلفة تتيح لأكثر عدد منهم ممارسة هذه الخبرة التي تساعد على تطورهم والارتقاء بهم إلى المستوى الذي ينشده المجتمع.¹

6-2- مرحلة الرشد الأولى من 20 سنة إلى 30 سنة:

يطلق على هذه المرحلة أيضا مرحلة القدرات والمهارات الحركية، حيث يصل فيها الأداء إلى أعلى مستوى ممكن من الإنجاز في مجال الأداء والإبداع الفني، إذ يستطيع الفرد المحافظة على مستوى قدراته طيلة هذه المرحلة. إن نمو الفرد في هذه المرحلة بالنسبة للطول يتوقف وذلك لثبات نمو العظام ويشمل التطور البدني فيها نمو الوزن ويصل التوافق العضلي العصبي إلى ذروته وتتميز هذه المرحلة بالنضوج العقلي والجسمي. إن السرعة والأداء المهاري والتكتيك يتطور في هذه المرحلة كما تتطور صفة القوة والجلد، وكذلك تتطور السرعة وسرعة رد الفعل والتي تشهد أقصى مستوى لها وإن من مميزات الرياضي في هذه المرحلة تكون حركاته

¹ - د- احمد أمين فوزي: مبادئ علم النفس الرياضي ، مرجع سابق، ص 75.

اقتصادية ومجدية وأنه يستعمل القوة والسرعة وبما يتناسب مع هدف الحركة وكذلك مجال الحركة كما يظهر وبوضوح أيضا الزيادة في الدقة الحركية.¹

ويطلق على هذه المرحلة رغم التراجع بسنوات المحافظة النسبية على مستوى الحركات الرياضية وهنا يجب المحافظة على المطاولة حيث أن صفات السرعة والمطاولة تتراجع بسرعة نسبية إذا لم يمارس التدريب، وكذلك فإن التكتيك لا يضبط في الغالب، لذلك فالتدريب عنصر مؤثر لقابلية الإنجاز الحركي وأن الرياضيون يحصلون على تكامل القابليات الحركية والمهارية في العقد الثالث، فيحصلون على الصفات النفسية العالية وعلى تجارب المنافسات والقابليات التكتيكية والتكنيكية والتي توصل الرياضي إلى أعلى مستوى له لتحقيق الإنجازات العالية.²

6-3- مرحلة الرشد الثانية: من 30 سنة إلى 50 سنة.

تسمى بمرحلة الرشد المتوسطة وهي امتداد لمرحلة الرشد الأولى وفي هذه المرحلة يحصل هبوط تدريجي وتدهور في مستوى القدرات والمهارات الرياضية.

إن القدرات الحسية للفرد والتي وصلت إلى مرحلة الكمال ونمت ونضجت في مرحلة الشباب فإنها تشهد هبوطا نسبيا في مرحلة الرشد الأولى وتدهورا ملحوظا في المستوى بالنسبة لمرحلة الرشد الثانية، وهذا لا ينطبق فقط على المهارات الحركية وإنما في المستوى الصحي العام للفرد، إذ يحصل هبوط الإنجاز الحركي وتراجع للحركات الرياضية عن غير المدربين، حيث يحدث لديهم تراجع في المستوى إلا أن ذلك لا يشمل جميع الصفات الحركية بنفس الدرجة، كما أن قابلية التعلم الحركي لغير المدربين تتراجع بشكل كبير، وهذا التراجع مرتبط إلى حد ما بتراجع القابليات الحركية الأخرى وخاصة التوجه الحركي وقابلية التطلع وقابلية التأقلم عند تغيير الظروف.³

¹ - بسطويسي أحمد: أسس نظريات الحركة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1996، ص 189.

² - مروان عبد المجيد ابراهيم: النمو البدني الحركي، الدار العالمية الدولية، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 70.

³ - بسطويسي أحمد: أسس نظريات الحركة، مرجع سابق، ص 192.

وكذلك نرى هبوط في مستوى السرعة والقوة السريعة في هذه المرحلة، إلا أن التدريب المبرمج يضمن المحافظة عليها، أما بالنسبة للقوة القصوى فيمكن أن تصل إلى حدها الأقصى بسبب الإمكانيات التي توفرها اللعبة، أو تنخفض بدرجة كبيرة حسب الإمكانيات كذلك وتكون حركات الرياضيين هادفة واقتصادية في هذه المرحلة، كما أن النشاط الحركي يقل ويتراجع خاصة في مستوى القابلات الحركية الرياضية عند غير المدربين.¹

¹ - مروان عبد المجيد ابراهيم: النمو البدني الحركي، مرجع سابق، ص 82.

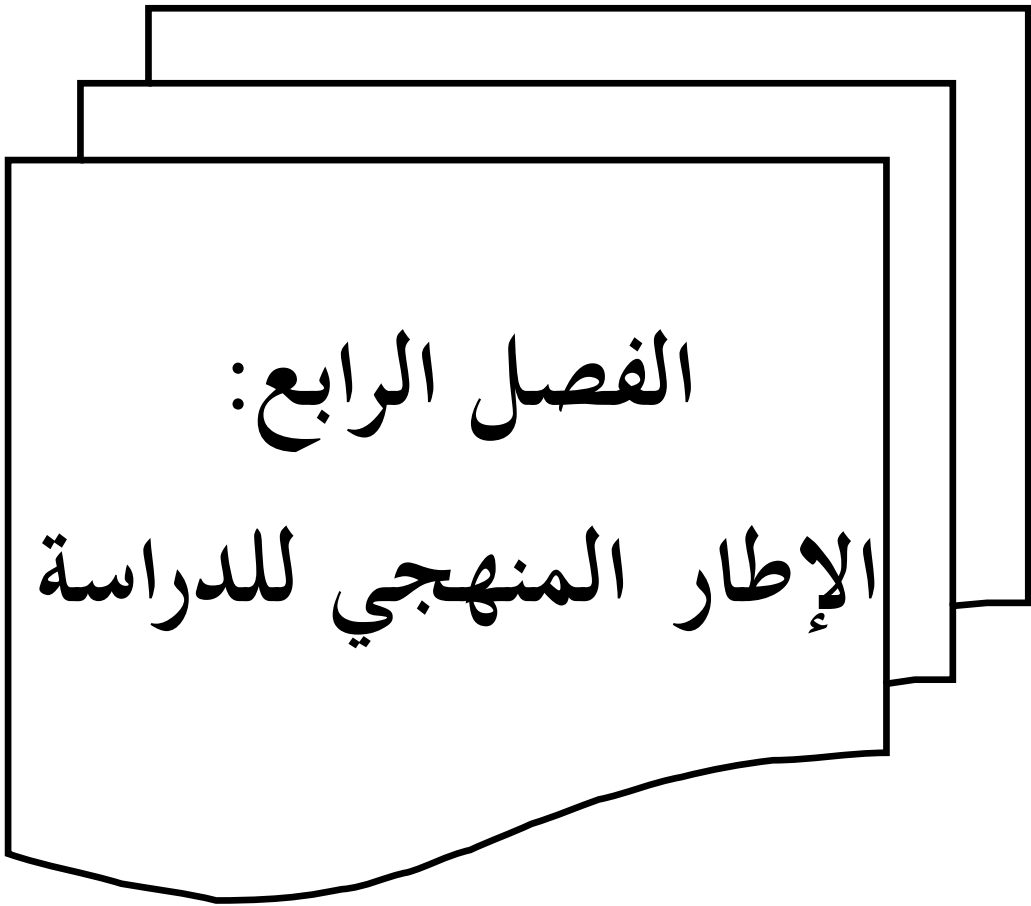
خلاصة:

يمكن القول أن كرة اليد التي مرت بتحويلات عدة من نشأتها إلى الآن وهذا من اجل تحسينها وتطويرها كلعبة رياضية مقننة، فكل المراحل التي مرت بها ساعدتها على فرض مكانتها ضمن حضيرة الرياضات وأخذت مكانة مرموقة بينها.

كما أن شعبيتها تجعلها محل دراسة للعديد من الباحثين ومحل اهتمام العديد من البلدان لتبنيها ضمن مجالاتها الرياضية، وفي قوانينها وخصوصية لعبها المعروف بالجرى وسرعة التنقل حيث أصبحت منتشرة في أغلبية بلدان العالم، ولاقت إقبالا جماهيريا كثيرا عليها، كما أنها أخذت مكانا أوليا من حيث التتويجات والاهتمام.



الجانب التطبيقي



الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة وعينة البحث، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات ، أدوات البحث (الدراسة) والمعالجة الإحصائية.

وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث و الذي ضم ثلاثة فصول في هذه الدراسة، فسنحاول الانتقال الى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية، وكذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، و هذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان الموجهة إلى المدربين و المشرفين عبر ولاية بسكرة.

1- منهج البحث :

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته وفي دراستنا الحالية وتبعاً للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها" (1).

أما بشير صالح الرشيدي فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث" (2).

2- عينة البحث :

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا أن تقتصر على حالة واحدة. وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات، وكذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية.

3- مجالات البحث :**1-3- المجال المكاني :**

أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات ببسكرة والوحدات التابعة له.

2-3- المجال الزمني :

قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى كل من المدربين و المشرفين ووزعنا ما يقارب 75 استمارة منها 40 للمدربين و 35 للمشرفين وتم توزيعها في أوائل افريل و تم الحصول على 20 استمارة من طرف المدربين و 20 من طرف المشرفين وذلك بعد ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه.

4- أدوات جمع المعلومات :

- الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية. وبناءً على هذا قمنا بإعداد استمارتين تحوي استمارة المدربين 15 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور.

1- رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص23

2- بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 04.

المحور الثاني : افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين، حيث يبدأ من السؤال رقم 05 إلى غاية السؤال رقم 10.

المحور الثالث : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد، حيث يبدأ من السؤال رقم 11 إلى غاية السؤال رقم 15.

وتحتوي استمارة المشرفين 14 سؤال حيث تم تقسيمه إلى محورين.

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 05.

المحور الثاني : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد، حيث يبدأ من السؤال رقم 06 إلى غاية السؤال رقم 14.

5- ضبط المتغيرات المستعملة

: يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

5-1- المتغير المستقل (السبب): يتمثل في كل من :
الموارد المالية، المنشآت الرياضية.

5-2- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على :
أداء الرياضيين، و رياضة كرة اليد.

6- المعالجة الإحصائية :

6-1- طريقة التحليل و الإحصاء: وهي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات والموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا.

6-2- أسلوب التحليل الإحصائي : لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية ب :

$$\text{نسبة التكرار} \times 100$$

= النسبة المئوية

العينة

الفصل الخامس : عرض

وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة :

1-1. بالنسبة للمشرفين : هناك محوران :

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد. حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05.

المحور الثاني : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد. حيث يبدأ من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 14.

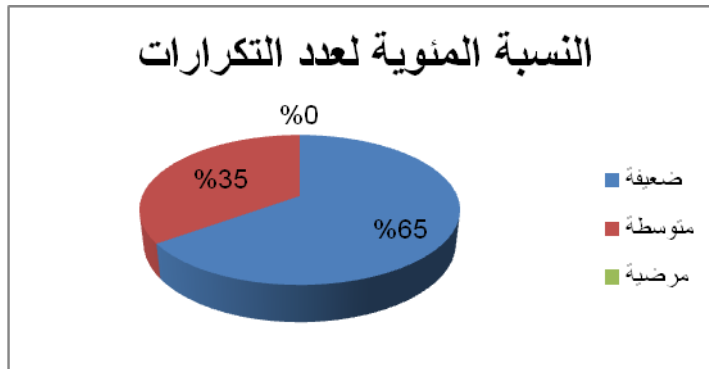
السؤال الأول : كيف هي حالة الموارد المالية في منشآتكم ؟

الغرض من السؤال : معرفة حالة الموارد المالية وما هو تصرف المشرف إذا كانت سيئة.

جدول رقم (1)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ضعيفة	13	65%
متوسطة	07	35%
مرضية	00	00%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% من المشرفين يرون أن حالة الموارد المالية في المنشأة ضعيفة وان نسبة 35% ينظرون إلى حالة الموارد المالية في المنشأة التي يشرفون عليها متوسطة ونلاحظ أن ولا مشرف قابل و راضي بحالة الموارد المالية في منشأتهم و من المستحسن تحسين هذه الموارد لتقدم الأحسن.



الشكل رقم (1) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين ب : ضعيفة أو متوسطة أو مرضية في تصورهم لحالة الموارد المالية في المنشآت الرياضية.

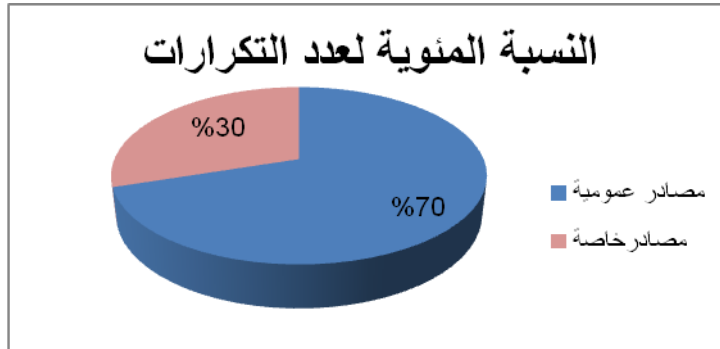
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل المشرفين يشكون من حالة الموارد المالية في منشأتهم و يصورونها بضعيفة وبالتالي يستحسن تحسينها في المنشآت الرياضية على وجه عام.

السؤال الثاني : ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدون عليها كثيرا لتمويل منشآتكم ؟
الغرض من السؤال : معرفة نوع المصادر التي يعتمد عليها المشرفين في تمويل المنشأة خاصة أو عامة.

جدول رقم (2)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مصادر عمومية	14	70%
مصادر خاصة	06	30%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المشرفين يرون أن معظم الموارد المالية الأساسية التي يعتمدون عليها كثيرا للتمويل هي مصادر عمومية أكثر منها مصادر خاصة و هذا راجع إلى نظام المنشأة وأنها حكومية أكثر منها خاصة، بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى نوع المنشأة عمومية أو خاصة إذا كانت كذلك أي خاصة حيث الاعتماد على المصادر الخاصة أكثر منها عمومية.



الشكل رقم (2) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة فيما يخص نوع المصادر الأساسية المعتمد عليها في تمويل المنشآت الرياضية.

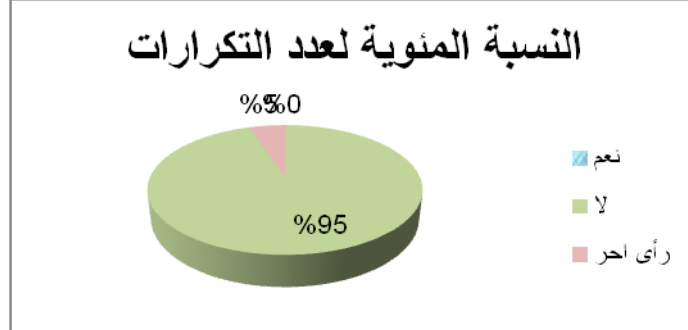
الاستنتاج : من خلال ما درسناه سالفًا نستنتج أن معظم المشرفين يعتمدون على المصادر العمومية لتمويل منشآتهم وهذا ما يدل على أن معظم المنشآت الرياضية ذات طابع حكومي أي ملك الدولة، إلا القليل من المشرفين يعتمدون على المصادر الخاصة لتمويل منشآتهم هذا لأن ربما المنشأة ملكهم الخاص.

السؤال الثالث : هل الموارد المالية لمنشآتكم كافية وتسد كل احتياجات المنشأة ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت هذه الموارد المالية للمنشأة كافية أو غير ذلك.

جدول رقم (3)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	00%
لا	19	95%
رأي آخر	01	05%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95 % من المشرفين يشكون من الموارد المالية ويرون أن هذه الموارد غير كافية ولا تسد كل احتياجات المنشأة الرياضية و هذا راجع إلى نقص هذه الموارد، بينما نسبة 05% و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة لديهم آراء مختلفة فيما يتعلق بالموارد المالية أهي كافية أو غير ذلك، بالمقابل ولا إجابة تخص القبول بالموارد المالية و هي كافية و تسد كل الاحتياجات اللازمة للمنشأة الرياضية.



الشكل رقم (3) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للموارد المالية للمنشأة و هل هي كافية و تسد كل الاحتياجات.

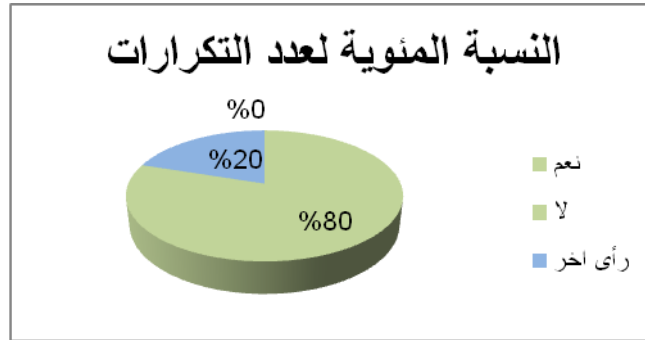
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم المشرفين يشكون من ضعف الموارد المالية لمنشآتكم كما ذكرنا سابقا ويوضحون انه لا يمكن تحقيق كل الاحتياجات التي تخص المنشأة و أن هذه الموارد لا تسد ولو القليل من الاحتياجات و بالتالي نأمل بتحسين هذه الموارد المالية حتى يتمكن المشرفين تقديم الأحسن.

السؤال الرابع : هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان المشرفين قادرين على تحقيق ما يطمحون إليه حتى وإن كانت الإمكانيات في المنشأة غير كافية.

جدول رقم (4)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
00%	00	نعم
80%	16	لا
20%	04	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المشرفين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم و هذا راجع إلى نقص الموارد المالية للمنشأة فبكثرتها يستطيع المشرفين تحقيق أهدافهم المسطرة، بينما نسبة 20% و هي نسبة ضئيلة لديهم آراء مختلفة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم حيث لا أحد يستطيع تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و يعتبرونها ناقصة وغير كافية.



الشكل رقم (4) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم.

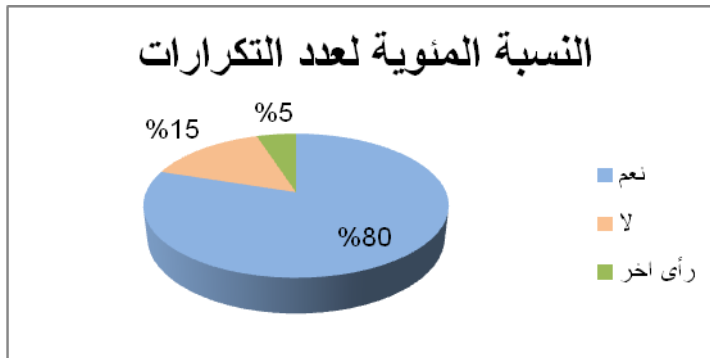
الاستنتاج : من خلال ما سبق سالفنا نستنتج أن معظم المشرفين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المالية على مستوى المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن.

السؤال الخامس: هل ترون أن حالة المنشأة تؤثر إيجابيا على أداء رياضي كرة اليد؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك أثر المنشأة على أداء رياضي كرة اليد.

جدول رقم (5)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
80%	16	نعم
15%	03	لا
05%	01	رأي آخر
100%	20	المجموع

حسب الجدول نرى أن نسبة 80% وهي أعلى نسبة من المشرفين يرون حقا أن الحالة التي تتميز بها أي منشأة تؤثر إيجابيا على أداء الرياضيين سواء في كرة اليد أو الرياضات الأخرى، و نسبة 15% وهي نسبة ضعيفة يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى إمكانيات المدربين و الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية فعلى المشرفين تلبية ذلك في صالح الرياضيين، بينما نسبة 05% لديهم آراء مختلفة فيما يخص أثر المنشآت الرياضية على أداء رياضي كرة اليد خاصة.



الشكل رقم (5): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء رياضي كرة اليد.

الاستنتاج: من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن: معظم المشرفين يؤكدون تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء رياضي كرة اليد بينما نسبة ضعيفة ترى عكس ذلك و الباقية لها آراء مختلفة فيما يخص ذلك، ومنه نستنتج أن هناك تأثير على أداء رياضي كرة اليد و بالتالي يستحسن تحسين حالات المنشآت الرياضية.

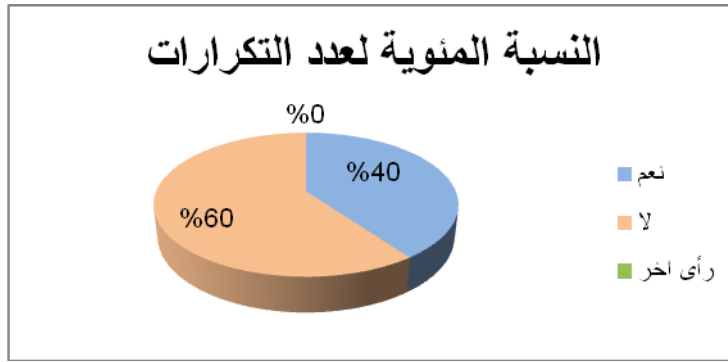
السؤال السادس : هل ترون أن هناك تطور في استغلال المنشأة بالوجه الأمثل ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك استغلال أمثل للمنشأة من قبل المدربين واللاعبين واحترام مواعيد العمل وكذلك احترام القانون الداخلي للمنشأة.

جدول رقم (6)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
رأي آخر	00	00%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من المشرفين يلاحظون أن لا تطور ناجم على مستوى المنشأة فيما يخص الإستغلال وهذا راجع إلى عدة أسباب منها تنكر وعدم تطبيق القانون الداخلي للمنشأة من قبل المستغلين لها وربما أيضا أسباب راجعة إلى المشرفين و كيفية تصرفهم مع المستغلين، بينما نسبة 40% يرون عكس ذلك، حيث لا توجد آراء مختلفة في هذا الأمر.



الشكل رقم (6) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص استغلال المنشآت الرياضية بالوجه الأمثل.

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سالفنا نستنتج أن: أكثر من نصف من المشرفين يشكون بعدم وجود تطور في الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية من قبل النوادي و المستغلين بوجه عام، وأقل من نصف المشرفين يرون عكس ذلك، وبالتالي نستنتج أن: الاستغلال الأمثل يزيد من مردودية الرياضيين ويجب رسخ فكرة الاستغلال الأمثل في ذهن المستغلين لها حتى يتمكن الطرفين (المشرفين و المستغلين) من تحقيق أهدافهم.

السؤال السابع : إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا ترجع أسباب هذا التطور؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك تطور في استغلال المنشأة ومعرفة أيضا الأسباب التي أدت إلى ذلك. من خلال النسبة المئوية السابقة في الجدول السابق أي 40% من المشرفين دعموا إجاباتهم وإقتراحاتهم بإجابات إضافية للإجابة السابقة فيما يخص الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية فهناك من يقول : عدم التسيير المحكم هو المتسبب في هذه الحالة و هناك من يقول عدم وجود مسؤولين ذو كفاءة مهنية عالية قي ميدان التسيير .. الخ من الاقتراحات المتداولة بين المشرفين و من خلال نسبة 60% يرون عكس ذلك و هذا راجع لأسباب عديدة منها : - عدم تطبيق الرياضيين للقانون الداخلي للمنشأة.

- عدم الأخذ بعين الاعتبار أن المنشأة ملك للجميع و أن لكل الحق في الممارسة و التدريب فيها.
- ربما عدم التفاهم بين المشرفين و المستغلين للمنشأة.

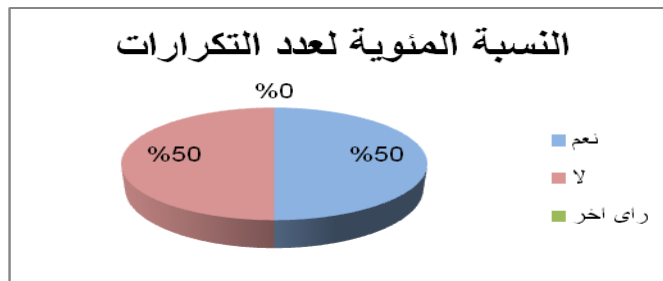
السؤال الثامن : هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة؟ ومن المتسبب في ذلك ؟

الغرض من السؤال : يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كانت هناك عوائق تسبب في عدم اللجوء إلى الاستغلال الأمثل للمنشأة مع معرفة نوع هذه العوائق وما سببها.

جدول رقم (7)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	50%
لا	10	50%
رأي آخر	00	00%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك نسبتين متساويتين فيما يخص العوائق الإدارية فنلاحظ أن 50% من المشرفين يرون أن هناك ثمة عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشآت و نفس النسبة يرون عكس ذلك و لا توجد آراء مختلفة فيما يخص ذلك.



الشكل رقم (8) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر، فيما يخص العوائق الإدارية في استغلال المنشآت الرياضية.

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : هناك تكافؤ في آراء المشرفين فيما يخص العوائق فهناك من يرجع المتسبب في هذه العوائق هم المشرفين وهذا نظرا لسوء التسيير على مستوى المنشآت الرياضية.

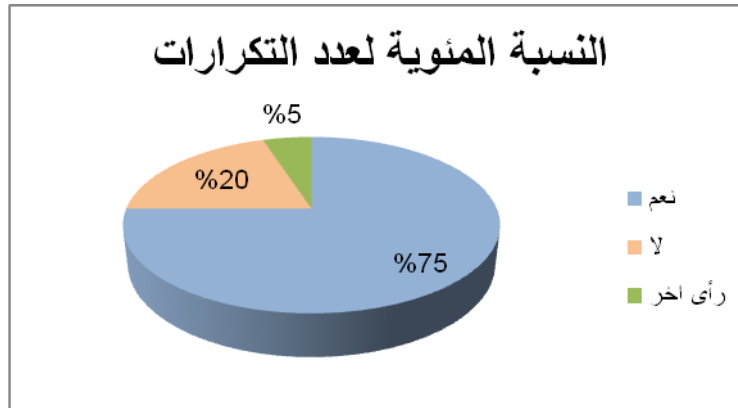
السؤال التاسع : هل تعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشأة و تطبق على من يستغل المنشأة من الأندية ، المنظمات... الخ؟.

الغرض من السؤال : معرفة القوانين الخاصة بالمنشأة و استغلالها وهل هي مطبقة على مستغليها.

جدول رقم (8)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	75%
لا	04	20%
رأي آخر	01	05%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من المشرفين يعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت و يطبقونها على المستغلين، بينما نسبة 20% يرون عكس ذلك لكون المنشأة ملك للنادي، بينما نسبة 05% وهي أقل نسبة لها آراء مختلفة فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية.



الشكل رقم (9) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية.

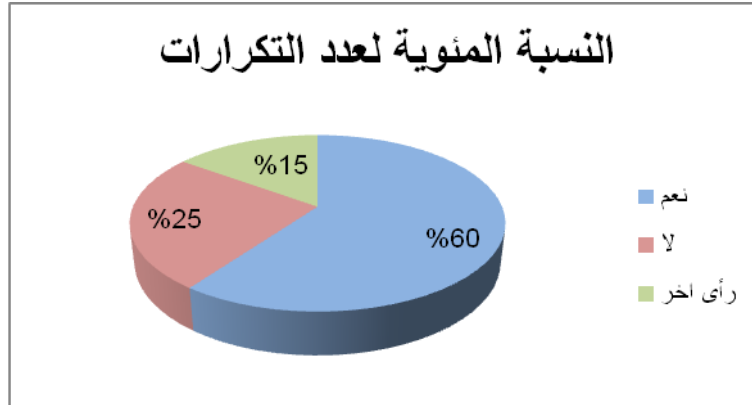
الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن: معظم المشرفين يعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية و نسبة قليلة من المشرفين يرون عكس ذلك بينما نسبة ضئيلة لها آراء مختلفة و منه نستنتج أنه يجب العمل بهذه القوانين و تطبيقها على المستغلين للمنشآت الرياضي.

السؤال العاشر : هل تواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية ؟
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان المشرفين على المنشآت الرياضية يواجهون مضايقات من طرف من يستغل المنشأة الرياضية.

جدول رقم (9)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	05	25%
رأي آخر	03	15%
المجموع	20	100%

حسب الجدول نجد أن نسبة 60% من المشرفين يواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشآت الرياضية وهذا راجع إلى تنكرهم للقانون الداخلي للمنشأة، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك وهذا راجع لكون المنشأة ملك النادي، وأن نسبة 15% لديهم آراء مختلفة منها سوء تطبيق القانون الداخلي وسوء التسيير.



الشكل رقم (10): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية.

الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن : نسبة كبيرة من المشرفين يواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشآت الرياضية و نسبة قليلة من المشرفين يرون عكس ذلك بينما نسبة ضئيلة لهم آراء مختلفة في ذلك وبالتالي يجب التخلص من هذه المضايقات مهما كلف الأمر ذلك.

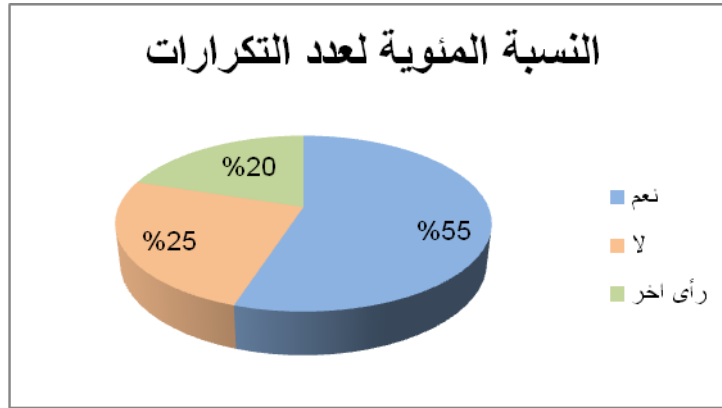
السؤال الحادي عشر : هل تعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تمتلك عناصر من النخبة في رياضة كرة اليد ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى الأفضلية في توزيع توقيت التدريب على مستغلي المنشأة وذلك في مختلف الأصناف .

جدول رقم (10)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	55%
لا	05	25%
رأي آخر	04	20%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55% من المشرفين يعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تملك عناصر من النخبة في رياضة كرة اليد، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك في إعطاء الأفضلية لرياضة أخرى مثل الكاراتي - دو (الرياضات الفردية)، كرة السلة (الرياضات الجماعية) ونسبة 20% وهي أقل نسبة لديها آراء أخرى مثل إعطاء الأفضلية وذلك حسب أهمية النادي.



الشكل رقم (11) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا رأي آخر فيما يخص إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي .

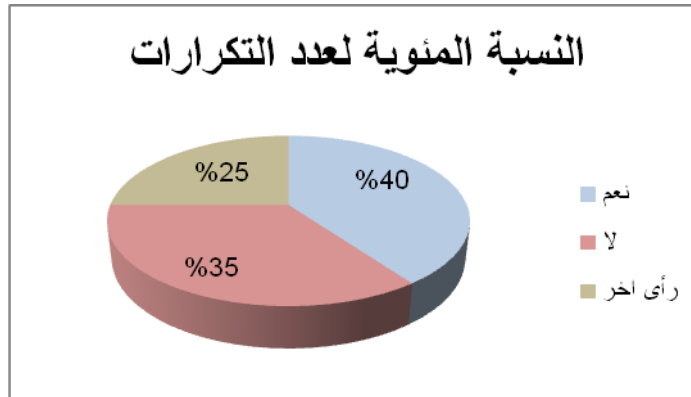
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : معظم المشرفين يشاطرون فكرة إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي، بينما فئة أخرى ترى عكس ذلك وفئة أخرى لهل آراء مختلفة ومنه نستنتج أن إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب أمراً ضرورياً لا بد منه وذلك حسب الدرجة التي يتحلى بها النادي.

السؤال الثاني عشر : هل تراعون في إعطاء الأولوية لرياضة الكاراتي أم للرياضات الأخرى ؟
الغرض من السؤال : معرفة مدى اهتمام المشرفين برياضة كرة اليد وأهمية رياضة كرة اليد مقارنة بالرياضات الأخرى التي تمارس في المنشأة.

جدول رقم (11)

نوع الفئات	عدد الفئات	النسبة المئوية
نعم	08	%40
لا	07	%35
رأي آخر	05	%25
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% من المشرفين يعطون الأولوية لرياضة الكاراتي نظرا لأهميتها ، بينما نسبة 35% وهي نسبة مقارنة للنسبة الأولى يرون عكس ذلك هؤلاء يعطون الأولوية للرياضات أخرى وأن نسبة 25% وهي أقل نسبة لديها آراء أخرى مختلفة منها الجميع في مستوى واحد ،عندما يكون للنادي عناصر مشاركة في بطولات محلية ، وطنية ودولية.



الشكل رقم (12) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم في إعطاء الأولوية لرياضة الكاراتي أو للرياضات الأخرى.

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نرى أن عدد كبير من المشرفين يراعون في إعطاء الأولوية لرياضة كرة اليد و بعض الآخر يرون عكس ذلك و القليل لديهم آراء مختلفة ومنه نستنتج أنه من الأحسن والمهم في إعطاء الأولوية لرياضة كرة اليد مقارنة بالرياضات الأخرى.

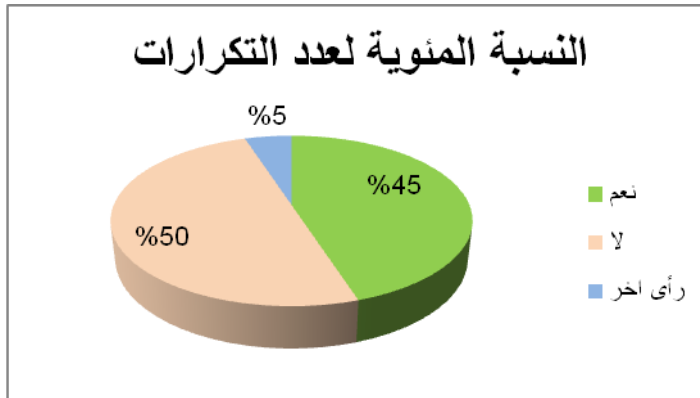
السؤال الثالث عشر: هل تولون نفس الأهمية والأفضلية لرياضة كرة اليد مقارنة بالأنشطة الأخرى ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى الأهمية والأفضلية لرياضة كرة اليد من قبل المشرفين مقارنة بالرياضات الأخرى.

جدول رقم (12)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	%45
لا	10	%50
رأي آخر	01	%05
المجموع	20	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المشرفين لا يولون نفس الأهمية والأفضلية لرياضة كرة اليد مقارنة بالأنشطة الأخرى ونسبة 45% وهي نسبة قريبة من نسبة الأولى يرون عكس ذلك وهذا راجع إلى نوع المشرف، بينما نسبة 05% من المشرفين أي إجابة واحدة لديه رأي مختلف عن بقية المشرفين إذ يقول في رأيه الأولوية لكل الرياضة بما فيها عناصر نخبوية.



الشكل رقم (13) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين فيما يخص الأهمية و الأفضلية لرياضة كرة اليد مقارنة بالرياضات الأخرى.

الاستنتاج : من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن معظم المشرفين يولون الأفضلية و الأهمية لرياضة كرة اليد مقارنة بالأنشطة الأخرى لأن هذه الأهمية تؤدي إلى النهوض بهذه الرياضة و تطويرها والوصول بها إلى الأفق.

السؤال الرابع عشر : في رأيكم كيف أن التسيير المحكم للمنشأة الرياضية يدفع النوادي للحصول نتائج جيدة ؟
الغرض من السؤال : معرفة رأي المشرفين على المنشأة الرياضية في التسيير المحكم للمنشأة الرياضية وهل صحيح يدفع النوادي للحصول على نتائج جيدة.

من خلال إستمارة الاستبيان هناك عدة آراء واقتراحات للمشرفين في رأيهم للتسيير المحكم للمنشآت الرياضية وكيف يدفع هذا التسيير النوادي للحصول على نتائج جيدة ومن جملة هذه الآراء نذكر منها :

- التسيير المحكم يعني التنظيم، الرقابة التنسيق والتخطيط الجيد للمنشآت الرياضية.
- عند التحكم الجيد في التسيير يعطي نتائج جيدة متوقعة.
- التسيير المحكم هو جوهره النتائج.
- ... الخ من الآراء فلا بد من التسيير الجيد لتحقيق الأحسن فبدون تسيير الجيد ومحكم لا نستطيع توقع أو تحقيق نتائج جيدة ولا استغلال جيد ولا تطبيق للقوانين الداخلية للمنشأة على الوجه الأمثل فيجب التعامل بالمثل :
الرجل المناسب في المكان المناسب.

1-2. بالنسبة للمدربين : هناك ثلاث محاور :

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد. حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04.

المحور الثاني : افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين. حيث يبدأ من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 10.

المحور الثالث: الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد. حيث يبدأ من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 15.

السؤال الأول : هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشآت يكون :

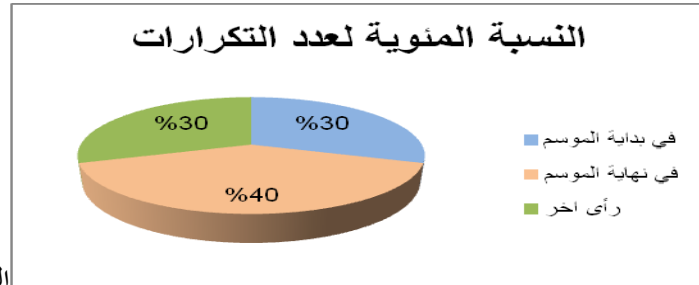
- في بداية الموسم ؟ . - في نهاية الموسم؟ . - رأي آخر.....

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان تسديد تكاليف في بداية الموسم ربما تكون إدارة النادي في عجز

الجدول رقم (1)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
في بداية الموسم	06	30%
في نهاية الموسم	08	40%
رأي آخر	06	30%
المجموع	20	100%

حسب الجدول يظهر أن النسبة 40% من المدربين يسدون تكاليف استغلالهم للمنشأة في نهاية الموسم هذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة والاتفاقية مع المشرفين، بينما نسبة 30% يسدون في بداية الموسم، و نسبة 30% لها آراء مختلفة و هذا راجع إلى نوع المنشأة و القوانين التي تخضع لها و هناك منشآت هي ملك للنادي، وهناك من يقول بدون تسديد التكاليف.



الشكل رقم (1) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بداية

الموسم أو نهاية الموسم أو رأي آخر فيما يخص تسديد تكاليف استغلالهم للمنشآت الرياضية.

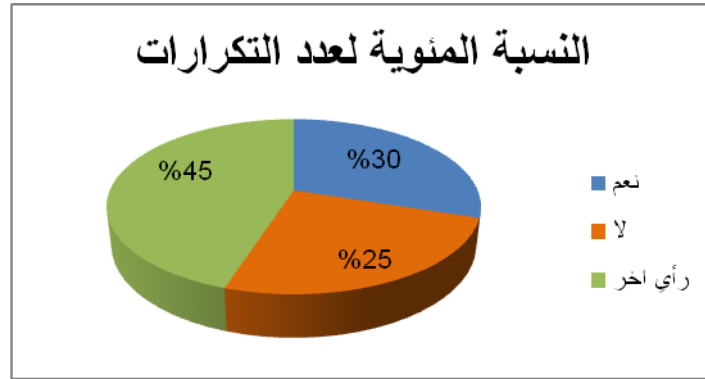
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سالفًا نستنتج أن جل المدربين تسديدهم للتكاليف الاستغلال تكون في بداية الموسم ربما هذا راجع لأسباب ما أو لطبيعة القانون الداخلي الذي للمنشأة الرياضية وهذا عكس ما يراه البعض الآخر.

السؤال الثاني : هل التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة مساعدة لكم ؟ .
الغرض من السؤال : هو معرفة ما إذا كانت التكاليف باهضة، ربما يؤدي ذلك إلى ترك المنشأة من قبل المدربين.

الجدول رقم (2)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	30%
لا	05	25%
رأي آخر	09	45%
المجموع	20	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 30% من المدربين يرون أن التكاليف المطلوبة من إدارة المنشأة مساعدة لهم وهذا راجع إلى الاتفاقية الأولية بينهم وبين المشرفين، بينما نسبة 25% من المدربين يقولون أن التكاليف غير مساعدة لهم هذا يدل أن التكاليف المطلوبة باهضة وذلك عكس الفئة السابقة، ونسبة 25% من المدربين لهم آراء مختلفة فيما يخص التكاليف المطلوبة فهناك من يقول أن للنوادي منشآت خاصة بهم.



الشكل رقم (2) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص التكاليف التي يدفعونها و هل هي مساعدة لهم.

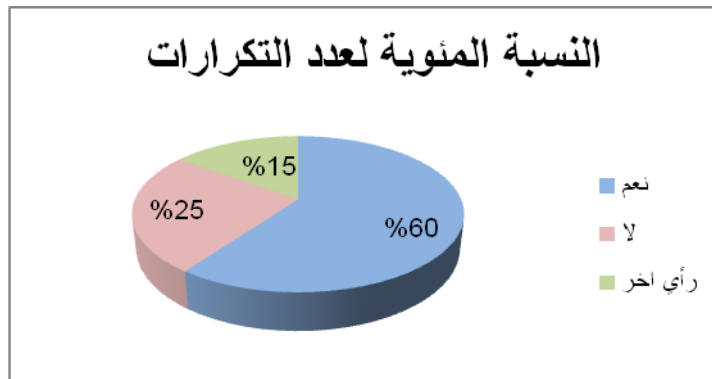
الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن هناك عدة آراء مختلفة فيما يخص التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشآت الرياضية و بغض المدربين يرون عكس ذلك و من الحسن توحيد التكاليف على وجه عام حتى يتسنى لكل تقبلها.

السؤال الثالث : هل العناد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبكم ؟ .
الغرض من السؤال : هو معرفة هل بإمكان المدرب أداء واجبه وحتى وإن كان العناد ناقص في المنشأة.

الجدول رقم (3)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
60%	12	نعم
25%	05	لا
15%	03	رأي آخر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 60% من المدربين يرون أن العناد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبه وهذا راجع إلى أن ربما العناد الرياضي قديم وغير صالح للعمل به، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك وهذا حسب المنشآت، أما نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة لهم آراء مختلفة غيما يخص العناد الرياضي المتواجد في المنشآت وهناك من يقول انه يوجد القليل مناسب والأغلبية غير مناسب وغير كافي.



الشكل رقم (03) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيم يخص العناد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج : من خلال ما ذكرنا سالفاً نستنتج أن :

جل المدربين يشكون من العناد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها ويصفونه بالقديم ومن الأحسن القيام بتجديده وهذا ضمن متطلبات المدربين ومنه نستنتج أن العناد الرياضي دورا مهما في التنمية الرياضية.

السؤال الرابع: إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تفسرون ذلك؟ وما هو طلبكم؟.

الغرض من السؤال: معرفة آراء و طلبات المدربين.

بما أن نسبة 60% من المدربين أجابوا بنعم فلا بد أن هناك تفسيرات لذلك فهناك من يقول العتاد ناقص والمطالبة بتجديده وهناك ومن يقول نطالب بتوفير كل ما نحتاج إليه، وهناك من يقول ان نقص العتاد يؤثر سلبا على مردودية اللاعبين.. الخ من الآراء المختلفة والمطالبة بتجديد كل العتاد الرياضي القديم وذلك في خدمتهم وخدمة المدربين واللاعبين وذلك لتقديم نتائج حسنة ومرضية.

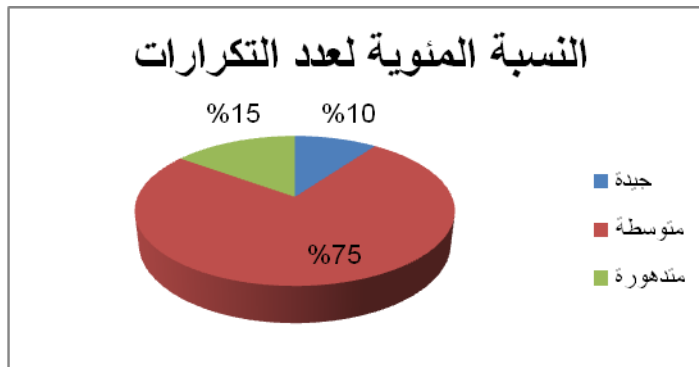
السؤال الخامس: ما هي حالة المنشأة من الناحية الجمالية؟.

الغرض من السؤال: معرفة آراء المدربين قبل الشروع في عملية التدريب و استخدام هذه المنشأة.

الجدول رقم (5)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	02	10%
متوسطة	15	75%
متدهورة	03	15%
المجموع	20	100%

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 10% من المدربين يرون أن الحالة الجمالية للمنشأة الرياضية جيدة والالتزام بالمحافظة عليها، بينما نسبة 75% يعتبرون أن حالة المنشأة متوسطة، أما نسبة 15% يلاحظ أن حالة المنشأة التي يستغلونها متدهورة وهذا يؤثر سلبا على مردودية اللاعبين لان الحالة الجمالية لها دور هام قبل القيام بالمبادرة والعمل في المنشأة رغم هذا المدربين يدولون نشاطاتهم وتدريباتهم.



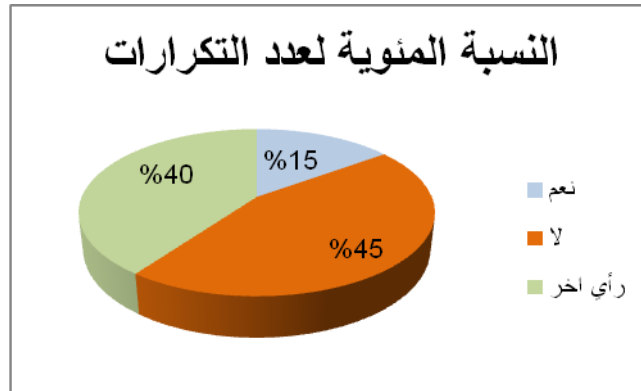
الشكل رقم (05): يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية الاستنتاج: من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية ذات مستوى متوسط ومرضي ولها تأثير على المستوى الرياضي.

السؤال السادس : هل معايير الصيانة و العتاد المتواجد داخل المنشأة مناسب لأداء واجبكم على أحسن وجه؟. الغرض من السؤال :معرفة قدرة المدربين في تمييز المعايير الدولية و معرفتها.

الجدول رقم (6)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
15%	03	نعم
45%	09	لا
40%	08	رأي آخر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة قابلون بمعايير الصيانة والعتاد المتواجد في المنشأة مناسب لأداء واجبهم على أحسن وجه، بينما نسبة 45% وهي أعلى نسبة غير مرضين بمعايير الصيانة ويرون عكس الفئة الأولى ويصفونها بغير مناسبة لأداء واجبهم على أحسن وجه ولا يستطيعون تقديم الأحسن، أما نسبة 40% لهم آراء مختلفة فيما يخص معايير الصيانة والعتاد وهناك من يقول نوعا ما مقبولة.



الشكل رقم (06) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

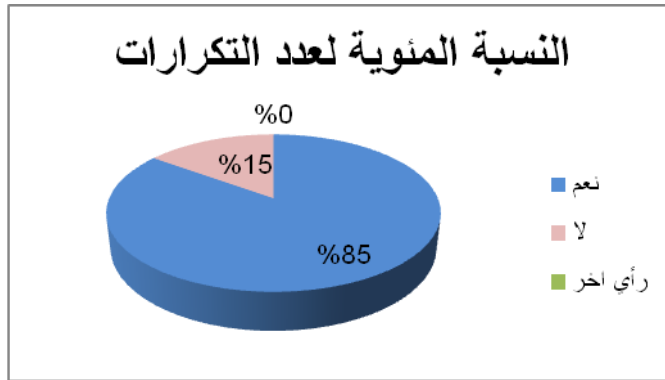
الاستنتاج : من خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية غير مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه لكون هذين العاملين (معايير الصيانة والعتاد الرياضي) للوصول إلى الأهداف المرجوة.

السؤال السابع : هل صحيح أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الرياضيين ؟ .
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان المدرب قادر على الوصول بالرياضيين إلى مستوى عال حتى وإن كان هناك نقص على مستوى المنشأة ومحو فكرة المعايير الدولية من ذهن الرياضيين والعمل والقبول بما هو موجود.

الجدول رقم(7)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	03	15%
رأي آخر	00	00
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من المدربين يشكون ويشاطرون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين والرياضيين، بينما نسبة 15% يرون عكس ذلك أي يناقضون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين والرياضيين ويطالبون بتحسينها.



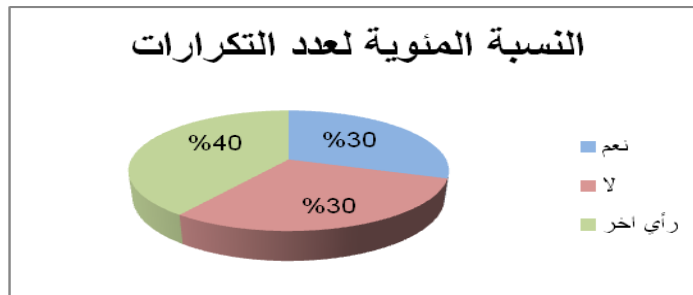
الشكل رقم (07) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيما يخص أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين.
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : حقا هناك أثر للمنشأة الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين.

السؤال الثامن: إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الحلول التي تقدمونها لأداء واجبكم مع الرياضيين؟
الغرض من السؤال: هو معرفة الحلول التي يتوصل إليها المدربون بغض النظر عن المعايير الدولية .
 من خلال النسبة السابقة أي 85% من المدربين الذين يشاطرون الفكرة السابقة فأعطوا حلول ربما تكون مناسبة فمنهم من يقول للوصول إلى مردودية جيدة لابد من توفير العتاد وحسن التسيير وأيضا هناك من يقول تصميم المنشآت الرياضية الجزائرية وفق المعايير الدولية تخدم الرياضيين والمدربون .. الخ، معظم الآراء تطالب بتحسين المنشآت الرياضية الجزائرية وإعطائها وجهة جيدة وفقا للمنشآت الدولية.
السؤال التاسع: هل تستطيعون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة؟
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة المديرين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة.

الجدول رقم (9)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	30%
لا	06	30%
رأي آخر	08	40%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 30% من المدربين يستطيعون تحقيق أهداف المسطرة وذلك وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت الرياضية، ونفس النسبة من المدربين أي نسبة 30% يرون عكس ذلك وغير قادرين على تحقيق الأهداف، بينما نسبة 40% لديهم آراء مختلفة في ذلك فهناك من يقول تقريبا وهذا بالتكيف مع كل الظروف والبعض الآخر يقول تحقيق بعض الأهداف فقط وذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت والمطالبة بتوفر الإمكانيات دخل المنشآت الرياضية حتى يتسنى للمدربين تقديم الأحسن وتحقيق أهدافهم.



الشكل رقم (09): يوضح الفرق بين إجابات المديرين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية.

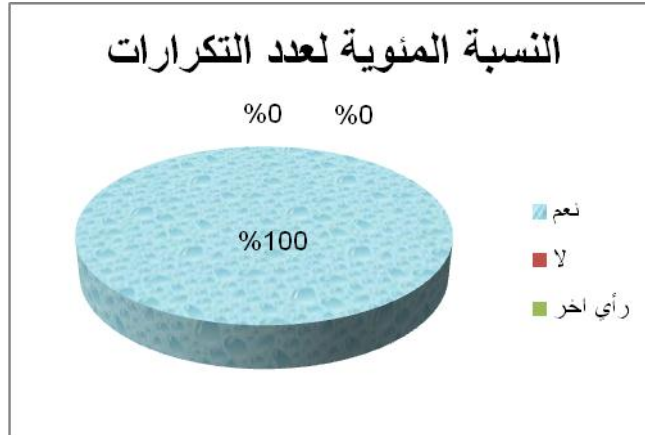
الاستنتاج: من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن المديرين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم وفق الإمكانيات المتوفرة فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك وهذا راجع إلى الإمكانيات القليلة أو غير مناسبة لذلك.

السؤال العاشر : هل هناك فرق بين نتائج أدائكم في منشأة تتميز بالمعايير الدولية و منشأة تفتقر لذلك ؟
الغرض من السؤال : معرفة مدى الفرق و التأثير و مدى تحقيق النتائج بين المنشأتين.

الجدول رقم (10)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
%100	20	نعم
%00	00	لا
%00	00	رأي آخر
%100	20	المجموع

نرى من خلال الجدول أن نسبة 100 % من المدربين يشاطرون فكرة الفرق بين نتائج الأداء في منشأة تتميز بالمعايير الدولية ومنشأة تفتقر لذلك، وبالتالي هذا مطابقاً للفرضية أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين.



الشكل رقم (10) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيما يخص الفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك.

الاستنتاج : من خلال ما درسناه سالفاً نستنتج أن : المدربين يؤكدون على وجود فرق واضح في النتائج بين منشأة تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك

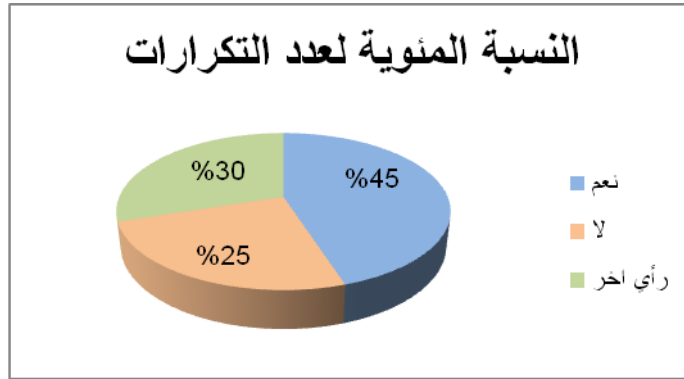
السؤال الحادي عشر : هل تواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند استغلالكم للمنشأة ؟

الغرض من السؤال : يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان المديرين يواجهون صعوبات و عوائق من قبل المشرفين عند استغلال المنشأة و ما هو ردهم بعد ذلك.

الجدول رقم (11)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
%45	09	نعم
%25	05	لا
%30	06	رأي آخر
%100	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة %45 أن المديرين يواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المنشأة عند الاستغلال، بينما نسبة %25 يرون عكس ذلك أي لا يواجهون أي صعوبات وعوائق إدارية، ونسبة %30 لهم آراء مختلفة فيما يخص ذلك، فهناك يواجه المصاعب بعض الأحيان وهذا راجع إلى ظروف المشرف في تلك الفترة.



الشكل رقم (11) : يوضح الفرق بين إجابات المديرين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للصعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين.

الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن : المديرين يواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة وذلك عند استغلالهم لها.

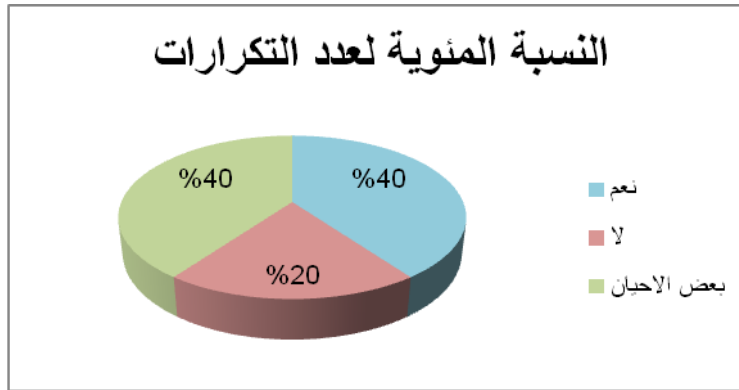
السؤال الثاني عشر : هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان المشرفين على المنشأة يسمحون للمدرين باستغلال العتاد الذي يطمحون إليه و ذلك في إطار تخصصهم في وقت استغلالهم للمنشأة الرياضية.

الجدول رقم (12)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
%40	08	نعم
%20	04	لا
%40	08	بعض الأحيان
%100	20	المجموع

يظهر من الجدول أن نسبة %40 من المدرين لا يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة داخل المنشأة في إطار تخصصهم، ونسبة 40 % لديهم آراء مختلفة معظمهم يقول بعض الأحيان يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل، بينما نسبة 20 % لا يسمح لهم أبدا باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل في إطار تخصصهم وهذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة وحسب نوع الرياضة والنشاط الرياضي.



الشكل (12): يوضح الفرق بين إجابات المدرين فيما يخص السماح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصهم. الاستنتاج : من خلال ما درسناه سابق نستنتج أنه ليس دائما السماح للمدرين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل ، وذلك في بعض الأحيان فقط.

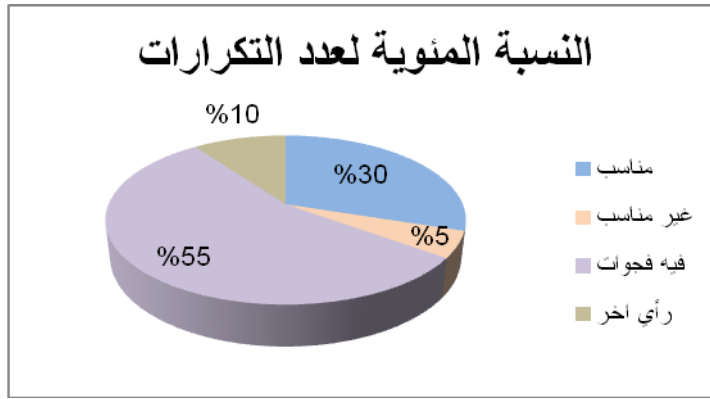
السؤال الثالث عشر: ما رأيك في القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية؟.

الغرض من السؤال : معرفة رأي المدربين في قانون استغلال المنشأة الرياضية؟.

الجدول رقم (13)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
30%	06	مناسب
05%	01	غير مناسب
55%	11	فيه فجوات
10%	02	رأي آخر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من المدربين ينظرون إلى أن القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية غير مناسب وفيه فجوات ومنه يجب تحديد قانون عام و موحد، و نسبة 30 % ينظرون إلى أن القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية مناسب لهم، و نسبة 05% ينظرون إلى هذا القانون إنه غير مناسب و يجب تغييره وتوحيده، بينما نسبة 10% لديهم آراء مختلفة فهناك من يقول : هناك تفريط في تطبيقه و هناك من ينكر وجود هذا القانون وإن وجد فهو غير كفي و لا يتم تطبيقه.



الشكل رقم (13) : يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية.

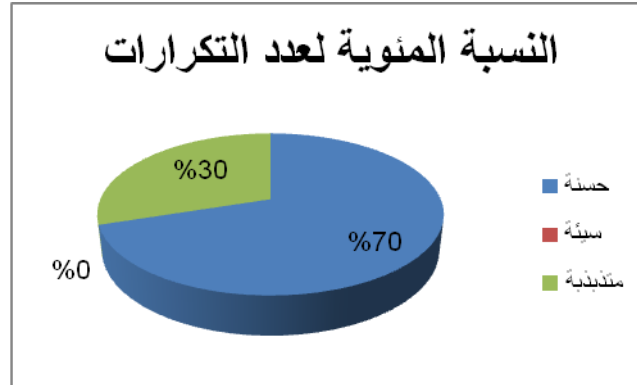
الاستنتاج : من خلال دراستنا سابقا نستنتج أن : القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية فيه فجوات و يجب تعديله على الوجه العام.

السؤال الرابع عشر: كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المنشأة قبل استغلالكم للمنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك علاقة أولية بين المدربين والمشرفين وما نوعها.

الجدول رقم (14)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
70%	14	حسنة
00%	00	سيئة
30%	06	متذبذبة
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المدربين لديهم علاقة حسنة مع إدارة المنشأة قبل البدء في استغلال المنشأة، بينما نسبة 30% من المدربين يقولون أن هناك علاقة متذبذبة مع إدارة المنشأة و ذلك قبل البدء في استغلال المنشأة ولا وجود للعلاقات السيئة مع إدارة المنشآت الرياضية و العلاقات الجيدة مطلوبة و أكيدة.



الشكل (14) : يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص العلاقة التي تربطهم بإدارة المنشأة الرياضية وذلك قبل استغلال المنشأة الرياضية.

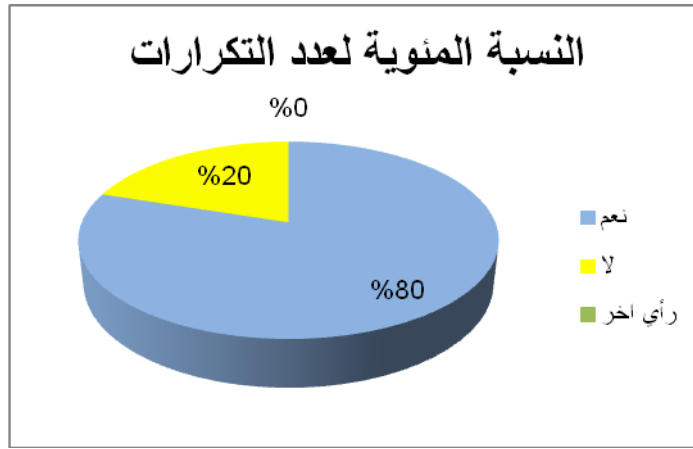
الاستنتاج : من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن : العلاقة كانت علاقة حسنة و هذا من باب المبادئ الرياضية التي يتصف بها المشرفون و المدربون وكذا الصفات.

السؤال الخامس عشر : هل أثرت هذه العلاقة في حصولكم على المنشأة للتدريب ؟
الغرض من السؤال : يهدف هذا السؤال إلى ما إذا كانت العلاقة هي السبب في حصول المدربين على المنشأة الرياضية قصد التدريب .

الجدول رقم (15)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
%80	16	نعم
%20	04	لا
%00	00	رأي آخر
%100	20	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 80 % من المدربين ينظرون إلى أن العلاقة الجيدة بينهم و بين المشرفين هي السبب في حصولهم على المنشأة للتدريب, بينما نسبة 20% يقولون لا أثر لهذه العلاقة في حصولهم على المنشأة للتدريب وبالنسبة للآراء المختلفة فيما يخص العلاقة بين المدربين و المشرفين غير موجودة .



الشكل (15) : يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب.

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : العلاقة بين المدربين و المشرفين أثرت في حصول المدربين على المنشأة الرياضية قصد التدريب و نستنتج أن هذه العلاقة لا بد أن تكون حسنة.

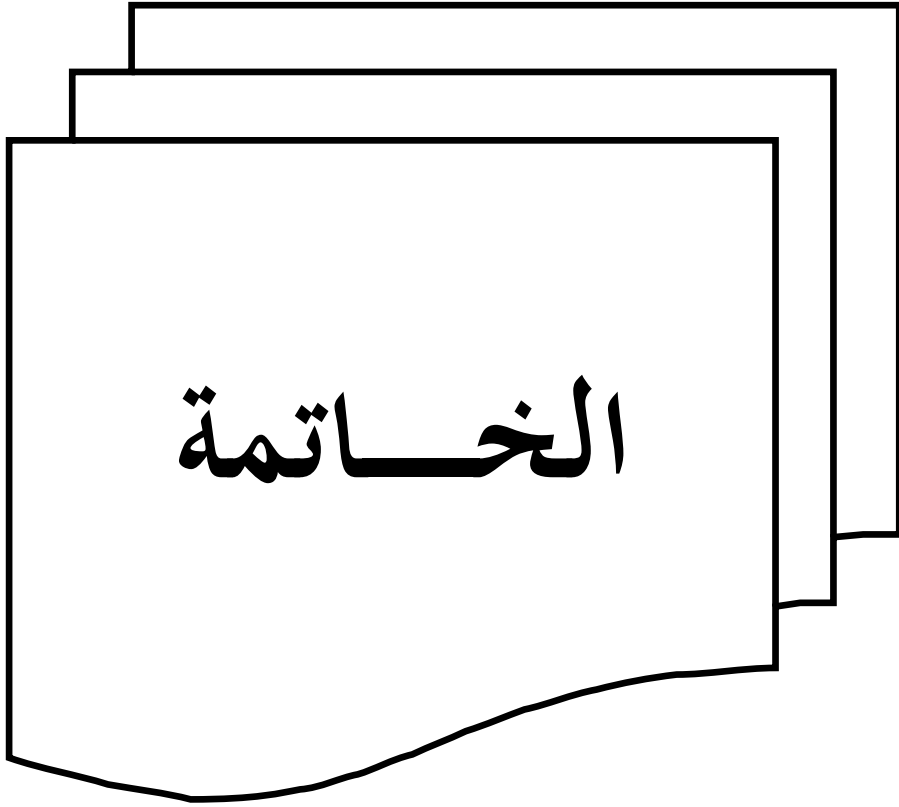
2-مناقشة نتائج الدراسة :

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات و التوصيات و الاقتراحات ، التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون و اتخاذها كمرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا و الاستفادة منها و لو بنسبة ضئيلة، و من خلال بحثنا هذا و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور (تدني) الرياضة بصفة عامة.
- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي كرة اليد و هذا رأي معظم المدربين.
- اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.
- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة.
- معظم المدربين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية.

3- اقتراحات :

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :
- على المسيرين و المشرفين اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
 - يجب على مشرفي المنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين و مخلصين لها.
 - توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه.
 - إدراك أهمية الرياضات و الأنشطة التي تمارس في مختلف المنشآت الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية مع إعطاء حق لكل منها.
 - على المشرفين توزيع الوقت و الحجم الساعي على الرياضات و الأنشطة التي تمارس في منشآتهم و ذلك حسب الأولوية و الأفضلية.
 - يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل المشرفين للمدربين و من قبل المدربين للمشرفين و تحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة و لما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الأخر.
 - ضرورة التنسيق بين الرياضات و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية.
 - يجب التعاون بين المشرفين و المدربين من أجل تطوير الرياضة بصفة عامة سواء الفردية منها أو الجماعية و من أجل المشاركة في المنافسات المحلية و الوطنية منها الدولية.



الخاتمة:

تعتبر المنشآت الرياضية جزء أساسي بالغ الأهمية، التي تسعى إلى تحسين الأفراد الممارسين والناشطين من رياضيين و هواة... الخ عامة. من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة تحت إغلال المنشآت الرياضية المتوفرة، ومن أجل أن تحقق الأنشطة الرياضية أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية الكافية للوصول إلى نتائج جيدة و مرضية، و يتوقف كل هذا على العملية الإدارية التي هي من أهم المقومات التطور الرياضي العلمي الحديث و يعتبر التسيير المحكم للمنشآت الرياضية الطريقة العقلانية لتنسيق الجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و يعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة منهجية علمية من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، كرياضة كرة اليد التي عرفت تحسنا في مستوى أداء الأندية الجزائرية لهذه الرياضة و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التسيير دور فعال في تطوير مختلف المؤسسات و الأنشطة الرياضية منها كرة اليد.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيما : أصول الإدارة العامة,توزيع المنشآت و المعارف, الإسكندرية,1993 .
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الإسكندرية, ط1, 2004 .
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية, 2003 .
- 4- أحمد محمد إبراهيم : مبادئ التخطيط للبرامج التعليمية و التدريبية في رياضة الكاراتي .
- 5- بشير صالح الرشيدي : مناهج البحث التربوي, دار الكتاب الحديث, 2000 .
- 6- بلقاسم مقراني : ملزمة بعنوان الكاتا,2003 .
- 7- بوفلجة غياث : القيم الثقافية و التسيير, مكتبة الفلاح النشر و التوزيع, ط1, وهران, 1999 .
- 8- بيسار عبلة : تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال حوصصة التسيير),قسم التجارة, فرع مالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003.
- 9- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر: 1999/11/02 .
- 10- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2005 .
- 11- حريزي عبد الوهاب وآخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم, جامعة الجزائر, دفعة 2004/2005 .
- 12- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية, الإسكندرية, 2003 .
- 13- حسن شلتوت و آخرون : التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية, دار الكتاب الحديث, القاهرة .
- 14- حنا نصر الله وآخرون : مبادئ في العلوم الإدارية, دار الزهران, عمان, 1998 .
- 15- رابح تركي :مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر .
- 16- عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي, القاهرة, 1985 .

- 17- عبد الحميد قاسمي و آخرون :مذكرة تخرج بعنوان "تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية,قسم التجارة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, دفعة جوان 2005/2004 .
- 18- عبد العزيز الوصاوي : ملزمة بعنوان تاريخ و فلسفة الكاراتي و مفهوم اختصاص الكاتا و الكوميتي, 2006 .
- 19- عبد العزيز الوصاوي: رسالة الماجستير بعنوان تأثير المهارات النفسية العقلية على نسبة قلق المنافسة عند رياضيي الكاراتي (كوميتي), 2004 .
- 20- عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر العربي, القاهرة, ط1, 2001 .
- 21- علي الشريف : الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 1997 .
- 22- عمرو سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان .
- 23- عوادي عبد الجبار و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري و التنظيم في الأندية الرياضية, جامعة الجزائر, قسم التربية البدنية و الرياضية, دفعة 2004 .
- 24- غربي عبد الكريم : الأسرار الفنية و الفلسفية للفنون الدفاعية, دار السلام للنشر و التوزيع, الجزائر .
- 25- مجلة الكاراتي بوشيدو, عدد 337 سبتمبر 2005 .
- 26- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات), الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية, ط2, الجزائر, 1992 .
- 27- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995 .
- 28- مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية, الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, 2002 .
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية, دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع, عمان, 2000 .
- 30- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية, مركز الكتاب للنشر, مصر.
- 31- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار الحمديّة العامة, ط2, الجزائر, 1998 .
- 32- يوسف يصاديق : القيادة والتسيير التباين التكامل, جريدة النبأ, الجزائر .

المراجع بالفرنسية :

- 1- H.Wardn : In Marketing Sportif du 30 au 31 Mai, 1989 .
- 2- Haberstzer.(R) : Technique Avancée, Assauts Ed Amphora, 1987 .
- 3- Karaté story :Dominique Vincent, Edition (France s.a) .
- 4- Revu Réglementation de Sport, Ministère de la Jeunesse et de sport, Mars 1992 .



قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص ادارة و تسيير المنشات الرياضية .

أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث و أعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي، و المعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية و العناية، لذا نرجوا منكم ملء الاستمارة بموضوعية , و أخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة: ضع علامة (X) في المكان الخانة المناسبة.

الموسم الجامعي: 2017/2018

الاستمارة الخاصة بالمدرسين

السؤال الأول : - هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشأة يكون :

- في بداية الموسم ؟ - في نهاية الموسم ؟ - رأي آخر.....

السؤال الثاني : هل التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة مساعدة لكم ؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثالث : - هل العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبكم ؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الرابع : - إذا كانت الإجابة بنعم ، كيف تفسرون ذلك ؟ وما هو طلبكم ؟

.....

السؤال الخامس : - ما هي حالة المنشأة من الناحية الجمالية ؟

- جيدة - متوسطة - متدهورة

السؤال السادس : - هل معايير الصيانة والعتاد المتواجد داخل المنشأة مناسبة لأداء واجبكم على أحسن وجه ؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال السابع : - هل صحيح أن افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الرياضيين ؟ .

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثامن : - إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الحلول التي تقدمونها لأداء واجبكم مع الرياضيين ؟ .

.....

السؤال التاسع : - هل تستعطون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة ؟ .

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال العاشر : - هل هناك فرق بين نتائج أدائكم في منشأة تتميز بالمعايير الدولية و منشأة تفتقر لذلك ؟ .

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الحادي عشر : - هل تواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند

استغلالكم للمنشأة ؟ .

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني عشر :- هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم ؟ .

- نعم -لا - بعض الأحيان

السؤال الثالث عشر :- ما رأيك في القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية ؟ .

- مناسب - غير مناسب - فيه فجوات - رأي آخر

السؤال الرابع عشر :- كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المنشأة قبل استغلالكم للمنشأة ؟ .

- سيئة - متذبذبة - حسنة

السؤال الخامس عشر :- هل أثرت هذه العلاقة في حصولكم على المنشأة للتدريب ؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

الاستمارة الخاصة بالمشرفين

السؤال الأول :- كيف هي حالة الموارد المالية في منشأتكم ؟.

- ضعيفة - متوسطة - مرضية

السؤال الثاني :- ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدون عليها كثيرا لتمويل منشأتكم ؟.

- مصادر عمومية - مصادر خاصة

السؤال الثالث :- هل الموارد المالية لمنشأتكم كافية و تسد كل احتياجات المنشأة ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الرابع :- هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة و فق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الخامس :- هل ترون أن حالة المنشأة تؤثر ايجابيا على أداء رياضيي كرة اليد ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال السادس :- هل ترون أن هناك تطور في استغلال المنشأة بالوجه الأمثل ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال السابع :- إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا ترجع أسباب هذا التطور ؟.

.....

السؤال الثامن :- هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة ومن المتسبب في ذلك ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

.....

السؤال التاسع :- هل تعتمدون على القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشأة وتطبق على من يستغل المنشأة

من الأندية، منظمات ... إلخ ؟ .

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال العاشر :- هل تواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الحادي عشر :- هل تعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تمتلك عناصر من النخبة في

رياضة كرة اليد ؟.

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني عشر: هل تراعون في إعطاء الأولوية لرياضة كرة اليد أم للرياضات الأخرى؟.

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثالث عشر: هل تولون نفس الأهمية والأفضلية لرياضة كرة اليد مقارنة بالأنشطة الأخرى؟.

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الرابع عشر: في رأيكم كيف أن التسيير المحكم للمنشأة الرياضية يدفع النوادي للحصول على نتائج

جيدة؟.

.....

ملخص البحث

عنوان الدراسة : دور تسيير المنشآت الرياضية في النهوض برياضة كرة اليد.

أهداف الدراسة : تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية.

- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشآت الرياضية و انعكاسه على الرياضة الجزائرية.

- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية.

- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

مشكلة الدراسة : ما هو اثر التسيير الأحسن للمنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة اليد ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : نقص التسيير المحكم للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور رياضة كرة اليد.

الفرضيات الجزئية :

1. ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد.

2. افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.

3. الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع ، و عليه فقد تم اختيار عينة مجننا بشكل عشوائي و شملت المشرفين و المدربين

المجال الزمني: من أوائل أبريل إلى غاية ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه تقريبا.

المجال المكاني: أجريت دراستنا على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة و الوحدات التابعة له.

المنهج المتبع : استخدمنا في مجننا المنهج الوصفي و هو المنهج الملائم حيث عرفه " رايح تركي " أنه " عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من

الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها.

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات.

النتائج المتوصل إليها :

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور (تدي) الرياضة بصفة عامة.

- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد و هذا رأي معظم المدربين.

- اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.

- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة.

- معظم المدربين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية.

توصيات و اقتراحات :

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :

- على المسيرين و المشرفين إتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.

- يجب على مشرفي المنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين و مخلصين لها.

- توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه.

- إدراك أهمية الرياضات و الأنشطة التي تمارس في مختلف المنشآت الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية مع إعطاء حق لكل منها.

- على المشرفين توزيع الوقت و الحجم الساعي على الرياضات و الأنشطة التي تمارس في منشآتهم و ذلك حسب الأولوية و الأفضلية.

- ضرورة التنسيق بين الرياضات و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية.