

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية

الموضوع :

مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم بالجزائر

دراسة ميدانية على مستوى اللجنة الوطنية للتحكيم CFA و حكام النخبة الوطنية " حكم فيديرالي دولي "

إشراف الدكتور :

شتيوي عبد المالك

إعداد الطالبة :

بن جدو ايمان ❖

الموسم الجامعي : 2016/2015



قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

«تَعْلَمُوا الْعِلْمَ فَإِنَّ تَعْلَمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةً، وَطَلَبَهُ عِبَادَةً، وَمَذَاقَرَتَهُ تَسْلِيحًا»

رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حتى الرضا ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد كما تحب وترضى
إلى القائل في محكم تنزيله: "إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم"
وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
بالحمد نبدا الكلام، وبالشكر نتوسط المقام، وبالعمل نحقق الأحلام
***اللهم اجعل أول عملي هذا صلاحا، وأوسطه فلاحا، وآخره نجاحا...

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل
ولا يسعني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

*****د/- شتيوي عبد المالك*****

على معاونته الصادقة وملاحظته العلمية القيّمة وتشجيعه الكبير لنا دون
أن ننسى عظيم الشكر للأستاذة المحكمين الذين ساهموا معنا بإرشاداتهم و
توجيهاتهم وإلى أساتذة وأستاذات معهد تربية بدنية ورياضية وكل من
ساعدنا في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم الأستاذة

*****بن ققة سعاد*****



الإهداء

جميل أن تحس أنك على مشارف الوصول ...

لكنّ الأجل من ذلك أن تقطف ثمار أينعت بعد جهد...

و تهديها إلى من ساعدك على الوصول ...

إلى اللذين قال فيهما الرحمان : "و قل لهما قولا كريما"

إلى من أعطى و لم يطلب ، إلى من تمنى وصولي إلى هنا ولم

يشهد ذلك، إلى روح والدي الطاهرة أسكنه جنّة الخلود.....

***إلى العظيمة في عطائها، إلى المعلّمة الأولى سيدة النساء

التي رفع الله مقامها و جعل الجنّة تحت أقدامها

""أمي الغالية""

إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة *سرور* عبد الوهاب*عقبة

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل عائلة بن جدو و بوشعالة

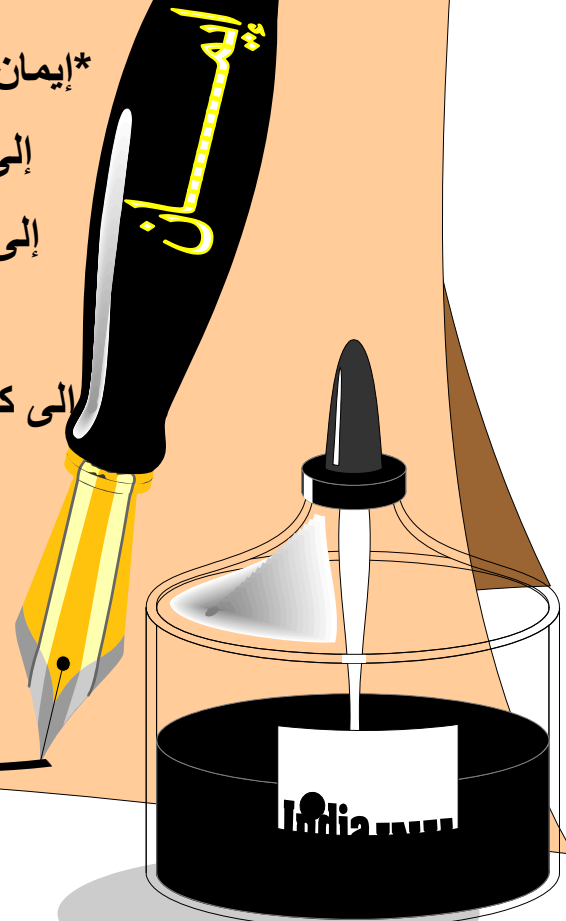
إلى الأصدقاء: عزيزة

إيمان وافية*ياسر* Rابية *smaida*

إلى كل طلبة جامعة – بسكرة-

إلى قسم إدارة و تسيير رياضي

إلى كل من يعرفني و لم يجد اسمه فغضب..؟! !!



قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مقاييس اللياقة البدنية لدى الحكام	59
02	يبين اختبار التأهيل للركض بالنسبة للحكام	60
03	يوضح الإعداد النفسي للحكم	61
04	يوضح تسلسل بطولة كأس العالم لكرة القدم منذ (1930-2010)	76
05	يوضح أهم المحطات التاريخية لكرة القدم الجزائرية	89
06	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	100
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة	101
08	يوضح مواصفات عينة البحث	103
09	يبين وجود خطة في لجنة التحكيم أم لا	107
10	يبين من المسؤول عن وضع الخطة في لجنة التحكيم	108
11	يبين المميزات المطلوبة في إختيار أعضاء لجنة التحكيم	109
12	يبين نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم	110
13	يبين إن كانت لجنة التحكيم تقوم بإعداد مسابقات لإنتقاء الحكام أو لا	111
14	يبين معرفة متطلبات عملية الإنتقاء في المسابقة التي تقوم بها لجنة التحكيم	111
15	يبين إذا كانت لجنة التحكيم تقرر إختبارات بدنية أو لا	113
16	يبين هل هناك دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام	114
17	يبين إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام	115
18	يبين معرفة لجنة التحكيم إن كانت تعقد إجتماعات مع مراقبين و محافظي اللقاءات	116
19	يبين مدى مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر	117
20	يبين نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح	118
21	يوضح عمل لجنة التحكيم	119
22	يوضح إن كانت لجنة التحكيم تحترم الأهداف المحدد لها	120
23	يوضح وجود او إنعدام قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم	121
24	يوضح إن كان رئيس لجنة التحكيم وحده من يقوم بإعطاء الأوامر	122
25	يوضح قيام لجنة التحكيم بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام	123
26	يوضح تناسب الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام مع شؤونهم الخاصة	124
27	يوضح إلتزام لجنة التحكيم بالجانب المادي و عدم التأخير فيه	125
28	يوضح قيام لجنة التحكيم بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررّة في البرنامج أو لا	126
29	مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم	127
30	يوضح وجود محافظ اللقاء يتم تعيينه من طرف لجنة التحكيم لمراقبة الحكام أثناء المباريات	128
31	يوضح على أيّ يتم تعيين محافظ اللقاء	129
32	يوضح منصب محافظ اللقاء	130
33	يوضح إن كانت لجنة التحكيم تحدد معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام	131

132	يوضح تحيّر لجنة التحكيم لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات	34
133	يوضح وجود متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام	35
134	يوضح نوع العقوبة في عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة	36
135	يوضح نوع العقوبة في التحيّر مع فريق معين	37
136	يوضح نوع العقوبة في عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة	38
137	يوضح المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام	39
138	يوضح إن كان المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية	40
139	يوضح مساهمة زيادة منحة الحكم في رفع مستوى الأداء التحكيمي	41
140	يوضح مساهمة الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم	42

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أنّ التسيير عملية دائرية مستمرة	25
02	يوضح العلاقة الدائرية بين عملية التسيير و نتائجها التطبيقية التنظيم	26
03	مخطط يوضح أدوار المسير	28
04	يوضح مسؤوليات الإداري	30
05	يوضح الإدارة قديما و حديثا	34
06	يوضح مشكلات الإدارة الرياضية	43
07	يوضح خطوات التأهيل للحكام	60
08	يوضح هيكلية التحكيم في الجزائر	65
09	يوضح مخطط لجنة التحكيم في الجزائر CFA	66
10	يبين وجود خطة في لجنة التحكيم أم لا	107
11	يبين من المسؤول عن وضع الخطة في لجنة التحكيم	108
12	يبين المميزات المطلوبة في إختيار أعضاء لجنة التحكيم	109
13	يبين نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم	110
14	(يبين إن كانت لجنة التحكيم تقوم بإعداد مسابقات لإنتقاء الحكام أو لا	111
15	يبين معرفة متطلبات عملية الإنتقاء في المسابقة التي تقوم بها لجنة التحكيم عند الإداريين "1" و الحكام "2"	112
16	يبين إذا كانت لجنة التحكيم تقرر إختبارات بدنية أو لا	113
17	يبين هل هناك دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام	114
18	يبين إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام	115
19	يبين إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام	116
20	يبين مدى مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر	117
21	يبين نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح	118
22	يوضح عمل لجنة التحكيم	119
23	يوضح عمل لجنة التحكيم	120
24	يوضح وجود او إنعدام قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم عند الإداريين "1" و الحكام "2"	121
25	يوضح إن كان رئيس لجنة التحكيم وحده من يقوم بإعطاء الأوامر	122
26	يوضح قيام لجنة التحكيم بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام	123
27	يوضح تناسب الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام مع شؤونهم الخاصة عند الإداريين "1" و الحكام "2".	124
28	يوضح إلتزام لجنة التحكيم بالجانب المادي و عدم التأخير فيه	125
29	يوضح قيام لجنة التحكيم بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررة في البرنامج أو لا	126
30	مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم	127
31	يوضح وجود محافظ اللقاء يتم تعيينه من طرف لجنة التحكيم لمراقبة الحكام	128
32	يوضح منصب محافظ اللقاء	129
33	يوضح منصب محافظ اللقاء عند الإداريين "1" و الحكام "2"	130

131	يوضح إن كانت لجنة التحكيم تحدد معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام	34
132	يوضح تحييز اللّجنة لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات عند الإداريين "1" و "الحكام"2"	35
133	يوضح وجود متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام	36
134	يوضح نوع العقوبة في عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة	37
135	يوضح نوع العقوبة في التحييز مع فريق معين	38
136	يوضح نوع العقوبة في عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة	39
137	يوضح المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام	40
138	يوضح إن كان المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية عند الإداريين 1 والحكام2	41
139	يوضح مساهمة زيادة منحة الحكم في رفع مستوى الأداء التحكيمي	42
140	يوضح مساهمة الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم	43

محتوى الدراسة :

شكر و عرفان

اهداءات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

محتوى الدراسة

مقدمة أ-ب

الجانب التمهيدي

1- إشكالية البحث 4

2- الفرضيات 5

3- أهداف الدراسة 6

4- أسباب اختيار الموضوع 6

5- أهمية البحث 7

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات 7

7- الدراسات السابقة و المشاهدة 11

8/ التعليق على الدراسات السابقة 16

الجانب النظري

الفصل الأول : التسيير الإداري

تمهيد 22

(1 مفهوم التسيير 23

(2 التسيير فن و علم و مهنة 22

23.....	3) تعريف التسيير الإداري.....
24.....	4) التسيير في التربية الرياضية.....
24.....	5) التسيير و التنظيم.....
25.....	6) تعريف المسير و المسير الرياضي.....
27.....	7) أدوار المسير.....
28.....	8) وظائف المسير (مسؤوليات الإداري).....
29.....	9) مهام و مهارات المدير.....
30.....	10) مؤهلات المسير الناجح.....
31.....	11) أقسام المسيرين.....
32.....	12) تعريف الإدارة.....
33.....	13) الإدارة قديما و حديثا.....
34.....	14) عناصر الإدارة (وظائف الإدارة).....
39.....	15) مبادئ الإدارة.....
40.....	16) مفهوم الإدارة الرياضية.....
40.....	17) صفات الإدارة الرياضية.....
41.....	18) أهمية الإدارة في المجال الرياضي.....
42.....	19) التحديات التي تواجه الإدارة الرياضية.....
43.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : التحكيم

46.....	تمهيد.....
47.....	1/ تعريف التحكيم:.....
47.....	2/- تاريخ و نشأة التحكيم في العالم.....
50.....	3/ تاريخ التحكيم في الجزائر.....
52.....	4/ مواد القانون الدولي للتحكيم في كرة القدم.....
57.....	5/ الشروط الواجب توفرها فيمن يرغب بالإنضمام إلى سلك التحكيم.....
57.....	6/ تعريف الحكم.....
58.....	7/ الموصفات المطلوبة في الحكم.....

- 58.....8/ التكوين للحكام في الجزائر.
- 59.....9/ مقاييس الحكام و اختبارات تأهيلهم.
- 60.....10/ كيف يعد الحكم نفسه خلال المباراة.
- 61.....11/ النقاط التي يناقشها الحكم مع الحكام المساعدين قبل البدئ المباراة.
- 62.....12/ أنواع الحكام من حيث الدرجة التحكيمية.
- 64.....1/13- الهيئات المشرفة على الحكام.
- 65.....2/13- لجنة التحكيم: "المديرية التقنية الوطنية للتحكيم".
- 65.....3/13- هيكله التحكيم في الجزائر: (اللجان التحكيمية).
- 65.....4/13- مهام لجنة الحكام.
- 67.....14 / أهمية التحكيم في كرة القدم.
- 67.....15 / امكانية تحسين اداء الحكام الجزائريين عن طريق التكنولوجيا الحديثة.
- 69.....خلاصة الفصل.

الفصل الثالث : كرة القدم

- 72.....تمهيد
- 73.....1/ تعريف كرة القدم
- 73.....2/ نبذة عن تاريخ كرة القدم على المستوى العالمي.
- 74.....3/ أهم المخطات في تاريخ كرة القدم.
- 75.....4/ بعض الأحداث الهامة في العالم في كرة القدم.
- 75.....5/ تسلسل بطولة كأس العالم لكرة القدم (1930).
- 77.....6/ -أهم التعديلات في مواد قانون كرة القدم منذ نشأتها.
- 84.....7/الإتحاد الدولي لكرة القدم.
- 85.....8/ كرة القدم في المغرب العربي.
- 86.....9/ كرة القدم في الجزائر.

87	10/ - أزمة كرة القدم الجزائرية و أسبابها.....
89	11/ التطور التاريخي لكرة القدم الجزائرية.....
90	12/ مكانة كرة القدم في الجزائر.....
90	13/ قواعد كرة القدم.....
91	14/ مبادئ اللعب النظيف.....
92	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

95	تمهيد.....
96	1/ الدراسة الاستطلاعية.....
97	2/ منهج البحث.....
97	3/ الأدوات المستخدمة في البحث.....
99	4/ الشروط العلمية للأداة.....
100	5/ مجتمع الدراسة.....
101	6/ عينة الدراسة.....
104	7/ ضبط متغيرات الدراسة.....
104	8/ مجالات الدراسة.....

الفصل الثاني : عرض و تحليل و تفسير النتائج

107	1/- عرض و تحليل نتائج الإستبيان المقدم إلى الإداريين و الحكام.....
-----	--

107.....	1.1	عرض و تحليل نتائج المحور الأول
118.....	1-2	عرض و تحليل نتائج المحور الثاني
128.....	1-3	عرض و تحليل نتائج المحور الثالث

الفصل الثالث : مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

142.....	تمهيد
143.....	/1 مناقشة الفرضيات
143.....	1-1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى
144.....	1-2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية
145.....	1-3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
146.....	خلاصة:
147.....	/2 الإستنتاجات
149.....	/3 الإقتراحات
151.....	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق



مفصلة

مقدمة :

رياضة الشعوب، لغة الأبطال ، لعبة الجميع، كلها تعابير تدل على لعبة واحدة ارتبط اسمها بالتاريخ الإنساني الحديث لتسطر على أرضيها مجد الرياضيين الذين حققوا على ملاعبها الانتصارات و ذاقوا فرحة الفوز و مرارة الخسارة ، إنها معركة فرسانها للاعبين يركضون وراء سحر اسمه الكرة همهم الانتصار و تحقيق الفوز لتعلموا أسماءهم و أسماء بلدانهم و نواديهم من قبلهم ،إنها كرة القدم اللعبة الرسمية الأولى لشعوب العالم تربي عليها الأطفال ونظقت على ألسنتهم، أصبح أبطالها قدوة للجميع ورمزا للقوة و التحمل و التحدي و فخرا وعزًا لأوطانهم و ذويهم .

لقد فرضت كرة القدم نفسها كوسيلة تربية و ثقافية تمارس وفق أسس و قوانين تنظيمية تحكم موضوعاتها الإدارية و الفنيّة و التنافسية، و التحكيم عامل من العوامل المهمة في ممارسة و تطوير هذه الرياضة و يعتبر من أصعب الأمور التي يصعب على الشخص القيام بها و هو بصفة عامة ليس بالأمر السهل الذي يستطيع أي فرد القيام به كما هي النظرة إليه من طرف الأنصار بالإضافة إلى التكوين الذي يتلقاه في مشواره مما يزيد من الخبرة والنجاح في مهامه .

إنّ التحكيم عملية تقويم نزيهة للمباراة هي الإمتحان الذي من خلاله تتضح حصيلة مجمل الجهود،و هو الذي يقومها لأنه يعتبر من أهم الركائز الأساسية في المنافسات الرياضية، و لاحظنا بأنّ اللّجنة التحكيمية الخاصة بتكوين الحكام تسعى جاهدة في هذا الإتجاه و ذلك انطلاقا من البرامج المسطرة و المخططات العديدة فكل هذا من أجل تطوير و تحسين مستوى التحكيم من خلال أداء مردود الحكام و ذلك بوضع و إنشاء هيئات تسهر على السير الحسن و العمل الجدي لهذه العملية،و هذا طبعاً بفضل التسيير الإداري الذي يعتبر في حدّ ذاته مجموعة من من العمليات الإدارية فوجود تسيير إداري محكم يصبح هناك درجة من الإنتظام و التنسيق في عمل لجنة التحكيم .

و في دراستنا سنحاول تسليط الضوء على التسيير الإداري في مساهمته في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر هذا ما عنونت به دراستي ، و حاولنا الإلمام بجوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و قمنا بإنجازها على النحو التالي :

اخترت الدراسة الميدانية في لجنة التحكيم الوطنية CFA و حكام النخبة الوطنية في ولاية الجزائر . واعتمدت على مجموعة من الجوانب و الفصول :

بدأت بالجانب التمهيدي الذي تناولت فيه أبعاد المشكلة من تحديد لها في صياغتها ووضع فروض لها،بالإضافة إلى ذكر أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ، ثم تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة و المشاهدة للموضوع و التعليق عليها .

ثم يلي بعد ذلك الجانب النظري الذي جاء مقسما إلى 3 فصول نظرية كالاتي :

➤ **الفصل الأول : " التسيير الإداري "** و تطرقنا إلى مفهومه و تعريف المسير الرياضي و أدواره و مهامه و مؤهلات المسير الناجح و الإدارة بمبادئها و صفاتها و أهميتها في المجال الرياضي .

➤ **الفصل الثاني : " التحكيم "** و تطرقنا إلى مفهومه ، تعريف الحكم و دوره ، واجباته، صفاته ، بعض النقاط التي يناقشها الحكم مع مساعديه و قواعد ترشيحهم إلى حكام فيدراليين و دوليين ، و بالتفصيل أيضا في مواد التحكيم الدولية الخاصة بكرة القدم المعمول بها حاليا و التطرق لهذه المواد منذ نشأتها .

➤ **الفصل الثالث : " كرة القدم "** أدرجنا فيه بنوع من التفصيل إلى كل ما يتعلق بكرة القدم من حيث التعريف و اللوحة التاريخية في العالم و في الجزائر مع أهم محطاتها و مكانتها و الأزمة التي وقعت فيها كرة القدم في الجزائر .

ثم يليه الجانب التطبيقي و خصصناه للدراسة الميدانية واشتمل على ثلاث فصول أساسية هي :

➤ **الفصل الأول : " الإجراءات الميدانية و المنهجية للدراسة "** و تناولنا فيه الدراسة الإستطلاعية ، المنهج المستخدم في الدراسة ، أدوات البحث ، المجتمع الإحصائي ، عينة البحث و مواصفاتها و أخيرا الوسائل الإحصائية المستخدمة .

➤ **الفصل الثاني :** احتوى الفصل على " عرض و تحليل و تفسير النتائج " و تطرقنا فيه بعرض و تحليل نتائج الإستبيان الموجه إلى الإداريين و الحكام .

➤ **الفصل الثالث :** " مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج " و تناولنا فيه الإستنتاجات و اقتراحات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها .
و أنهينا دراستنا بخاتمة شاملة للموضوع .



جانب
الاعمال

1/- إشكالية البحث:

أصبحت رياضة كرة القدم إحدى الرياضات الأكثر شعبية في العالم ، حيث استطاعت أن تنفذ إلى أعماق عواطف الجماهير ، و هي أكثر ما تشرّب له أعناقهم متطلعة لتحقيق أحلامها، أحبها الكبار و الصغار ، و أبكت الملايين و أطربت مثلهم، إنها اللعبة الرسمية الأولى لشعوب العالم و هي رياضة قديمة تعود إلى أزيد من 2500 سنة ق.ج.و ، رفعها الإنجليز من 1016 ، و ظهرت رسميا في القرن 19 و مع بداية القرن 20.¹

تعتبر من الرياضات التي لها وزنها على الساحة الرياضية ،فوجب توفر هيئات للسهر على السير الحسن لهذه اللعبة التي من بين عناصرها التحكيم ، الذي يعد أحد الأركان الأساسية في اللعبة، و هو تطبيق للقوانين المنصوص عليها في الإتحاد الدولي لكرة القدم في مباراة الكرة القدم بصرامة و دقة متناهية و هذا يتحقق بفضل الإختصاص من العاملين في الإتحادية و الإداريين لتسيير إداري محكم.

و نظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في مجال التحكيم فإن استحداث طرق التسيير أصبح معها لتطوير فنونها و دروبها لمواكبة العصر، لأن توفير الأموال مثلا و اقامة المركبات و المنشآت الرياضية ليس كافي لتحقيق مستوي أداء تحكيمي رفيع ، بل ذلك بحاجة إلى إدارة و تنظيم ورقابة محكمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

و تخضع فئة من حكام النخبة الوطنية لكرة القدم إلى سلطة لجنة الحكام للإتحاد الدولي لكرة القدم FIFA التي تسهر على تطبيق قوانين اللعبة و إعطاء قرارات لها و تقترح تعديلات عليها للجنة التنفيذية، و تعمل على مراقبة و تكوين و ترقية و تعيين الحكام لإدارة مباريات ضمن البطولة الوطنية للرابطة المحترفة الأولى و الثانية .

إن اللجنة التحكيمية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة و خبرة عاليتين للإستفادة من الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة و هذا لا بد من اتباع الأسلوب الذي يستلزم بعض وظائف الإدارة منها التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و المتابعة من خلال سياسات و قرارات و اجراءات موضوع تحدد الإطار العام للعمل و صولا لتحقيق الأهداف، و قبل ذلك يجب الكشف عن التسيير الإداري السائد على

¹رعد محمد عبد ربه، كرة القدم رياضة الشعوب ، الأردن ، دار الجنادرية، عمان ،2010،ص3.

مستوي اللجنة التحكيميّة و مساهمته في تطوير و تحسين و الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر و هذا الوضع دفعنا إلى تساؤلنا بفضول فقلنا:

هل يساهم التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

و من خلال هذا التساؤل العام قمنا بطرح هذه التساؤلات الجزئية:

1- هل يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

2- هل يساهم التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

3- هل تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

يساهم التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

2-2- الفرضيات الجزئية:

• الفرضية الأولى:

يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

• الفرضية الثانية:

يساهم التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

• الفرضية الثالثة:

تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم الجزائرية.

3- أهداف الدراسة:

- ✓ اظهار أهمية التسيير الإداري في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.
- ✓ مدى مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة في الجزائر.
- ✓ مدى مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.
- ✓ مدى مساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

4- أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب موضوعية :

- أهمية موضوع التسيير الإداري في اللجنة التحكيمية في كرة القدم.
- الدور الذي يلعبه التسيير الإداري للرفع من مستوى التحكيم.
- نقص التطرق إلى موضوع التسيير في اللجنة التحكيمية.

2- أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على طريقة عمل لجنة التحكيم.
- تشجيع الأفراد المهمشين مجال التحكيم على الإلتحاق برتبة حكم.
- تحفيز المسؤولين للإهتمام أكثر بهذا الموضوع.
- التطلع على المهام لجنة التحكيم و دورها في الرفع من مستوى التحكيم.

5- أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في :

- إبراز دور التسيير الإداري مساهمته للرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم من أجل التقدّم و التطور و الرقي للجنة من خلال وظائف الإدارة تخطيط و تنظيم و رقابة.
- كما تكمن الأهمية في محاولة إظهار ما يجب على الميسيرين و الإداريين المسؤولين من مهام و أعمال تهدف إلى ترقية و تطوير مستوى التحكيم في الجزائر.
- كذلك نظرا لنذرة المواضيع في ميدان التسيير الإداري للجنة التحكيمية ارتأيت أن أقوم بهذا البحث بغرض التعمق و البحث فيه.

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

للدخول في أي بحث لا بد من تفكيك مجاهيل هذا البحث ، نعلم أن بحثنا يخوض حول مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في الجزائر في كرة القدم و نعرف ما يلي:

1- تعريف الإدارة:

أ- لغة : أدار، يدير ، إدارة الشيء جعله يدور ، أدار المدرسة أي يسير شؤونها ، قال تعالى: "إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم" ¹ صدق الله العظيم.

ب- / اصطلاحا : هي علم و فن ، فهي من حيث كونها فناً فإنها تأتي من حسن التصرف في تطبيق المعارف و المعلومات و المبادئ و النظريات في المواقف المختلفة للوصول إلى أفضل النتائج و من حيث كونها علما فإنها تعتمد في عملها على ارساء قواعد علمية و مفاهيم و مبادئ الإدارة.²

ج- التعريف الإجرائي:

إن الإدارة هي تلك الوظيفة التي تمارس الأنشطة التالية: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق، المراقبة.

2- تعريف الإدارة الرياضية:

¹الفرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 281.

²سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحسناوي، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2014، ص27.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك ، و هذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق نحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، و قد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور ، و عملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير و حماية العمل الجماعي في هذا الحق و ذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين.¹

• التعريف الإجرائي:

تعتبر الرياضة هي أساس تطوير الممارسة الرياضية و هذا من خلال إحاطة المسؤول الإداري بكل ما يدور في المنظمة حتي يتمكن من الوصول إلى الأهداف المنشودة عبر القرارات الإيجابية و ذلك بتنسيق بين الإداريين في اللجنة و الحكام.

3/- تعريف التسيير:

" هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساس التخطيط ، التوجيه ، الرقابة، إنه بإختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير ، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات وظيفية تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتي الرقابة".²

• التعريف الإجرائي:

هو عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة داخل ادارة لجنة التحكيم منها: التخطيط ، التنظيم، الرقابة، و التي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

4/- تعريف المسير:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط، و منشط و مراقب و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، و عليه يعتبر الناحية الأصولية ، مسيرا

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم، الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية، دار الفكر ، عمان، 2002، ص49.

² محمد رفيق طيب، مدخل التسيير ، أساسيات، وظائف، تقنيات ، ط3، منقعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص13.

كل مسؤول عن أعمال الآخرين و لا بد من أن تكون للمسير سلطة معنية لإتخاذ القرارات ، و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول عمليا و حسب¹.

• التعريف الإجرائي:

هو ذلك الشخص الذي يبدي اهتماما داخل ادارة لجنة التحكيم بالعمل و تحقيق الأهداف و محاولة تطوير و تحسين العمل الإداري من مهام تقدم له و أخرى يتطوع لها.

5/- تعريف التسيير الإداري:

هو مساندة التعقيد و الجزئيات التي تواجه الإدارة فوجود تسيير دقيق فإن المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي و يوفر درجة من الإنتظام و التنسيق².

• التعريف الإجرائي:

هو مجموعة من الخطوات المتتالية و المتعاقبة التي تهدف إلى توجه جهود الإداريين و الموظفين داخل اللجنة التحكيمية نحو تحقيق الأهداف المحددة و ذلك عن طريق تنسيق الجهود و الترتيب الهادف للعمل من أجل الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

6/- تعريف لجنة التحكيم :

تتألف لجنة التحكيم من رئيس و نائب رئيس و 9 أعضاء واجباتهم هي:

1- توحيد أساليب التحكيم و تطبيق قوانين العبة في البلاد.

2- رفع اقتراح إلى الفيفا بأية تغييرات أو تعديلات ضرورية لقوانين اللعبة ل يتم على المجلس العالمي

لكرة القدم IFAB.

3- تنظيم دورات و ندوات تحكيمية للحكام و مشرفي الحكام.

4- تعيين طاقم مشرفي(محاضر) الحكام للإشراف على الدورات و الندوات التي ينظمها الإتحاد³.

¹محمد رفيق الطيب، ط3، مرجع سابق،ص18.

²خليفة راشد السنتعالى، عدنان أحمد ولي العزاوي، نظرية القانون الرياضة، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2005.

³ديار فخر الدين محمد الشواني، إحتراف حكام كرة القدم، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2015، ص64.

• التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن هيئة تعين من طرف رئيس الإتحادية و تكون من 3 مصالح مكلفة بما يلي:
الإدارة ، التسيير التقني، التكوين و التنمية مهمتها تنظيم و إدارة التحكيم على المستوى الوطني و الجهوية و الولائي.

7/- تعريف التحكيم :

هو عملية تقويم نزيهة فالمباراة هي الإمتحان الذي من خلاله تتضح حصيلة مجمل الجهود التي بذلت لإعداد الطريق أو اللاعب و التحكيم هو الذي يقوم بجميع هذه الجهود و الإمكانيات المادية و الفنية.¹

• التعريف الإجرائي:

التحكيم هو عبارة عن وسيلة تربوية تعود اللاعب السلوك الحسن و التنافس الشريف و توجيه الجهود نحو رفع من مستوى كرة القدم في الجزائر عن طريق التحكيم الجيد.

8/- تعريف الحكم:

هو الشخص الرياضي الذي يمنحه القانون سلطة تنفيذية لتنفيذ قانون اللعبة ، حيث يخضع الحكم لإختيارات علمية و عملية بدنية و نظرية و طبية وفق الإتحاد الدولي لمعرفة كفاءته العلمية و الصحية إذن فالحكم هو الشخص الذي يضع قواعد اللعب في المنافسة الرياضية.²

• التعريف الإجرائي:

الحكم هو من زاول التحكيم و قيد في سجلات الإتحاد بهذه الصفة ، و يعتبر الحكم أحد المقومات الأساسية للنهوض بالرياضة فهو عنصرا أساسيا من عناصر لعبة كرة القدم و الذي يساهم في النهوض بمستوي اللعبة و تحقيق أهدافها و ذلك من خلاله تطبيقه قواعد و قوانين الإتحاد الدولي لكرة القدم

¹ديار فخر الدين محمد الشواني، إحتراف حكام كرة القدم، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2015، ص46، 45..

²عماد سمير الحكيم ، الأعداد النفسي في المجال الرياضي (اللاعب ، المدرب، الحكم) ط1، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2014، ص95.

9- تعريف كرة القدم:

أ- لغة: (FOOT BALL) هي كلمة لاتينية وتعني ركل الكرة بالقدم، الأمريكيون يعتقدونها (RUGBE) عندهم أما كرة القدم المعروفة والتي يتحدث عنها تسمى "SOCCER".

ب/ إصطلاحاً: هي رياضة جماعية ، يلعبها فريقان يتنافسان لتسجيل الأهداف ، كل على الفريق الآخر و يضم فريق كرة القدم 11 عشرة لاعبا بالإضافة إلى 7 لاعبين للإحتياط ، و يمكن تبديل 3 لاعبين على الأكثر أثناء المباراة ، و تعتبر أكثر الرياضات شعبية في العالم.¹

7- الدراسات السابقة و المشابهة:

نظراً لأهمية الموضوع إلا أنه ليس هناك دراسات سابقة بل وجدنا بعض الدراسات المشابهة و التي اشتملت على متغير واحد لا أكثر من أهمها:

1- الدراسة الأولى:

دراسة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير الرياضي سنة 2008/2007، من إعداد الطالبة ،إفروجن غنية، بعنوان: "التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي" (دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي)

• التساؤل الرئيسي للبحث:

*هل التسيير الحالي للنادي النخبوي لكرة القدم الجزائرية ساهم في سوء مستوى الأداء الرياضي؟

• فرضيات الدراسة:

1 - التخطيط الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.

¹ناجح محمد ذيابات، نايف مفضي الحبور، كرة القدم (مهارات ، تدريب، إصابات)، مكتبة المجتمع العربي، عمان ، الأردن ، 2013، ص11.

- 2 - التنظيم الإداري الحالي في الوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.
- 3 - التوجيه الإداري الحالي في النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.
- 4 - الجانب القانوني التشريعي للتسيير الإداري الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي.

● أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية القانون في التنسيق بين العمليات الإدارية بالإضافة إلى أهمية الدراسة التامة بالمبادئ العامة للإدارة.
- اكتشاف أنسب الطرق للإدارة السليمة و الناجحة.
- إبراز أهمية التسيير الإداري في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره.
- إبراز مرونة الإدارة في الأوساط الرياضية النخبوية لكرة القدم.

● أهداف الدراسة:

العلاقة بين التسيير الإداري و الأداء الرياضي:

- 1- كشف عن كيفية تأثير البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري الرياضي في الأوساط النخبوية لكرة القدم.
- 2- إظهار أهمية البعد القانوني التشريعي في التسيير الإداري و النقائص الموجودة.
- 3- ترسيخ الاتجاهات الإيجابية نحو الاهتمام بالجانب القانوني.
- 4- الإشارة إلى ضرورة وجود أخصائيين في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجح و فعال.

● المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

● أداة جمع البيانات: استبيان و مقابلة.

● العينة: 126 فرد بما فيهم 6 مسؤولين في النادي، 120 مدربين، إداريين و أخصائيين ولاعبين.

● أهم النتائج المتحصل عليها:

- 1- أن التسيير الرياضي الحالي السائد في النوادي الرياضية النخبوية لكرة القدم غير ملائمة للرفع من مستوى الأداء الرياضي.
- 2- انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق و كذا عدم التحكيم في التوجيه الجيد نحو الأهداف من تحفيزات.
- 3- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات و النمط القيادي الفوضوي.
- 4- الفراغ القانوني و مرونة الإدارة تطبيق القوانين الإدارية.
- 5- الجانب القانوني غير ملائم لتسيير جيد و له انعكاس سلبي في الرفع من مستوى الأداء الرياضي.

2- الدراسة الثانية :

دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية ، تخصص : النشاط البدني الرياضي التربوي سنة 2008/2009، من إعداد الطالب ، حدادة محمد ، بعنوان: "الضغوط النفسية لدى حكام النخبة الوطنية في كرة القدم" ، مستوياتها و مصادرها.

• التساؤل الرئيسي:

هل يتعرض حكم النخبة الوطنية لمستوي مرتفع من الضغط النفسي؟

• فرضيات الدراسة:

- 1/- يتعرض حكام النخبة الوطنية في كرة القدم إلى مستويات مرتفعة من الضغط النفسي.
- 2/- هناك فروق في مستويات الضغط النفسي لدى حكام النخبة الوطنية باختلاف تخصصهم.
- 3/- تختلف مستويات الضغوط النفسية لحكام النخبة الوطنية في كرة القدم باختلاف خبرتهم التحكيمية.
- 4/- تختلف مستويات الضغوط النفسية لحكام النخبة الوطنية في كرة القدم باختلاف درجتهم التحكيمية.
- 5/- تختلف مستويات الضغوط النفسية لحكام النخبة الوطنية في كرة القدم باختلاف حالتهم العائلية.

● أهمية الدراسة:

- كونها الولي في حدود على الباحث الذي يتناول موضوع الضغوط النفسية لدى حكام النخبة الوطنية في كرة القدم.
- توفر بعض المعلومات لتكون في متناول القائمين على سلك التحكيم .
- المساهمة في التعرف على أهم مسببات الضغوط النفسية و الاستفادة منها في بناء استراتيجية لمواجهة تلك الضغوط و جعلها في مستويات منخفضة و بذلك يرتفع المستوى الفني و البدني لديهم.

● أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات الضغط النفسي لدى حكام النخبة الوطنية في كرة القدم.
- معرفة مدى تباين مستويات الضغط النفسي باختلاف الخصائص الفردية لحكام النخبة الوطنية في كرة القدم (الاختصاص في التحكيم، السن، الخبرة التحكيمية، الدرجة التحكيمية، الحالة العائلية)
- التعرف على أهم العوامل و مسببات الضغط النفسي الأكثر تأثيرا على حكام النخبة الوطنية.
- المنهج المتبع: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة جمع البيانات: الاستبيان.
- العينة: 250 حكم المدرجين في كشوفات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم على حسب الدرجات التحكيمية(حكم دولي، حكم فيدرالي، حكم ما بين الرابطات).
- أهم النتائج المتحصل عليها:
- شعور الحكام بتحيز المديرية الوطنية للتحكيم لبعض زملائهم في منع الشارات الدولية و الفيدرالية.
- شعور الحكام بتحيز المديرية الوطنية للتحكيم لبعض زملائهم التعينات لإدارة المباريات.
- شعور الحكام بالقلق بسبب عدم مقدرتهم على التحكم بصورة جيدة أثناء المباريات.
- انتظام الحكام في التحكيم يجعلهم يتغيبون عن الدراسة و العمل .
- صعوبة التوفيق بين متطلبات التحكيم و متطلبات الحياة الأخرى.
- النقد غير البناء من طرف الدرية الوطنية للتحكيم.

3- الدراسة الثالثة :

دراسة ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص إدارة و تسيير رياضي سنة 2015/2014، من إعداد الطالبة شودار الريح بعنوان : " دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية (دراسة ميدانية لأندية كرة اليد ببلدية برج بوعريبيج)

* التساؤل الرئيسي للبحث :

هل للتسيير الإداري دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للتسيير الإداري دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية .

الفرضيات الجزئية:

- 1- للكفاءات المتخصصة دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
- 2- للوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
- 3- لميزانية الأندية دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

أهمية الدراسة:

- أهمية التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد.
- إبراز أهمية التسيير الإداري في زيادة الإنجاز الرياضي و تطويره.
- أهمية التسيير و الإدارة الفعالة في نوادي كرة اليد لتحقيق النجاح.

* أهداف الدراسة:

- 1- إظهار دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.
- 2- *الإشارة إلى ضرورة وجود الكفاءات المتخصصة في الإدارة الرياضية من أجل تسيير ناجح و فعال.

3- إبراز دور الوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

- المنهج المتبع: الوصفي التحليلي
- أداة جمع البيانات: الاستبيان
- العينة: تكونت العينة من 11 مسير من ثلاثة أندية رياضية لكرة اليد لبلدية برج بوعرييح، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- أهم النتائج المتحصل عليها:

**الكفاءات المتخصصة لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية.

*الوسائل البيداغوجية و المنشآت الرياضية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية

*ميزانية الأندية لها دور في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية

8/ التعليق على الدراسات السابقة:

1/ اوجه التشابه و الاختلاف في الدراسة الأولى :

*** أوجه الشبه: يتبين لي بأن هناك تشابه في:

- نفس التخصص: إدارة و تسيير رياضي.
 - دراسة متغير التسيير الإداري
 - نفس المنهج المتبع: نفس أداة الدراسة استبيان
- *** أوجه الاختلاف: يمكن القول ان هناك اختلاف مع موضوع البحث الذي أنا بصدد البحث فيه في ما يلي:

- دراسة خاصة بالتسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي.
- دراسة حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر.
- العينة كانت لاعبين و مسؤولين النوادي و مساعدين.

2/ - أوجه التشابه و الاختلاف في الدراسة الثانية:

*** أوجه التشابه:

- دراسة على حكام النخبة الوطنية في كرة القدم.
- نفس العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها.
- نفس أداة الدراسة الاستبيان.
- نفس المنهج المتبع.

*** أوجه الاختلاف:

- دراسة الضغوط النفسية للحكام و درستنا مستوى التحكيم.
- ليست نفس التخصص، دراستهم تخصص نشاط البدني الرياضي التروي.

3/ - أوجه التشابه و الاختلاف في الدراسة الثالثة :

*** أوجه التشابه:

- نفس أداة الدراسة الاستبيان.
- نفس التخصص: إدارة و تسيير رياضي.
- دراسة متغير التسيير الإداري
- طريقة إختيار العينة عشوائية

*** أوجه الاختلاف:

- ليس نفس المنهج (وصفي تحليلي)
- دراسة خاصة بالتسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في الأندية الرياضية
- العينة كانت مسيري النوادي



جانب
الاطلاق
الاطلاق

الفصل الأول
التأسيسية
الإدارية

خطة الفصل :

تمهيد

- 1) مفهوم التسيير
 - 2) التسيير فن و علم و مهنة
 - 3) تعريف التسيير الإداري
 - 4) التسيير في التربية الرياضية
 - 5) التسيير و التنظيم
 - 6) تعريف المسير و المسير الرياضي
 - 7) أدوار المسير
 - 8) وظائف المسير (مسؤوليات الإداري)
 - 9) مهام و مهارات المدير
 - 10) مؤهلات المسير الناجح
 - 11) أقسام المسيرين
 - 12) تعريف الإدارة
 - 13) الإدارة قديما و حديثا
 - 14) عناصر الإدارة (وظائف الإدارة)
 - 15) مبادئ الإدارة
 - 16) مفهوم الإدارة الرياضية
 - 17) صفات الإدارة الرياضية
 - 18) أهمية الإدارة في المجال الرياضي
 - 19) التحديات التي تواجه الإدارة الرياضية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التسيير الإداري في مختلف مجالات يعيش المحرك الأساسي و الرسمي في أي مؤسسة أو منشأة رياضية، أو شركة و بذلك فإن التسيير يتضمن كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه و مراقبة النشاط الرياضي ، من أجل الوصول لتحقيق الأهداف و نجاحه يحدد مصير المؤسسة بالرقمي و النمو أو العكس إن كان التسيير الإداري سيبقي من معايير التقدم و الإزدهار.

ولأهميته البالغة سنتطرق إليه في هذا الفصل الأول بالتفصيل.

1) تعريف التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية و الإجتماعية الأخرى ، حيث ظهر في بداية القرن العشرين م تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور-Taylor) و الفرنسي (فاهون-Fahon).

لقد بدأ تدريس علوم التسيير في الجامعة الجزائرية لفرع مستقل عن العلوم الاقتصادية سنة 1998 م و نظرا لحدائثة و تشعب مواضيعه لم يتفق علماء التسيير على تعريف موحد و جاءت تعاريف مختلفة فقد عرفه تايلور بقوله: " التسيير أنه علم قائم على قوانين و معارف علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

و عرفه أيضا العالم كيمبل kimbell في كتابه(أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه : "يشمل جميع الوحدات و الوظائف التي تخص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية و توفير ما تحتاجه من تجهيزات و إعادة الإطار التنظيمي و كذلك اختيار الرؤساء ، و العضاء الرئيسيين".

أما تعريف أبلي aplley : " بأن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين و تنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى عنصرين أساس احدهما التخطيط و الأخر الرقابة".

أما مساهمة الباحثين الجزائريين في تحديد مفهومه تظهر على النحو التالي:

بالحبيب عبدالرزاق في كتابه(إقتصاد و تسيير مؤسسة) بأن التسيير " هو طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية و المادية قصد تحقيق الأهداف المحددة و لكن تهتم هذه الطريقة في عملية التخطيط التنظيم، الإدارة، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة و بالتوفيق بين مختلف الموارد".

بناء على ماسبق ذكره يمكن القول أو نستنتج مايلي:

- التسيير هو تطبيق العلم على المؤسسة أو المنظمات.
- يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في إنجاز الأعمال و تحقيق أهداف بفعالية لا يتحقق إلا العنصر البشري.
- إن التسيير عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي: التخطيط ، التنظيم ، القرار، التوجيه، الرقابة، التنسيق و تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

2)التسيير فن و علم و مهنة:

يعتبر التسيير علم لأنه يتطلب إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ، و ذلك الأسلوب الذي يقوم تعريف المشكلة و تحليلها و دراستها و من ثم حصر البدائل أو الطرق المسكن إتباعها و مقارنتها بقصد إختيار أفضلها و

¹محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الأساسية - الوظائف - التقنيات، الجزء 1، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص03-

يعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو تقنيات مستمدة من البحوث و العمليات أو التقنيات المالية أو غيرها.

إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يفسر على أنه تفرغ بصفته العلمية بل هو ترميم لها بالنظر إلى طبيعته التطبيقية بعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية و بهذا و أهمها:

- تراكم المعارف و الخبرات حول العملة التسييرية
- نمو و تطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة و التطبيق في المجال المناسب.
- بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج ما يلي:
- ✓ التسيير هو تطبيق العلم المؤسسة أو المنظمات.
- ✓ التسيير هو علم و فن يستخدمان للحصول على نتائج عالية بأقل تكلفة.

و نظرا لأهميته البالغة لها الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة و أعباء متنوعة على مستويات الإدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان الهيئات من لجان متخصصة و إدارة فنية.¹

3) تعريف التسيير الإداري:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي:²

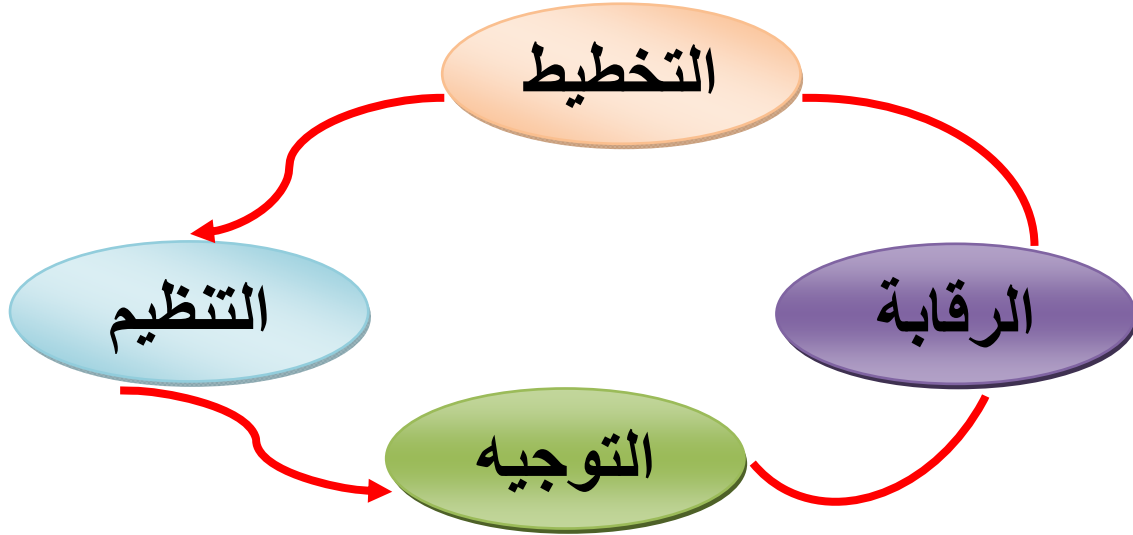
التعريف الأول: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساس التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه و هو بإختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، و التسيير عملية إدارية مستمرة.

التعريف الثاني: هو مساندة التعقيد و الجزئيات التي تواجه الإدارة، فبوجد تسيير دقيق فإن المؤسسات خاصة الضخمة و المعقدة منها، تتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي و يوفر درجة من الانتظام و التنسيق.³

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الأساسيات - الوظائف - التقنيات، الجزء 1، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 10.11.

² يوسف الصديق: القيادة و التسيير و التباین التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

³ خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي: نظرية القانون ، الرياض، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2006.



شكل (1) يوضح أن التسيير عملية دائرية مستمرة .

هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة المتكاملة بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف عن وجود انحرافات، و تصحيح هذه الانحرافات و بالتالي تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات و الإجراءات و ينرهما من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم و التوجيه و التحفيز للكشف على النقاط و تداركها.¹

4) التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهباً لها المناخ الملائم و الإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة و الفعالية و نظراً لأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة و أعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية و اتحادات رياضية و أندية و مراكز الشباب و حتى داخل الهيئات من لجان متخصصة و إدارة فنية.²

5) التسيير و التنظيم:

" التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة والتي تشمل أساس التخطيط التنظيم، التوجيه الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير ..

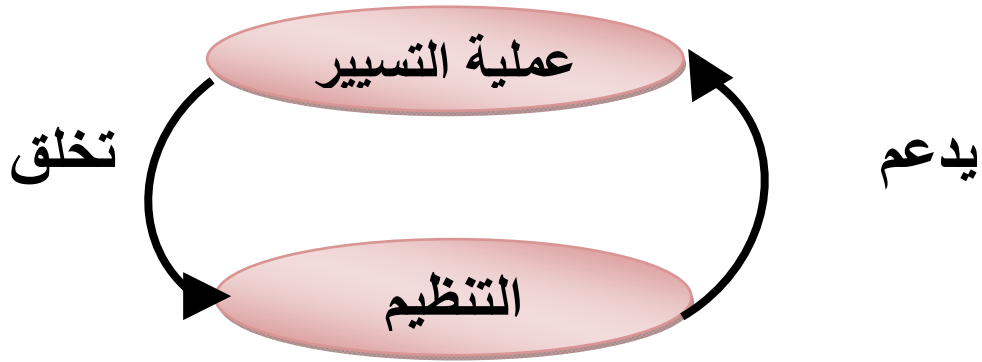
¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الأساسية - الوظائف - التقنيات، الجزء 1، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص13،14.

² عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر ، ب،س،ص35.

إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات، ووظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط إلى الرقابة"

" يتناول التنظيم ، بإعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها، بما تشمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، و مناصب عمل، وعلاقات سلطة، وغيره يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل باعتبارها نتاج العملية التسييرية و أثرها العلمي المحسوس".

" كذلك فإنّ العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية، مبنية على أساس من التفاعل الصعب المتبادل ، وذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم، الذي أصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير وشحذها، و هو الأمر الذي يؤدي من جديد إلى تحسين التنظيم نفسه و تطويره، إنّ المفهوم الحديث للتطوير التنظيمي ينظر إلى هذه العملية على أنها مستمرة ، على إعتبار أن ظروف المحيط و معطيات البيئة التسييرية تتغير باستمرار"¹.



الشكل(02) يوضح العلاقة الدائرية بين عملية التسيير و نتيجتها التطبيقية التنظيم

6) - تعريف المسير :

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين لبلوغ غرض مشترك و عليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفتة كمسير و يتحول إلى منقذ فقط.²

و لكي يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال و المهام المطلوبة منهم و ذلك عن طريق إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

¹محمد رفيق الطيب، ج1، 1995، 1، مرجع سابق، ص5-6.

²محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الأساسيات - الوظائف - التقنيات، الجزء 1، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص18.

و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه عمله و مكان العمل و الزمن لتأدية الوسائل و الأدوات المستخدمة للتنفيذ، يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله، و الأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة و تحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة و المهام التي يتولى الإشراف عليها و كذلك بمتابعة و رقابة نتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات و الإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء و الانحرافات.¹

6/1- تعريف المسير الرياضي:

يمكن تعريف التسيير ببساطة بأنه إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم، ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهود والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين و تدريبهم ، و تحفيزهم و التنسيق في جهودهم و تصحيح مساهمهم ، و تقويم نتائجهم ، لكي تمارس الأنشطة فإن المسير الرياضي يستخدم موارد بإمكانيات متنوعة و يضيف إلى ذلك الجانب العنصر البشري، وإن العنصر الإنساني هو الأهم أكيد ، حيث أنه هو الذي يحرك العناصر و يشغلهم و من ثم فإن للمسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ على الموارد و الإمكانيات المتوفرة لديه إلى جانب العاملين و تشغيلهم بالشكل الإقتصادي المطلوب و الحصول منها على أفضل النتائج الممكنة.

و يكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية ، و هو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري و عصومهم في الفريق و الذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة ، أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة، و القاعدة المريضة من العاملين من جهة أخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط و يتصل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة و تقرر حدا زمنيا لإنجازه.²

6/2- الإداري:

"هو ذلك الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم يمارس من خلالها دوراً اجتماعياً يؤثر على جماعة من الأفراد. و محور عمل الإداري هو إتخاذ القرارات و ذلك في حد ذاته يعني تحويل خطط و برامج و أهداف المؤسسة إلى مجموعة من التصرفات تتعلق باستخدام الإداري للإمكانات المتاحة بشرية كانت أو مادية، وفي هذا العمل يقوم الإداري بوظائف الإدارة جميعها، تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة"

و يعتبر الإداري بمثابة قائد الفرقة الموسيقية (المايسترو) فهو قد لا يجيد العزف على جميع الآلات الموسيقية ، و لكنه يقوم بتنسيق أداء العازفين لكي تخرج المقطوعة الموسيقية في صورة جماعية ممتعة ، لذا فهو يعتبر أداء ربط أجزاء و تجميع الجهود و الموارد الأخرى بهدف التكامل و التعاون لتحقيق الأهداف.³

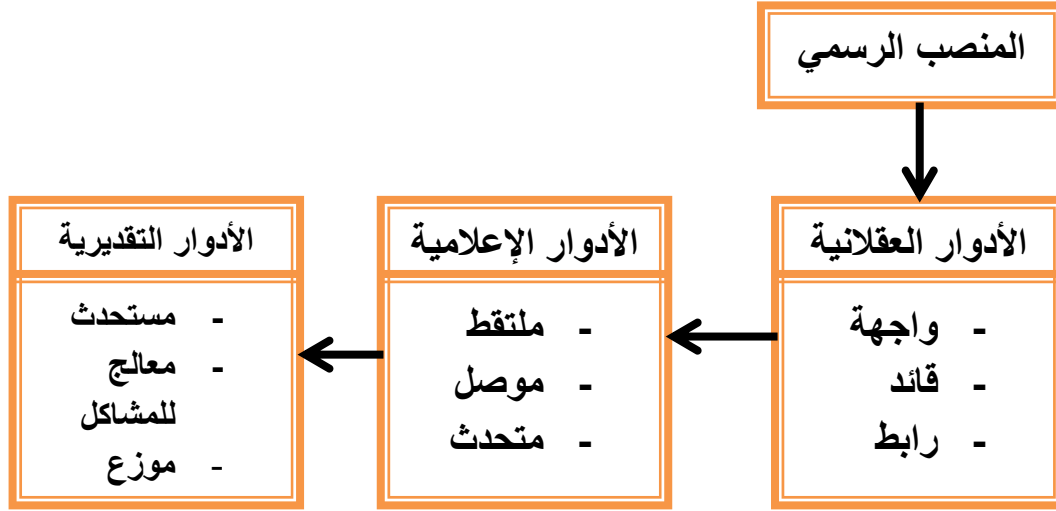
¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، مرجع سابق، ص12-13.

² عصام بدوي، مرجع سابق، ص35

³ مصطفى حسين باهي، د/محمد متولى عفيفي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر الجديدة، 2001، ص36.

7) أدوار المسير:

يتبع "منتز برج، Mintz berg" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم ورقابة ، حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات هي:



الشكل (03) مخطط يوضح أدوار المسير

1- الأدوار العقلانية:

و تتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة و هي كالاتي:

أ-الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسيرين الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

ب- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين .

ج- الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله و بين المسيرين.

2- الأدوار الإعلامية:

و تعني الحصول على المعلومات و ايصالها إلى الجهات المعنية و هي كما يلي:

أ- ملتقط: للمعلومات التي تنفذ في تسيير شؤون عمله.

ب- موصل: إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

ج- متحدث: مع الجهة الرسمية و صاحب النفوذ في الداخل و الخارج.

1- الأدوار التقديرية: و تشمل اتخاذ القرارات و هي على الشكل الآتي:

أ- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف و التطور.

ب- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

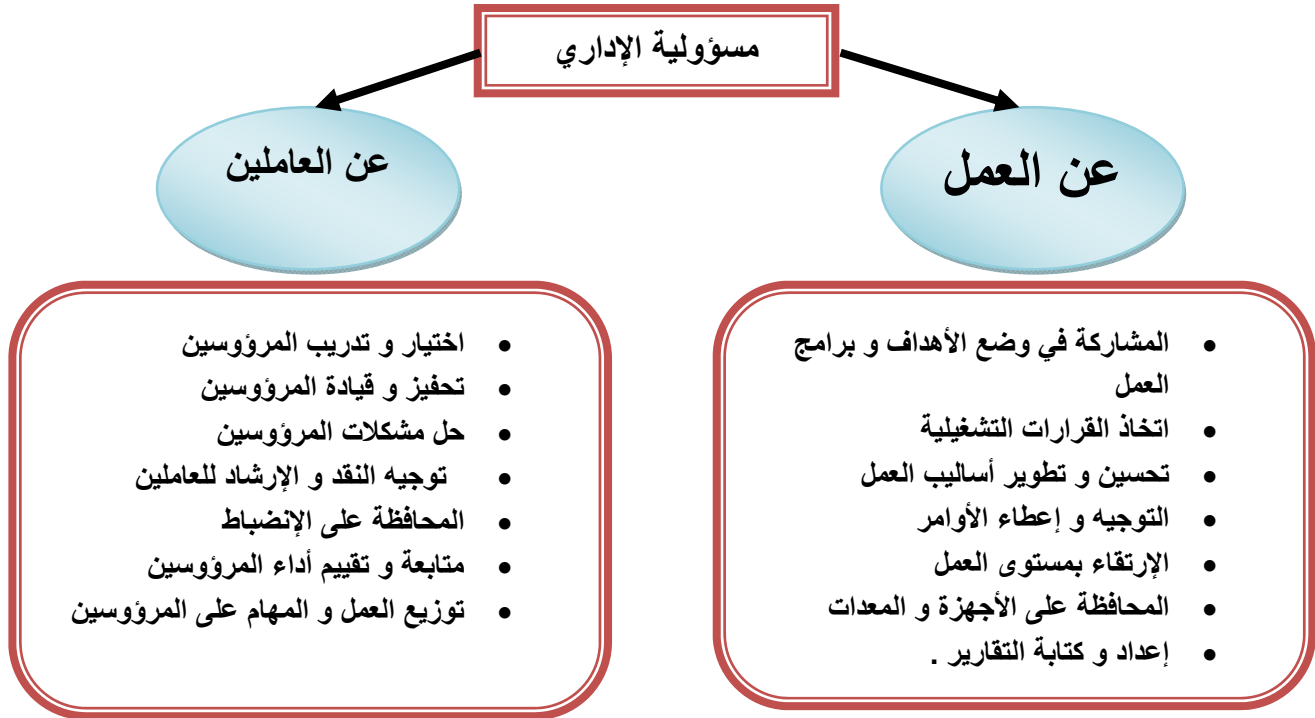
ج- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين بإستعمال الوسائل

د- المفاوض: هو الذي يبرم العقود و يقبل الإلتزمات و يقدم التنازلات للمسؤولين.¹

8) - وظائف المسير:

- التخطيط و تحديد السياسات - تنظيم أنظمة الآخرين
- تفويض السلطة و المسؤولية- الرقابة على النتائج المطلوبة
- الإشراف على تقديم النتائج- إصدار الأوامر و التعليمات
- تفسير و تبليغ السياسات- تدريب المؤسسين في المراكز ذات المسؤولية و تحمل العمل الإداري
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.²

8/1- مسؤوليات الإداري:3



الشكل (04) يوضح مسؤوليات الإداري.

¹ محمد رفيق طيب، مرجع سابق، ط، 2011، ص 27-28.

² محمد رفيق طيب، مرجع سابق، ط، 2011، ص 28-29-30.

³ جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009، ص 203.

9) - مهام المدير:

إن مهام أي مدير في أي منظمة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و المراقبة و لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف تعتمد على توفر بعض السمات نلخص منها ما يلي:

- 1- القدرة على العمل مع و من الآخرين: أي التفاعل مع مديري المنظمات الأخرى و كذلك الأفراد و خارج المنظمة و كل من لهم علاقة بمنظمتهم.
- 2- المسؤولية و القابلية للمحاسبة.
- 3- التوازن بين الأهداف و تحديد الأولويات.
- 4- العمل كرجل سياسة و دبلوماسي و وسيط.
- 5- اتخاذ القرارات الصعبة.¹

9/1- مهارات المدير: Managerial skills

بعدما تعرفت على أدوار و مهام المدير ينبغي أن تتوفر لدى المدير قدرات مهارات حتى يتمكن من القيام بأدواره المختلفة بنجاح ، و المهارة هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، و هذه المهارات يمكن تعلمها و تطويرها و من أهمها هي:

- 1- المهارات الفنية: هي إستخدام معارف و أساليب و موارد محددة في إنجاز العمل.
- 2- المهارات التحليلية: هي تشخيص و تقييم الحالات و المواقف ، و تحديد العوامل الرئيسية.
- 3- مهارات صنع القرار: تتضمن المقدرة على تحديد المشكلات و أسبابها و تطور الحلول لها.
- 4- مهارات تفاعلية: إن عمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين و هذا يتطلب منه مقدرة و مهارة في العمل مع الآخرين و التعامل معهم و فهمهم.
- 5- مهارات إدراكية: هي المقدرة على النظر للمنظمة ، و كيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض و دور كل منها و كيف يؤثر كل منها و يتأثر به، لضمان تحقيق الأهداف.
- 6- المهارات الإتصالية: أن يكون قادرا على إستقبال و إرسال المعلومات و الأفكار و الخطط و البرامج و المشاعر، كتابة و شفاهة، و بشكل يفهمها الآخرون بوضوح و سهولة.
- 7- المهارات الحاسوبية: هو إدراك و فهم دور الحاسوب و تطبيقاته و كيفية استخدامه. و مع أن المهارات السابقة ضرورية لأي مدير ، إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تتفاوت من مستوي لأخر، و تبعا للأهمية النسبية للأدوار التي يقوم بها المدير.²

¹ طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، مصر، 1997، ص14، 15، 16.

² حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2006، ص28، 29، 30.

10/- مؤهلات المسير الناجح (المدير):

على كل مدير أن يتمتع المدير الناجح بخصائص و سمات و اتجاهات معينة، تمكنه من تطبيق مهارته و قدراته في القيام بأدواره العديدة ، و تنطبق هذه الخصائص و السمات على أي مدير ، مهما كان عمره ، و جنسه و مهما كانت طبيعة عمل المنظمة التي يعمل لديها و حجمها و ثقافتها ، و أهم هذه الخصائص هي:

- 1- يوفر توجهات و مسارات واضحة: أي وضع أهداف و معايير واضحة للأفراد و عليه أن يتبع الفرضية في المشاركة في وضع هذه الأهداف لا أن يملئها عليهم .
- 2- يشجع الاتصال المفتوح: ينبغي أن يكون المدير نزيها و صادق في تعامله مع الناس.
- 3- يرشد الناس و يؤازرهم : أي يجب أن يساعد الآخرين.
- 4- يعترف بموضوعية بالإنجاز: يجب أن يثني المدير على التعامل المتفوق كما يجب ربط العوائد بمستويات الأداء.
- 5- يضع رقابة مستمرة: هو متابعة القضايا و الإجراءات الهامة و تزويد العاملين بالتغذية الرجعية .
- 6- يختار العاملين المناسبين : يجب أن يعني المدير بجذب و اختيار الأشخاص الذين لديهم المهارات و القدرات و الإتجاهات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.
- 7- يتفهم الإنعكاسات المالية لقراراته: هي تحمل المسؤولية عن تحقيق الأرباح و العائدات.
- 8- يشجع الإبداع و الابتكار.
- 9- يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة.
- 10- يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة: أي أن ينال المدير تقدير و إحترامات الأفراد العاملين معه و لكي يبادلوه بالمثل.¹

10/1- صفات المدير:

- 1- قادر على إحراز النتائج و تحقيق الأهداف
- 2- التعاون و التعاطف مع المرؤوسين
- 3- النجاح هنا لا يعتمد على الصفات الشخصية
- 4- يسمح للجميع بقرب المجتهدين و الأذكياء و يحفز المتفوقين.
- 5- صورة المنظمة في البيئة و المحيط ، يجب أن تكون ساحة و موثوق بها.
- 6- يمثل عامل القدوة في كل شيء.
- 7- عينه على عمل و ليس على المنصب.

¹حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص32، 31.

8- كسب ثقة و محبة المرؤوسين.¹

11/ أقسام المسيرين:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

1- **المسيرون القاعدون:** يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في المستويات التنظيمية و يجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح و الإرشاد.

2- **المسيرون الأواسط:** يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا و من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد للتأكيد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابه التقارير و حضور الاجتماعات.

3- **الإدارة العليا:** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث جماعية يقومون برسم المسار العام للمنشآت ، أما حملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط له و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطي و التأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطي.²

و تتعدد مسؤوليات المشرف أو المسير في مجالات العمل أو في الهيئات الرياضية على النحو التالي:

- تحقيق العمل على من يعملون تحت إشرافه.
- تدريب العمل على الأعمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنيا و نفسيا.
- ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين و الرؤساء في الأقسام الأخرى.
- التعرف على الروح المعنوية للعاملين و دراسة العوامل التي تؤثر عليها.
- ترشيد الاتفاق في البرامج التي يقوم بتنفيذها.
- التأكيد من أن ظروف العمل التي يؤدي فيها العاملون واجباتهم تتوفر فيها المقومات الأساسية للسلامة و الأمن.
- التأكيد من التزام العاملين بالقواعد التي نسبها إدارة الهيئة وفق لهذه المسؤوليات.³

¹هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية ، الأردن ، عمان ، 2014، ص131، 130.

²محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف تقنيات، مرجع سابق، ص14، 12.

³عصام بدوي، مرجع سابق، ص37.

12/ تعريف الإدارة :

هناك عدة تعريف للإدارة بحيث تعتبر فن أو علم و توجيه أو تسيير و إدارة أعمال آخرين و يقصد تحقيق الأهداف المحددة للإدارة و أول تعريف يقول:

- **تعريف هنري فايول (Fayol):** " هي تلك الوظيفة التي تمارس الأنشطة التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، المراقبة"¹
- **تعريف كونتز:** "الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين"
- **تعريف بروان:** "الإدارة هي مجموعة الجهود لكل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه".
- **تعريف البزم 2007:** هي عملية مستمرة و متفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية و الجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة الفعالية و الكفاءة.
- **تعريف شلتوت و معوض 1974:** "الإدارة هي فن تنفيذ و تطبيق السياسات الإدارية الموضوعية في الإطار التنفيذي للدولة على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان و المكان"
- و يعرفها المؤلفان بأنها: طبيعة إنسانية لسد الإحتياجات الشخصية للفرد و المجموعة ووظيفة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه و بأقل كلفة و أفضل نوعية و بإنسانية تامة²

13- الفرق بين الإدارة قديما و حديثا:

لقد أصبح نجاح أي عمل يقوم على إستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة و من ثم وجب على المتخصصين مواكبة البحث العلمي و التقني للحاق بركي التقدم و التطور للمساهمة الفعالة فيرفع حركة التنمية ، و قد أدت التحولات و التغييرات الإقتصادية، و السياسية و الإجتماعية ، و الثقافية ، و المناخية ، و التكنولوجية إلى تغيير الإدارة القديمة إلى الإدارة حديثة.³

¹ كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2015، ص17.

² كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء ، الإسكندرية، 2015، ص17.

³ جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة، مركز الكتاب، القاهرة، 2007، ص17.

الإدارة الحديثة

- سمتها قبول و إدارة التغيير .
- إدارة مجتمع المعلومات
- تعمل مع التكنولوجيا الأعلى
- تعمل مع الإقتصاد العالمي
- اهتمامات ذات مدى بعيد
- تنظيمات تداخلية قائمة على التفاعل
- تعمل في سوق مفتوح متحرر و متغير
- هيكل تنظيمي متغير و متقلب
- نظم و سياسات متغيرة ولا مركزية
- الإنفتاح العالمي في المعلومات
- النظر دائما للمستقبل
- التطلع للإستقلال و حرية الحركة
- تحلل الأرقام و البيانات
- مشاركة فعالة و إيجابية
- التحسين و التطوير هدف أساليب
- الإهتمام بالمصلحة العامة.

الإدارة القديمة

- سمتها رفض و معارضة التغيير .
- إدارة المجتمع الصناعي الزراعي
- تعمل مع التكنولوجيا المحدودة
- تعمل مع الإقتصاد الوطني
- إهتمامات ذات مدى قصير
- تنظيمات هرمية قائمة على المركزية
- تعمل في سوق مستقل مغلق
- هيكل تنظيمي جامد
- نظم و سياسات ثابتة و مركزية
- تقييد تداول المعلومات
- التمسك بالماضي و الإنحصار في الحاضر
- عناية خاصة بوجبات و محتوى العمل
- تفكير في البدائل المتعارضة
- تلقي التعليمات و الأوامر سلبية وحيادية
- المشاركة في حل المشكلات ظاهرية
- إشباع الحاجات الشخصية

الشكل (05) يوضح الإدارة قديما و حديثا

14/ عناصر الإدارة (الوظائف)

إن الإدارة بإعتبارها متنفس الأفراد لا بد أن يتوافر لها تخطيط مدروس من خلال تنظيم عملي فعال مع التوجيه التربوي و التقييم المستمر من خلال قنوات الرقابة لمنع التلاعب و الإنحراف وقد إتفقت الآراء على أن العمليات الإدارية تنقسم إلى التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و هناك من يصنف عمليات أخرى¹.

¹سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص23.

1/14 التخطيط

• -تعريف التخطيط :

- أ- لغة: "هو إثبات لفكرة ما بالرسم و الكتابة و جعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم و الفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن و العكس".¹
- ب- إصطلاحا: **حسب فايول**: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".

- حسب إبراهيم عبد مقصود: أنه استقرار للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر و خبرات الماضي و الإستعداد لهذا المستقبل يوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة و القريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة.²

• أهمية التخطيط

- 1- مواجهة حالة عدم التأكيد و التفسير
- 2- التركيز على الأهداف
- 3- الإستفادة القصوى من إقتصاديات التشغيل
- 4- تسهيل عملية الرقابة
- 5- يرسم السياسات و القواعد³

• تعريف التخطيط الإستراتيجي:

- هو التصميم و التبصير برسالة الشركة بأهدافها و بمسارها الرئيسي و تحديد العمليات و الأنشطة و العمال اللازمة لتحقيق ذلك.⁴

• مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق و المعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات

¹محمد محمود موسى، التخطيط التعليمي أسسه و أساليبه و مشكلاته، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، 1985، ص104.

²إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية ، 2003، ص16-17

³إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص18.

⁴أحمد ماهر، دليل المدير خطوات بخطوة في افدارة افسراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،1999،ص23.

- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف
- وضع عدد من الخطط البديلة
- دراسة الخطط و اختيار الأفضل منها
- وضع برامج التنفيذ وفقا للأولوية في التنفيذ و الترتيب الزمني.¹

• أنواع التخطيط:

- أ- **تخطيط طويل المدى:** هو إعداد خطة يستغرق تنفيذها فترة طويلة ، تتراوح بين 20،15 سنة عادة.
- ب- **تخطيط متوسط المدى:** تتراوح فترته من 4 إلى 7 سنوات.
- ت- **تخطيط قصير المدى:** يقصد به الخطط السنوية و منها تفصيلات عن الإجراءات و الوسائل.

2/14. التنظيم:

هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض معين تمارس من خلال السلطة و التنسيق و الرقابة.²

• أهمية التنظيم:

- 1- توحيد الجهود المختلفة و تجميعها
- 2- يحدد الواجبات و المسؤوليات
- 3- تحديد أوقات الإنجاز المهام حسب طبيعة العمل.
- 4- يوفر فرصة لجميع أفراد المؤسسة للتعرف على مدرائه.³

• انواع التنظيم:

- أ- **تنظيم رسمي:** يقوم على أساس المهام الرسمية للمؤسسة الإدارية.
- ب- **تنظيم غير رسمي:** يتحدد في ضوء اعتبارات خاصة بالأفراد و هي غير محددة بضوابط رسمية.⁴

• متطلبات التنظيم:

- أ- الإمكانيات البشرية.
- ب- الهيكل التنظيمي.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص18.

² افروجن غنية، التسيير الإداري بالأداء الرياضي النخوي، معهد تربية بدنية و رياضية، سيدي عبد الله زرالدة، الجزائر، 2007، ص59-62.

³ سليمان عكاب الجنابي، مرجع سابق، ص69-69.

⁴ سليمان عكاب الجنابي، نفس المرجع السابق، ص70-71.

ت- القانون

ث- الموارد المالية.

• عناصر التنظيمي:

- 1- تحليل أهداف: الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط.
- 2- وضع هيكل تنظيمي
- 3- تصوير الهيكل التنظيمي: أي توضيحه ورسمه بعد أن يتم تصميمه.¹

3/14. التوجيه:

• تعريف التوجيه:

هو كيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين و حفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم و توفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم و يتم من خلال القيادة و الحفز و الإتصال.²

• أسس التوجيه:

- 1- إصدار الأوامر الواضحة
- 2- يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات و إرشادات واضحة
- 3- تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم
- 4- المحافظة على النظام وتقدير اجتهاد العامل في العمل.³

• أهداف التوجيه:

- 1- تنظيم و تنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف.
- 2- ضمان حسن تسيير العمل
- 3- التغلب على معوقات التنفيذ و تذليلها أولاً بأول
- 4- تدعيم روح العمل الفريقي داخل المنظمة

¹ افروجن غنية، نفس المذكرة السابقة، ص65-66

² رامي حسين حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية و التعليمية، دار أسامة، الأردن، عمان، 2011، ص21.

³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار ليازوري، الأردن، عمان، 2010، ص92-93.

4/14. الرقابة:

• تعريف الرقابة:

حسب هنري فايول " فإن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة".

و بذلك تعتبر الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال و قياس الأداء وفق للمعايير الرقابية المحددة.

• أغراض الرقابة(أهدافها)

- 1- التأكيد من إن اللوائح و القوانين و القرارات يتم احترامها و تطبيقها.
- 2- الكشف المبكر عن المشكلات
- 3- التأكيد من أن السياسات المالية يتم فيها و فق للخطة المقررة.
- 4- التأكيد من الحقوق و المزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها.
- 5- التأكيد من أن الأعمال الفنية تؤدي على أكمل وجه.

• مقومات نجاح الرقابة:

- 1- تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط و احتياجاته.
- 2- مرونة خطة الرقابة و مراعاة أن تجرى في الوقت و المكان المناسب
- 3- عدم تصيّد الأخطاء و الإتجاه إلى الإصلاح و معالجة المشاكل
- 4- الإقتصاد و عدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة
- 5- تطوير أساليب و نظم الرقابة مع تطوير أساليب و نظم العمل.¹

• خطوات الرقابة :

- ✓ تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية
- ✓ تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا
- ✓ تحديد إذا كان هناك انحرافات
- ✓ تحديد أسباب الإنحراف و المعمل على تصحيحها
- ✓ التقويم و التصحيح.²

¹كمال درويش، محمد الحماسي، سهير المهندس، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب، للنشر، القاهرة، 2009، ص187-193-195.

²أفروجن غنيّة، نفس المذكرة السابقة، ص74.

5/14 القيادة:

• تعريف القيادة:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

• أركان القيادة:

- ✓ الركن الأول: الرؤية : هي الصورة في المستقبل و الحالة التي يرتب القيادي الوصول إليها .
- ✓ الركن الثاني: الإلتباع المخلصون.
- ✓ الركن الثالث: التشجيع و التحفيز.

• أهمية القيادة:

- ✓ تحقيق التوافق و التنسيق بين جهود العاملين
- ✓ الإستفادة من الموارد البشرية و المادية
- ✓ تدعيم السلوك الإيجابي
- ✓ وضع إستراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عليا
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها.¹

6/14. إتخاذ القرار:

• تعريف إتخاذ القرار:

"هو عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل و إختيار البديل المناسب لموجهة موقف ما أفعل مشكلة أو الوصول إلى غاية محددة".²

• أنواع القرارات:

- 1- القرارات الشفوية و المكتوبة.
- 2- القرارات الإفرادية و الجماعية
- 3- القرارات الأساسية و الروتينية
- 4- القرارات القاعدية و الرئيسية من الأسفل إلى الأعلى و الثانية بالعكس.¹

¹ صابرين عطية مرسل، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء ، الإسكندرية، 2014، ص10 إلى 15.

² رائد محمد السطري: الإدارة الرياضية، دار جلين الزمان ، عمان ، 2009، ص147.

• العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار:

- ✓ التنبأ بالعوائد و النتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل.
- ✓ الإهتمامات التي يمكن ربطها بهذه العوائد و النتائج
- ✓ معيار القيمة لدى الشخص الذي يزن هذه البدائل و يقارنها مع بعض.
- ✓ أهداف المشاة.
- ✓ القيود و المحددات التي يمكن في ضوءها تنفيذ البديل أو الطريق الذي يتم اختياره.²

15. مبادئ الإدارة:

حسب العالم فايول حددها ف (14) مبدأ ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية مركز على أنها ذات صلة أي تصليح على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات و أعمال كالتجارة، السياسة، الرياضة.... كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالأتي:

- 1- مبدأ تقسيم العمل: ينطبق على كافة الأعمال.
- 2- السلطة و المسؤولية: هي الإلتزام بإنجاز المهام الموكلة له .
- 3- الوحدة الأمرة: تلقي الأوامر من مصدر واحد وهو الرئيسي المباشر.
- 4- الإنضباط: أي ضرورة إقتراح اللوائح و عدم الإخلال بالوظائف و الأوامر.
- 5- وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد و خطته واحدة لكل مجموعة من النشاطات.
- 6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة
- 7- تعويض الموظفين
- 8- تفويض السلطة: لما يناسب مع نوعية المهام و نوعية الأشخاص.
- 9- التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الأمرة من العلى إلى الأسفل مع إمكانية إقامة جسور أفقية الإتصال.
- 10- النظام.
- 11- الإنصاف و المساواة
- 12- استثمار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال.
- 13- المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها.
- 14- روح الجماعة: المحافظة على وحدة و تماسك مجموعات العمل و تجنب تفرقتها، و يستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة.³

¹ محمد داود الربيعي، إدارة العمل الرياضي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011، ص99.

² جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الأبيار، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص60.

³ محمد رفيق الطيب، الجزء 2، مرجع سابق، ص95.

16/ مفهوم الإدارة الرياضية:

"هي نشاط له مضمون و يحتوي على مكونات رئيسية و يقوم به أفراد قادرين على إستخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة: ¹

وقد عرف من DE SENS KELLEY.BLANTEN .AND BEITEL (1990)، الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية"

و قد بدأ برنامج الإدارة الرياضية ،عندما بدأ بالتساؤل عن أين يجد الإنسان شخصا لديه معلومات و خبرات لإدارة هيئة رياضية و تنظيم و غدارة بطولة أو مسابقة أو إستاد أو فريق؟²

الإدارة هي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و اخراجه بصورة منتظمة من تحقيق هذه الهيئات .³

17/ صفات الإدارة الرياضية:

1- الشمول: يعني ضرورة تغطية الإدارة لكافة الجوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

2- التكامل: يعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم ، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد، بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

3- المستقبلية: يعني ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط ، و إنما المستقبل أيضا من خلال أهداف و تطلعات في زمن آليا ، و عليها أن تنظر إلى الماضي من خلال عملها لتستقي منه الدروس.

4- الإنفتاح: يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالإنفتاح على البيئة التي تعمل خلالها ، تتأثر و تؤثر فيها.⁴

18/ أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

أولا: التربية البدنية و الرياضية نوع هام من أنواع التربية: حيث أنها مظهر من مظاهر التربية و تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح و يتحقق ذلك عن:

¹ حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة، الأردن، عمان، 2011، ص25.

² عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص17.

³ مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1992، ص17.

⁴ مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص18.

- الجانب النفسي: من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة
- الجانب الاجتماعي: من خلال ممارسة الأنشطة الجماعية و يكسب الفرد العادات و المثل العليا كالتعاون، الإحترام، الولاء للغريب.
- الجانب العقلي: من خلال النشاط الرياضي.

ثانيا: الإدارة تعني البعد عن العشوائية و الإرتجال: فكل مجال من مجالات التربية البدنية في حاجة إلى أسلوب علمي بعيدا عن الصدقة.

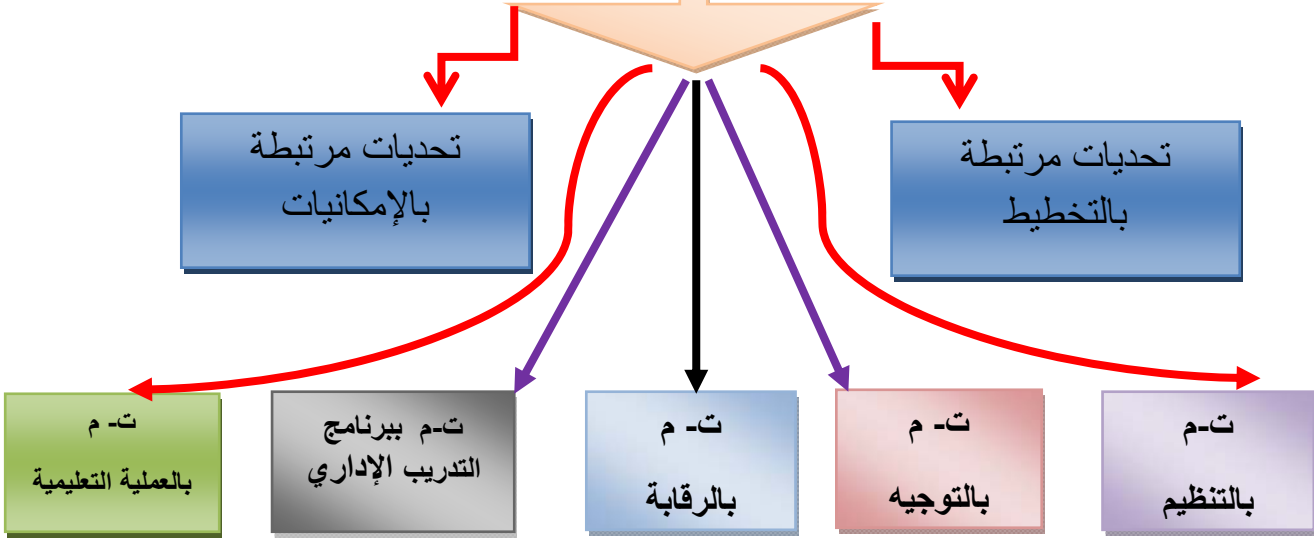
ثالثا: الإدارة تحدد إطار عمل واضح: يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الإنحراف عنها.

رابعا: الإدارة نشاط حتمي و حيوي لكل جهد جماعي: فهي التي تتيح الجهود الإنسانية بالفاعلية و الجدوى، فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط و توجيه و تنظيم ومتابعة حتي تحقق الأهداف المطلوبة هذا يعني وجود قيادة مثالية متمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية و البشرية في إتجاه الهدف المطلوب تحقيقه، و في غيابها تسود الإرتجالية في التسيير.

خامسا: ضرورة توفر الموهبة اfdارية في الإداري: فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية.

19/ التحديات التي تواجه الإدارة الرياضية:

التحديات التي تواجه الإدارة الرياضية



شكل (06) يوضح مشكلات الإدارة الرياضية

- 1- عدم دقة البيانات والمعلومات و الإحصائيات.
- 2- التوقعات و التقديرات الخاطئة
- 3- جمود الإجراءات و تعددها
- 4- الصعوبات الفنية
- 5- العجز المالي
- 6- ضعف الوعي الخططي
- 7- المعوقات البشرية.¹

¹ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، رؤية مستقبلية للنهوض بالإدارة الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص7

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التسيير الإداري الذي يعيش مساهرة التعقيدات التي تواجه الإدارة ، فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى و هذا طبعا بفضل المسير أو الإداري و المدير الناجح لأن هذا يوفر درجة من الإنتظام و التنسيق و لا يتم هذا إلا بوجود قيادة كفؤ .

ولاحظنا أن العمليات الإدارية تبدأ التخطيط و تنتهي بالرقابة بحيث يلازم كل عملية اتخاذ القرار الرشيد و تلزمها قيادة كافية، كما أن المنظمة تحتاج لكفاءات لتطوير الأداء الإداري و هذا باستعمال الأساليب الحديثة لتحقيق أهدافها للتغير نحو الأفضل في الإدارة الرياضية .

لهذا يجب أن تكون سياسة إدارية ناجحة و مدروسة لبلوغ الأهداف المسطرة و هذا كله يجعل نجاح المؤسسة أو الشركة أو المنشأة متوقف على مدى نجاح التسيير الإداري و تنظيم أدواته .

الفصل الثاني
التحليل
الرياضي

خطة الفصل:

تمهيد

1/ تعريف التحكيم:

2/- تاريخ و نشأة التحكيم في العالم

3/ تاريخ التحكيم في الجزائر

4/ مواد القانون الدولي للتحكيم في كرة القدم

5/ الشروط الواجب توفرها فيمن يرغب بالانضمام إلى سلك التحكيم

6/ تعريف الحكم

7/ الموصفات المطلوبة في الحكم

8/ التكوين للحكام في الجزائر

9/ مقاييس الحكام و اختبارات تأهيلهم

10/ كيف يعد الحكم نفسه خلال المباراة

11/ النقاط التي يناقشها الحكم مع الحكام المساعدين قبل البدئ المباراة

12/ أنواع الحكام من حيث الدرجة التحكيمية

13/1- الهيئات المشرفة على الحكام

13/2- لجنة التحكيم: "المديرية التقنية الوطنية للتحكيم"

13/3- هيكلية التحكيم في الجزائر: (اللجان التحكيمية)

13/4- مهام لجنة الحكام

14 / أهمية التحكيم في كرة القدم

15 / امكانية تحسين اداء الحكام الجزائريين عن طريق التكنولوجيا الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

قال الله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ فَاذْكُمُوا بِالْعَدْلِ " النساء 58.

يعتبر التحكيم الرياضي من الركائز الأساسية في المنافسات الرياضية بصفة عامة و في كرة القدم خاصة حيث أنها الرياضة الشعبية في العالم و من ثم فإن حكم كرة القدم يقع على عاتقه عبئ كبير و يرجع ذلك إلى عوامل كثيرة منها الشعبية الكبيرة و المسافة الكبيرة لملعب كرة القدم و زمن المباراة، مما يتطلب أن يكون الحكم في فورمته متكاملة من جميع النواحي سواء بدنيا أو عقليا أو نفسيا أو معرفيا فإن توافر هذه العوامل في شخصية الحكم تمكنه من إدارة جميع المباريات بنجاح دون أن يقع في مشكلات قد يتعرض لها الحكم مما يؤثر ذلك على مستواه التحكيمي في المباريات، و هذا ما جعلنا نركز في فصلنا هذا على التحكيم بصفة عامة كمفهومه، تعريف الحكم، واجباته، صفاته، بعض النقاط التي يناقشها الحكم مع مساعديه و أنواع الحكام، و التفصيل في مواد التحكيم الدولية الخاصة بكرة القدم المعمول بها حاليا و في الأخير سينتهي هذا الفصل بعنصر هام و هو لجنة التحكيم و إمكانية تحسين أداء الحكام الجزائريين عن طريق التكنولوجيا الحديثة.

لقد جاء على لسان رئيس الإتحاد الدولي لكرة القدم السيد جوزيف بلاتير مايلي: " إن مواد قانون كرة القدم ضرورية و هادفة و دون معرفة ما فيها الحكم لا يستطيع أن يقترب من ميدان اللعب.....و لكن حتي بعد أن يتعرف عليها فإنه في حاجة إلى مزيد من التشجيع لأن مهمة الحكم لم تكن أبدا سهلة!¹

1-/- تعريف التحكيم:

" التحكيم عملية تقويم نزيهة للمباراة هي الإمتحان الذي من خلاله تتضح حصيلة مجمل الجهود التي بذلك لإعداد اللاعب أو الفريق، و التحكيم هو الذي يقوم جميع هذه الجهود و الإمكانيات المادية الفنية و الإدارية و التربوية و غيرها و التي قد بدلت الإعداد اللاعب أو الفريق".

" التحكم قضاء يحمي قانون اللعبة و يسهر على تطبيقه".

" التحكيم وسيلة تربوية تعود الأدب السلوك الحسن و التنافس الشريف و حب التعاون و احترام النظام بطواعيه و تلقائية"².

2-/- تاريخ و نشأة التحكيم في العالم:

كرة القدم لعبة رياضية جماعية ، عرفت عند الصينيين حوالي القرن 4 ق،م و قبل إن هناك وثائق تؤكد أن قدماء المصريين و البابليين قد مارسوا هذه اللعبة و لكن الذين حضنوا هذه العبة هم الإنجليز ، و طوروها ووضعوا لها القواعد فسخرت الشعب الإنجليزي الذي يمارسها ، مما أجبر الملوك على محاربتها بسبب إنصراف الشباب عن تعلم الفروسية رمي القوس.

و مع مرور الوقت أصبح الفوز بالمباريات له أهمية أضحي من الضرورية البحث عن أشخاص قادرين على إتخاذ قرارات هامة تساعد على سير المباريات مع إلتزام بالحياة و كان من الصعب العثور على الشخصيات التي اصطلح عليهم في بادئ المر "السلاطين" "les empires" و هذه الكلمة مستمدة من المصطلح الفرنسي القديم "nomper" و يعني "الشخص الوحيد" ، لكن وجود شخص يرضي الفريقين لم يكن بالأمر الهين و كان أول حكم هو "شاوت و نهام" و معه شخصين كل منهما يعينه قائد الفريق و ذلك برضا الحكم ، إذا يسير الحكم المقابلة من خارج الميدان و يصفر الأخطاء التي يعقل عنها السلطين ، و بقي التحكم يشهد تطورات كثيرة شأنه في ذلك شأن باقي الميادين الرياضية و ذلك مسايرة التطورات الرياضية.

¹ مصطفى كامل محمود و محمد حسان الدين، الحكم العربي و قوانين كرة القدم، 1999، ص99،98.

² محمد على زيد، تنظيم احتراف الحكام في المنافسات الرياضية ، دار الوفاء، الإسكندرية ، 2013، ص61.

و لتطوير وضعية الحكام في الملعب قام " فريدريك وايل " بإنشاء ، جمعية في 1893 بلندن مع "فورد" ، و ذلك بهدف تكوين الحكام معاهد خاصة و تحضيرهم لنيل مكانة هامة في كرة القدم ،فهم خدام اللعب ، فقد كانوا يعرضون ماليا عن تنقلاتهم - و كتاب "Le ferees charts" 1896 ساعدت كثير من الحكام للحصول على هذا الكتاب الدعية في كل موسم و هو ينظم القوانين الهامة و المفيدة و التي تعرض كل سنة للمناقشة و هذا مرة واحدة كل سنة ابتداء من 1935، و في هذه السنة بالذات تم تجريب حكمين في مقابلة واحدة و هما الدكتور " WOOD و w.BARTON " و تموقع كل واحد في منتصف الملعب ، حيث تم استناد غدارة اللعب لهذين الحكمين لكن التجربة لم تكن ناجحة لتطلبها مصاريف كثيرة.

أثناء الألعاب الأولمبية في 1967 بالمكسيك بدأ الحكام استعمال البطاقات الصفراء و الحمراء و استمدت من طرف الفيفا يوم 19 و 20 سبتمبر 1968 إثر اجتماع اللجنة الدولية للحكام ، و أعطى للفدراليات الوطنية السلطة في استعمالها.

في سنة 1989 إدارة اللعب ،عدلت و جددت القانون فأصبح الحكم له الصلاحية مراقبة الوقت و له الصلاحية في طرد اللاعب و نقل اسمه إلى الفدرالية و هذا بدون طلب أو إذن من الحكمان المساعدان بعد ذلك تدخلت اللجنة العالمية بإسناد مهمة للقيادة إلى حكم وحيد في وسط الميدان و الحكمان الآخرين على التماس محتفظين برأيتهما محددتين بذلك تجاوز الكرة عن خط التماس و كان للحكم الرئيسي السلطة في الطرد و الإنذار و الإعلان عن المخالفات و ضربات الجزاء بكل نزاهة و بكل شفافية و هذا من القانون الجديد للمادة 12.

*المراحل الهامة في تاريخ التحكيم في كرة القدم:

- 1863: تأسيس أول جمعية تسهر على قطاع التحكيم في إنجلترا.
- أطلق أول مرة اسم حكم بعد أن كان يلقب السلاطين "LES EMPIERES" .
- 1870: وضع قانون التسلل.
- 1971: أول مناقشة على الكأس بين جهوي بريطانيا حيث طبقت فكرة الحكم المحايد و الحكمان المساعدان. - السماح لحارس المرمي بمسك الكرة بيده.
- 1875: تقرير تبديل المرمي ما بين الشوطين و ارتفاع المرمي ب2،44 م .
- 1878: وضع صفارة الحكم.
- 1881: اعطاء الصلاحيات للحكم في احتساب الهدف أو رفضه.

- 1883: وضع قانون رمية التماس *** تحديد مسؤولية الحكم.
- 1886: تأسيس الإدارة الدولية التي اعتمدت 14 قانون للعبة.
- 1888: أول مقابلة احترافية للرابطة الإنجليزية.
- 1889: تعديل صلاحيات الحكم في ضبط الوقت ،حق الطرد
- 1891: توزيع مهام الحكام ، حكم فوق الميدان، الحكمان الآخرين على خط التماس.
- وضع قانون ضربة الجزاء مع تقرير وضع الشبكة خلف المرمى:
- 1893: وضع قانون رمية ركنية تأسيس جمعية لتكوين الحكام ف لندن.
- 1894: قرارات الحكام لا تناقش.
- 1902: قانون يحدد و يثبت موقع ضربة الجزاء.
- 1904: تأسيس الإتحاد الدولي لكرة القدم للهواة فيفا-FIFA.
- 1906: تعديل القانون رقم 12 و ذلك بإدراج الروح الرياضية عليه.
- 1908: أول مقابلة دولية بإدارة ثلاث حكام .
- 1924: شرعية الهدف المسجل مباشرة من الركنية مع تعديل التسلسل بلاعبين2.
- 1930: أول بطولة عالمية بالأوروغواي لكرة القدم بإدارة حكام يحملون الشارات الدولية
- 1931: وضع عقوبة خطأ رمية التماس بنقلها إلى الخصم.
- 1935: الإتفاق على اثناء و مناقشة قوانين اللعبة مرة واحدة في السنة.
- 1939: تقرير وضع أرقام على ظهور اللاعبين مع توقيف المقابلات الولية بسبب الحرب ع2.
- 1962: إنشاء الإتحادية الجزائرية لكرة القدم FAF.
- 1968: اعتماد استعمال البطاقات الصفراء و الحمراء من طرف الفيفا.
- 1970: تقرير وضع البطاقة الصفراء و الحمراء مع الضربات الترجيحية عند التعادل.
- 1990: وضع وافي الساق اجباري مع تعديل التسلسل على نفس الخطأ.
- 1992: عدم مس الحارس لكرة بيده عند التمير من طرف الزميل.
- 1993: الإحترازاات التقنية.
- 1994: اعتماد حكم رابع في كل المباريات.
- 1995: السماح بإجراء 3 تبادلات بما فيهم حارس المرمى.

- 1996: الهدف الذهبي ، مساعد الحكم.
- 1998: الخطأ المعتمد من الخلف يستوجب البطاقة الحمراء .
- 2006: تغيير الإختيارات البدنية للحكام.¹

3/ تاريخ التحكيم في الجزائر:

ارتبط تاريخ التحكيم في الجزائر بتاريخ كرة القدم الجزائرية التي كانت تكسب شعبية كبيرة أثناء فترة الإستعمار و نظرا للظروف الصعبة التي كان يعيشها الشعب الجزائري تحت الإحتلال الفرنسي، و كان تأسيس أول نادي جزائري سنة 1921، و هنا بدأت بوادر التحكيم في الظهور و يمكن تقسيم تاريخ التحكيم الجزائري إلى مرحلتين :

1- مرحلة الإستعمار:

تمتد هذه المرحلة حتى الإستقلال حيث كان التحكيم مهيكلا و منظم من طرف مجموعة من المكونين المختصين ذو مستويات لا بأس بها في المعارف القانونية و الفنية و لم تقتصر هذه الفترة على الحكام الفرنسيين فقط بل هناك حكام جزائريين أمثال: " بن ذهبية، بن شداد".

كانت تتواجد 3 رابطات جهوية "الجزائر، وهران ، قسنطينة" كل رابطة يرأسها مهندس تقني فرنسي حيث كان الحكام الجزائريين يجرمون من إدارة المباريات ذو المستويات العالية بل كانت مقتصرة على إدارة مباريات القسم الشرقي فقط ، و نظرا لتمييزهم بالكفاءة العالية كانت تسندهم لهم المباريات الصعبة أو الثلاثي الفرنسي المشهور آنذاك و هم "FABRE من وهران، JACANO بسكيكدة، ECHECO الجزائر". * في 04 أبريل 1950 صدر قرار جبهة التحرير الوطني بمقاطعة الأنشطة الرياضية و الإنسحاب الكلي من كل النشاطات الرياضية ، و م يتوانى الحكام الجزائريين في تلبية نداء الواجب ، حيث عرفت بطولة رابطة الشمال الإفريقي و الكأس اضرابا كبيرا و هذا لغياب الحكام الجزائريين عن الميادين و إلتحاقهم بصفوف الجيش في حزب التحرير.

2- مرحلة الإستقلال: شهدت الكرة القدم ببلادنا مرحلة جديدة ، 1962 مباشرة بعد الإستقلال و نظمت أول دورة كروية في 1962/10/31 بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور معوش أحمد، و قد

¹ حدادة محمد: الضغوط النفسية لدى حكام النخبة الوطنية في كرة القدم، قسم النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص63،64،65،66.

شارك في هذه الدورة كل من الوداد البيضاء ، الترجي التونسي ، اتحاد طرابلس بمشاركة الحكم الدولي الجزائري الحاج خليفي¹.

و بعد هذه الدورة نظمت بطولة ما بين الرابطات وهران، الجزائر، قسنطينة، من طرف يعد الشباب المتطوعين و الحكام تم بعد ذلك أنشأت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم و اعتمدت من طرف الإتحاد الدولي لكرة القدم قبل حلول 1963 فكانت أول بطولة وطنية لموسم 1962/1963 و نال لقبها اتحاد العاصمة و أول كأس فاز بها اتحاد سطيف بإدارة حكام جزائريين².

نظرا للأهمية التحكيم أنشأت اللجنة المركزية للتحكيم CCA برئاسة دكتور "محمد معوش" لأجل تكوين و تطوير هذا القطاع ، حيث إعتد آنذاك على طريقة التبرصات و الملتقيات. و كان أول تربص تكوين الحكام حسب الجريدة الرسمية من 23 إلى 25 أكتوبر 1965 بسيدي موسى.

في سنة 1975 اعتزل الحكم الدولي الحاج خليفي التحكيم بعد إدارته المباراة النهائية لكأس الجزائر و توليه شؤون اللجنة المركزية للتحكيم حيث اعتمد على تكوين الحكام و المكونين، و منذ هذا التاريخ تكون العديد من الحكام لضمان السير الحسن للبطولة بشتى أقسامها و ذلك بإسناد هذه العملية للجان الولائية للتحكيم و حسب إحصائيات الإتحادية سنة 2000 فإن هناك نقص في عدد الحكام بحوالي 35 ثلاثي ما يعادل 105 حكم على مستوى المركزي³.

لقد كان الحكم الدولي السابق بلعيد لكارن و الذي شارك في نهائيات كأس العالم 1982، الفضل الكبير في بروز حكام شباب في نهائيات كؤوس افريقيا من أمثالهم "دحو كريم، حراز ميلود" 1998 بمشاركة في كأس العالم لسنة 2006، و ذلك بإعتماد لكارن على سياسة التكوين الموجه للشباب خاصة و مع هيكلة اللجنة المركزية للتحكيم من طرف الحكم الدولي "رشيد مجيبة" أصبحت الإتحادية الجزائرية مديرية فنية وطنية للتحكيم، تتولى شؤون التحكيم من جميع جوانبه المتعلقة بالتكوين و التطوير حيث وصل عدد الحكام على المستوى المركزي 350 حسب إحصائيات الإتحادية لسنة 2008⁴.

¹حسن عبد الوهاب ، كرة القدم ، دار المعلمين ، 1988، ص88.

²ECHIBEK ANNUAIRE..FOOT BALL ALGERUENNE.1996.P28.

³FAF-CCA élément d'analyse3/6/2000.p02.

⁴فاف نيوز، 2004، ص14.

4/ مواد القانون الدولي للتحكيم في كرة القدم:

المادة 1: ميدان اللعب:

- يجب أن يكون ميدان الملعب مستطيلاً ، و يجب أن يكون طول خط التماس يزيد عن طول خط المرمى .
- الطول: حد أدنى 90متر، حد أقصى 120متر.
- العرض: حد أدنى 45م، حد أقصى 9م.
- المباريات الدولية: الطول: حد أدنى 100م ، حد أقصى 110م .
- العرض: حد أدنى 64م، حد أقصى 90م.

المادة 2: الكرة:

- أ- من خصائصها يجب : - أن تكون ، كروية الشكل ، مصنوعة من الجلد .
- أن تكون حاملة للشعار الرسمي المعتمد من طرف الفيفا.
- محيطها لا يزيد عن 70 سم ، و لا يقل عن 68 سم.
- وزنها لا يزيد عن 450 غ و لا يقل عن 410 غ (عند بدء المباراة)
- ضغط الهواء بها يساوي 0,6، من 1،1 ضغط جوى.
- ب / - استبدال الكرة: اذا انفجرت الكرة أثناء المباراة يتبع ما يلي:
- تتوقف المباراة و تستأنف بأخذ كرة جديدة بضرية أرضية من نفس وجود الكرة أو خروجها.
- إذا انفجرت الكرة أو خرجت لا تلعب قبل استأناف ضربة ارسال ،ضربة جزاء، ضربة ركنية، و جميع أنواع الضربات.

المادة 3: اللاعبين:

- كل فريق مكون من 11 لاعب منها حارس المرمى على الأكثر.
- لا تلعب المباراة إذا كان آخر الطرفين أقل من 7 لاعبين.
- التغييرات 3 لاعبين على الأكثر.
- في كل مباراة يجب على الحكم إظهار إسم اللاعب المستبدل قبل بداية اللقاء.

المادة 4: معدات اللاعبين:

- يجب على اللاعب ألا يستعمل أي معدات أو يلبس ما يشكل خطورة مثل (المجوهرات).

*المعدات الأساسية الإجبارية : - قميص، شورت(سروال قصير): إذا كان هناك رداء تحت الشورت يجب أن يكون من نفس اللون الأساسي للشورت.

- جوارب - واقى الساقين : يجب أن يكون مطاطي، مغطي بالجوارب ، حذاء للقدم.

*يجب على حارس المرمى أن يلبس ألوانا تميزه عن الآخرين و الحكام كذلك.¹

المادة 5: الحكم:

تدار كل مباراة بواسطة حكم له سلطة المطلقة لتطبيق مواد قانون اللعبة و ذلك فيما يتعلق بالمباراة التي يتم تعيينه فيها.

ما يجب على الحكم:

- تنفيذ مواد قانون اللعبة.
- يدير المباراة بالتعاون مع كل من الحكّمين المساعدين و مع الحكم الرابع حين يتطلب الأمر.
- أن يتأكد من أن الكرة المستعملة في المباراة، تعني شروط المادة (2)
- يتأكد من معدات اللاعبين تلي المتطلبات الواردة في المادة رق(04)
- يوفق اللعب ، و يعلّق أو ينهي المباراة و ذلك حسب قناعته بسبب أي مخالفة لمواد القانون.
- الأخذ بنصيحة مساعديه فيها يتعلق بالأحداث التي لم يشاهدها.
- يمكن للحكم تغيير قراره فقط، اذا تحقق أنه قرار غير صحيح ، كما يجوز له تغيير بموجب نصيحة الحكم المساعد طالما لن يستأنف المباراة.

المادة 6: الحكام المساعدين:

يعين حكّمين متابعين بشكل احتياطي حسب قرار الحكم مهمتهما مراقبة:

- خروج الكرة من الميدان.
- الفريق الي يستفيد من رمية تماس ، و ركنية و ركلة مرمي.
- إذا كان لاعب في وضعية تسلل.
- إذا فريق ما استبدل أحد اللاعبين.
- عند حدوث سلوك سيء أو أي حادثة أخرى دون أن يتمكن الحكم من مشاهدتها.

¹جمال محمد محمودو علام وآخرون، مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم، 2016/2015، من ص7 إلى 40.

- إذا تحرك الحارس قبل ارسال الكرة في حالة ضربة الجزاء.

المادة 07: وقت وزمن المباراة:

1: مدة اللعب: في المباراة شوطين مدة كل شوط 45 دقيقة.

2: نصف الزمن: للاعبين الحق في فترة الراحة بين الشوطين مدتها 15 دقيقة.

3: تعويض الوقت الضائع: يتم تعويض في أي شوط المباراة خلال:

- التبديلات: تقييم إصابة اللاعبين. - نقل اللاعبين المصابين من ميدان اللعب.
- إضافة الوقت. - أية أسباب أخرى. و يكون تحديد زمن التعويض حسب تقدير الحكم.

المادة 08: ابتداء و إستئناف اللعب

ركلة البداية هي الطريقة الإبتدائية للعب أو إستأنافه:

- عند بدء المباراة، بعد تسجيل الهدف ، عند بدء الشوط الثاني من المباراة.
- عند بداية كل شوط من شوطي الوقت الإضافي عند تطبيقه.
- يمكن تسجيل هدف مباشرة من ركلة البداية.
- يجب أن يتواجد اللاعبون أثناء تنفيذ ضربة الإرسال في إماكناتهم المحددة.
- يجب على الفريق الذي ليست له ضربة الإرسال أن يتواجد على بعد 9.15 م من الكرة على الأقل.

المادة 09: الكرة في لعب أو خارج اللعب:

- تكون الكرة خارج اللعب:
- عندما تعبر بأكملها خط المرمى أو خط التماس سواء في الماء أو الأرض .
- عندما يتوقف الحكم اللعب و تكون الكرة في جميع الأوقات الأخرى من بداية المباراة إلى نهايتها.
- تكون الكرة في لعب :
- إذا ارتدت من قائم المرمى أو العارضة أو قائم الراية الركنية و بقيت داخل ميدان اللعب.
- إذا ارتدت من الحكم أو من الحكم المساعد عندما يكونان داخل ميدان اللعب .

المادة 10: طريقة تسجيل الهدف :

يحتسب الهدف عندما تجتاز الكرة بأكملها فوق خط المرمى بين القائمين و تحت العارضة بشرط أن لا يكون الفريق الذي يسجل الهدف قد إرتكب مخالفة لمواد قانون اللعبة قبل ذلك.

الفريق الفائز: هو الذي يسجل أكبر عدد من الأهداف أثناء المباراة هو الفريق الفائز ، إذا سجل كلا الفريقين عددا متساويا من الأهداف أو إذا لم يتم تسجيل أية أهداف فتعتبر نتيجة المباراة التعادل.¹

المادة 11: التسلل :

لا تعتبر مخالفة بحد ذاتها التواجد في موقف التسلل .

- يكون اللاعب في موقف تسلل إذا:
 - كان أقرب إلى خط مرمى منافسه من كل من الكرة و ثاني آخر مدافع .
 - يعاقب اللاعب فقط على وجوده في موقف تسلل في اللحظة التي يلمس الكرة أو يلعبها أحد أفراد فريقه و كان في رأي الحكم مشتركا بالعب الشوط الفعال من خلال:
 - التداخل في اللعب - التداخل مع المنافس.
 - مستفيدا من فرصة و جود ذلك الموقف.
- لا يكون اللاعب في موقف تسلل إذا:
 - كان في منتصف ميدان اللعب الخاص به أو:
 - كان في مستوى واحد مع آخر ثاني لاعب من الفريق المنافس أو
 - كان في مستوى واحد مع آخر لا عبين اثنين من الفريق المنافس.

المادة 12: الأخطاء و سوء السلوك :

تحتسب ركلة حرة للفريق إذا ارتكب أحد اللاعبين أي من الأخطاء السبعة التالية بشكل يعتبره الحكم إهمالا أو تهورا أو استعمال قوة مفرطة:

- 1- القفز على المنافس
- 2- عرقلة أو محاولة عرقلة المنافس
- 3- القفز على المنافس
- 4- مكاتفة المنافس
- 5- ضرب أو محاولة لضرب المنافس
- 6- دفع المنافس
- 7- مهاجمة المنافس

¹ناجح محمد ذيابات، نايف مقتضي عبد العيرو ، كرة القدم(مهارات تدريب - إصابات) ،مكتبة المجتمع العربي، عمان ، الأردن،2013،ص29 إلى

*كذلك تحتسب ركلة حرة مباشرة أيضا للفريق إذا ارتكب أحد اللاعبين أيا من الأخطاء الثلاثة التالية التي لا وجود فيها للإهمال و التهور و القوة المفرطة و هي:

- مسك المنافس - البصق على المنافس - لمس الكرة متعمدا (باستثناء حارس المرمى).

المادة 13: الركلة الحرة: و تنقسم إلى قسمين:

1- / ركلة حرة مباشرة: و التي يمكن تسجيل هدف منها مباشرة في مرمى الفريق المنافس (بناء على ذلك إذا سجل لاعب هدفا مباشرا من هذه الركلة في فريقه لا يحتسب هدفا و تحتسب ركلة ركنية ضد اللاعب).

1- ركلة حرة غير مباشرة: التي لا يمكن تسجيل هدف منها إلا إذا لمس الكرة أو لعبها لاعب آخر غير الذي ركلها قبل أن تدخل المرمى.

**إذا تم تنفيذ الركلة الحرة غير المباشرة إلى مرمى المنافس مباشرة ، يستأنف اللعب بركلة مرمى.

** إذا تم تنفيذ الركلة الحرة غير المباشرة إلى مرمى الفريق نفسه مباشرة لمنع المنافس ركلة ركنية.

المادة 14: ركلة الجزاء :

تمنح ركلة الجزاء ضد الفريق الذي يرتكب أحد الأخطاء العشرة التي يعاقب عليها بركلة حرة مباشرة ضمن منطقة الجزاء حين تكون الكرة في لعب. و لتنفيذ الركلة يجب مايلي:

1- توضع الكرة فوق نقطة الجزاء.

2- يتم تحديد هوية اللاعب الذي ينفذ ركلة الجزاء بوضوح.

3- أن يبقى الحارس المرمى على خط مرماه في مواجهة اللاعب الذي ينفذ الركلة.

4- يكون موقع اللاعب العشرة الآخرين ، ضمن ميدان خارج منطقة الجزاء، خلف علامة الجزاء ، و على مسافة 9،15 م على الأقل من علامة الجزاء .5- يجب على اللاعب الذي المنفذ الركل إلى الأمام.

المادة 15: رمية تماس:

إذا عبرت الكرة بأكملها سواء على الأرض أم الهواء فإن الكرة تعتبر خارج الملعب و لا بد من إعادتها داخل الملعب و المنفذ يقوم بما يلي ، يجب أن يراعي مايلي:

✓ يستعمل الرامي كلتا يديه و يكون جزء من كلتا قدميه أما على خط التماس أو على الرض خارج

الخط، أن يرمي الكرة من خلف فوق رأسه و لا يسقطها .

✓ لا يجوز تسجيل هدف مباشرة من رمية التماس.

المادة 16: ركلة المرمى :

عندما تعبر الكرة بكاملها خط المرمى ، سواء على الأرض أو الهواء و لم تحتسب هدفا ، و يكون من لعب لاعب من فريق الخصم.

المادة 17: ركلة الركنية :

إذا لمست الكرة أحد المدافعين ثم عبرت بكامله خط المرمى سواء على الأرض أو الهواء و لم تحتسب هدفا.¹

5/ الشروط الواجب توفرها فيمن يرغب بالإنضمام إلى سلك التحكيم:

- 1- أن يكون محمود السيرة و حسن السمعة و السلوك.
- 2- أن لا يكون قد صدر ضده حكما نهائيا في جناية أو جنحة مخلة بالحياء.
- 3- أن لا يكون قد صدر قرار من مجلس إدارة الإتحاد من سجلات الإتحاد.
- 4- أن يكون حاصلًا على مؤهل متوسط على الأقل.
- 5- أن يكون مقيدا أو سبق قيده كلاعب بسجلات الإتحاد موسمين على الأقل.
- 6- أن لا يقل عن 18 سنة و لا يزيد عن 25 سنة.
- 7- ان يتقدم بطلب على الإستمارة المعدة لذلك إلى لجنة الحكام المنطقة التابعة لها.
- 8- ان يجتاز بنجاح إختبارات الكشف الطبي و اللياقة البدنية.

6/ تعريف الحكم:

هو أعلى سلطة قضائية في الملعب أثناء المباراة التي يكلف بقيادتها من قبل الإتحاد إذ يقوم بتطبيق قانون اللعبة بصورة صحيحة و عادلة بين الفريقين المتباريين من أجل إخراج المباراة بشكل نظيف و خلوها من أية خشونة أو خطأ و جميل بشكلها العام في تطبيق القانون و المساواة على الفريقين الأعلى صافرة الحكم و إشارة الحكم المساعد تتوقف نتيجة المباراة أو الفريق و لا يحق لأي شخص مهما تكن صيغته التدخل في أعمال الهيئة التحكيمية أثناء المباراة.

*الحكم هو شخص أو فرد رياضي يتميز بصفات بدنية و نفسية عالية ، و مهمته أثناء المباراة الفصل بين الفريقين المتنافسين بكل عدل و نزاهة من الحرص على تطبيق قوانين اللعبة.²

¹ قانون كرة القدم 2014/2015 ، اتحاد الإمارات العربية المتحدة لكرة القدم، www.uaeref.ae .

² ديار فخر الدين محمد الشواني ، احتراف حكام كرة القدم ، دار الوفاء، الإسكندرية ، 2015، ص45، 50.

7/ الموصفات المطلوبة في الحكم:

- 1- أن يكون حبه للعبة و التحكم هو الدافع الأساس له و ليس لأغراض المال و الشهرة.
- 2- أن يكون ذا علاقات جيدة و اتصالات مع الآخرين.
- 3- أن يكون ناضج من الناحية العقلية أو الذهنية.
- 4- أن يتمتع بمظهر لائق سواء داخل الملعب و خارجه .
- 5- ان يكون ذو شخصية مستقيمة في حياته و معتز بكرمته دائما.
- 6- أن يكون شجاع لا يخاف إلا الله و تأنيب الضمير و واثق من نفسه و قدراته.
- 7- أن يتقبل النقد من زملائه و ممن أكثر خبرة منه.
- 8- أن يكون ملما بإحدى اللغات الأجنبية تحدثا و قراءة و كتابة.
- 9- أن يكون حازما عادلا.¹

8/ التكوين للحكام في الجزائر:

لقد وجب الإهتمام بعنصر التحكيم من حيث بالتخطيط و توفير الدعم المادي و المعنوي و الإهتمام بالتربصات و الحرص على تكوين الحكام على أحداث القوانين و التعرف عليها، لاوإعداد الندوات من خلال دعوة خبراء التحكيم لتأطير ها أو التربصات و للتعرف على آخر تطورات التحكيم العالمي و زيادة خبراء حكام النخبة.

*حكام كرة القدم مكونون من طرف الإتحادية الجزائرية لكرة القدم و الرابطات الجهوية و الرابطات الولائية وفقا لإجراءات القانون الحالي، و يرتكز هذا التكوين أساس على:

- التعريفات الأساسية بالنسبة للحكام الولائيين.
- تكوين متواصل بالنسبة للحكام الجهويين.
- الإلتقان بالنسبة للحكام الفيدرالية.²

أما بالنسبة لتأطير التربصات أو التجمعات ،الرابطات يمكن لها طلب العون من الحكام مهام التأطير في الرابطات الجهوية و الولائية يتم تعيين التقنيين في التحكيم من طرف المكتب الفدرالي بإقتراح المديرية الوطنية للتحكيم.

و من أجل ذلك الحكم يجب أن يتعهد على متابعة الأحاديث الأسبوعية للتربصات أيام التكوين المنظمة من أجله.³

¹ قانون الحكم و التحكم F.AF، المادة 44، 2003، ص12.

² ديار فخر الدين محمد الشواني، احتراف حكام كرة القدم، مرجع سابق، ص51.

³ قانون الحكم و التحكم FAF، المادة 45، 46، 47، 2003، ص14.

*الدورات التحكيمية:

و هي دورات تقام كل سنة أو سنتين الغرض منها إعادة تأهيل المعلومات لحكام كرة القدم و مستوى ايضاح و ايصال تلك المعلومات و آخر مستجدات القانون في اللعبة كما أن هذه الدورات تساعد على مواكبة حركة هذه اللعبة و التعرف على آخر ما تقدمت به لعبة كرة القدم من مواد قانونية للتحكيم و ما يخص قدرات التحكيم للتواصل مع المباراة.¹

9/ مقاييس الحكام و اختيارات تأهيلهم:

-1 إختبار كوبر: TEST COOPER: 2:

يعتبر كوبر علامة أساسيا معتمدا في الإتحادية الرياضية ، تقوم به لمعرفة لياقة الحكم ، و الجدول أسفله يبين هذه المقاييس:

جدول 01: يوضح مقاييس اللياقة البدنية لدى الحكام.

العمر	29-18 سنة	39-30	49-40	59-50
	م1750	م1500	م1250	م1000
	-1760	-1510	-1260	-1110
المقاييس	م2240	م1990	م1740	م1490
	-2250	-2000	-1750	-1500
	م2750	م2500	م2250	م2000
	م2760	م 2510	م2250	م2010

2/ اخیار التأهيل للركض بالنسبة للحكام(تابع للتهييش رقم3)

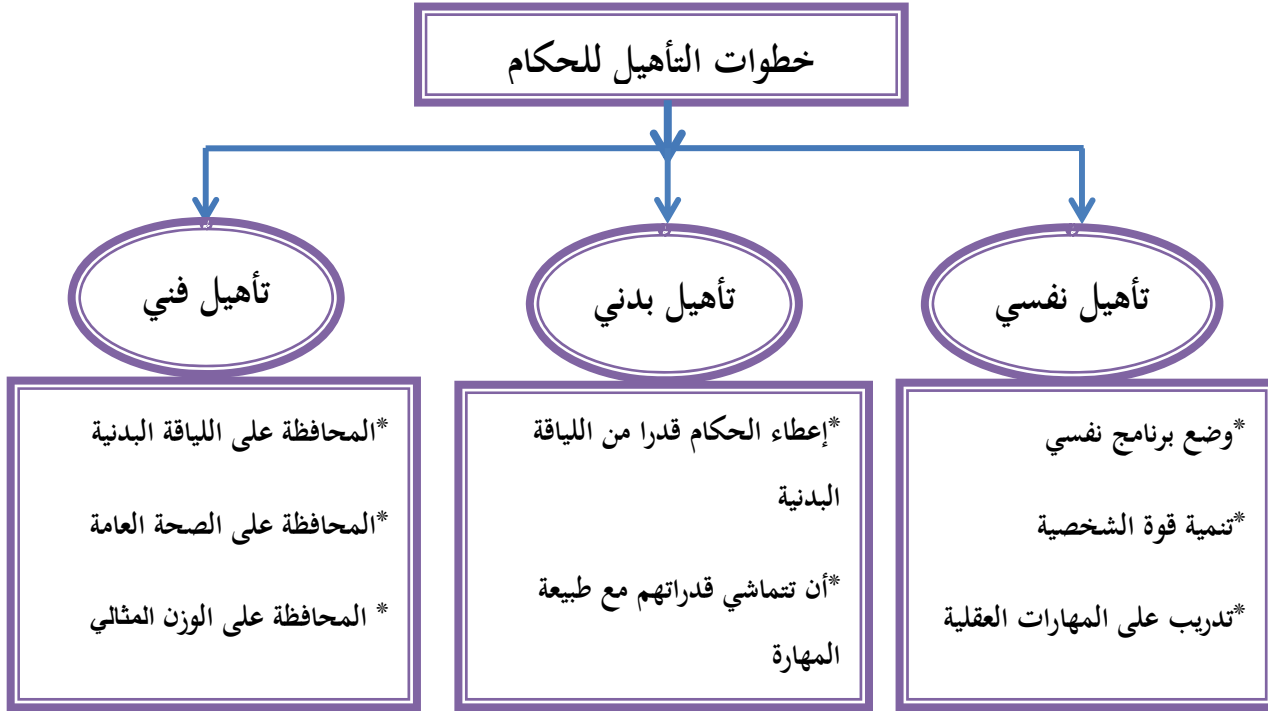
¹ ديار فخر الدين، محمد الشوافي، مرجع سابق، ص53.

² قانون الإتحاد الدولي لكرة القدم، WWW.FIFA.COM

جدول 02: يبين اختبار التأهيل للركض بالنسبة للحكام.

العمر الإختبارات	30-18 سنة	40-31 سنة	45-41 سنة	46 سنة فما فوق
-المسافة 60م	8,50 ثا	9 ثا	9,50 ثا	10,50 ثا
-4/25 م	16,50 ثا	17,50 ثا	19 ثا	20,50 ثا
-ذهاب/ إياب	أقل من 16,50د	أقل من 16,50د	أقل من 16,50د	أقل من 16,50د
-3000م	أقل من 16,50د	أقل من 16,50د	أقل من 16,50د	أقل من 16,50د

*-خطوات التأهيل للحكام:



مخطط (7) يوضح خطوات التأهيل للحكام¹.

10/ كيف بعد الحكم نفسه خلال المباراة:

- 1- تحقيق أعلى فورمة رياضية ممتنة خلال الأسبوع.
- 2- الإرتقاء النسبي بمستوي الإعداد الذي تم تحقيقه خلال مرحلة الإعداد.
- 3- أن يكون الحكم في حالة جيدة من الراحة.

¹عماد سميد الحكيم ، الإعداد النفسي في المجال الرياضي، دار الفكر العربي ،القاهرة ، 2014،ص98.

4- أن يكون الحكم في مستوي عالي من اليقظة.¹

*- الإعداد النفسي للحكم:

*- جدول (03) يوضح الإعداد النفسي للحكم

قبل المباراة	أثناء المباراة	بعد المباراة
- تجنب المشاكل و التوتر	- حسن السلوك و عدم الإنفعال	- تهنئة الفائز و مواساة الخاسر
- الهدوء و الإسترخاء	- مناداة اللاعب بإسمه	- حساب الذات و مراجعة التصرفات.
- تجنب الخلافات	- عدم التعصب	- عدم الغرور و الكبرياء
- تركيز الإنتباه	- عدم التهاون مع اللاعب	- تقبل النقد الذاتي
- الثقة بالنفس	- المعتدي	

11/ النقاط التي يناقشها الحكم مع الحكام المساعدين قبل بدئ المباراة:

- 1- التفتيش على بطاقات اللعب و مهمته كل حكم مساعد نحو كل فريق.
- 2- التفتيش على الملعب و تحديد أي من الجهتين لكل حكم مساعد.
- 3- رايات الحكام المساعدين - كرات اللعب - الصفارات - القرعة.
- 4- رمية التماس - مكان الرمية - أخطاء الرجلين - أخطاء اليدين.
- 5- التسلل - مكان التسلل - استمرار رفع راية في حالة عدم رؤية للحكم المساعد
- 6- الأخطاء إذا لم يرها الحكم إذا كانت داخل منطقة الجزاء - الركنية.
- 7- مكان الحكم المساعد في ركلة الجزاء و عند إحراز هدف و عند إجراء تبديل.
- 8- إشارات ضبط الوقت - لا يتدخل الحكم المساعد في احتساب الوقت الضائع.
- 9- مراقبة البدلاء و الإداريين و مراعاة العدد المسموح به.
- 10- مراقبة الأربع خطوات للحكم فقط - يستحسن عدم التدخل للحكم المساعد.
- 11- واجبات كل حكم مساعد عند تنفيذ الركلات الترجيحية.
- 12- خروج الحكام مع بعض عند انتهاء المباراة و بعد دخول الفريقين لحجرات الملابس.²

¹على البيك ، أنسي و برامج التدريب الرياضي للحكام ، منشأة المعارف ، الإسكندرية 1997، ص245،246.

² عماد سمير الحكيم، الإعداد النفسي في المجال الرياضي، مرجع سابق، ص96،97، ص160.

12/ أنواع الحكام من حيث الدرجة التحكيمية:

- ✓ حكام ولاثيون لإدارة مباريات البطولة الولائية.
- ✓ حكام جهويون لإدارة مباريات البطولة الجهوية.
- ✓ حكام مابين الرباطات لإدارة مباريات بطولة ما بين الرباطات.
- ✓ حكام فيدراليون لإدارة مباريات البطولة الوطنية للرابطة المحترفة الأولى و الثانية - موبليس.
- ✓ حكام دوليون لإدارة البطولة الدولية.¹
- كيفية الترقية إلى حكم فيدرالي و دولي:

الترقيات (المادة 30)

>> في كل موسم الرباطات تنشأ ترتيب الحكام لكل صنف متوقع لهذا الغرض . إن الرباطات توقف أثناء الموسم و بعد تقييم بيان المراقبة لحصص الترقية و التدهور المعمول حسب الإحتياجات الحكام و الأخذ بعين الإعتبار توقعات الإياب و الذهاب ، و تعلم الرباطات الحكام عن ذلك في الجريدة الرسمية <<²

1- المرور إلى رتبة حكم فيدرالي:

- يكون لديه على الأقل 34 سنة في نهاية 31 ديسمبر من السنة الجارية .
 - يكون لديه 3 سنوات أقدمية بصفة حكم مابين الرباطات .
 - يكون أعطى الرضا في إدارة المقابلات أثناء المدة المنصرمة بصفة حكم ما بين الرباطات.
 - يكون قد تحصل على معدل يساوي أو أكبر من 7,50 في كل الإختبارات النظرية و التطبيقية المتوقعة لهذا الغرض.
 - يكون قد نجح في الإختبار البدني الموافق عليه من طرف FIFA.
 - يكون قد خضع للفحص الطبي للكفاءة البدنية تحت مراقبة اللجنة الطبية الفيدرالية.
- 2- المرور إلى رتبة حكم دولي :

المكتب الفيدرالي يتعين من بين الحكام الفدراليين ، الحكام و الحكام المساعدين الدوليين FIFA.

هذا التعيين مؤسس حسب المقتطفات التالية:

- يكون سنة أقل من 38 سنة في 31 ديسمبر للسنة الجارية.
- يكون لديه سنتين أقدمية بصفة حكم فيدرالي.

¹ قانون الحكم و التحكيم FAF ، المادة 12 ، 2012، ص04.

² قانون الحكم و التحكيم FAF

- يكون قد تحصل على معدل يساوي أو أكبر من 7,50 في كل مقابلات الرابطة المحترفة للتحكيم .
- قد أثبت قدراته الحقيقية في إدارة مقابلات من المستوى الدولي.¹

13/ الهيئات المشرفة على الحكام:

1- لجنة الحكام الدولية للفيفا FIFA :

تخضع فئة من حكام النخبة الوطنية و هو الحكام الدوليون إلى سلطة لجنة التحكيم للإتحاد الدولي لكرة القدم FIFA.

هذه اللجنة تسهر على تطبيق قوانين اللعبة و تعطي قراءات لقوانين اللعبة و تقترح تعديلات عليها للجنة التنفيذية الدولية ، تعيين الحكام و الحكام المساعدين لإدارة المنافسات المنظمة من طرف الفيفا(القوانين السياسية الفيفا، المادة 2008، 45، ص35).

2- لجنة الحكام الإفريقية CAF:

تسهر على تطبيق قوانين اللعبة ، و تعطي قراءات لقوانين اللعبة و تقترح تعديلات عليها للإتحاد الدولي لكرة القدم، تعيين الحكام و الحكام المساعدين لإدارة المنافسات المنظمة من طرف الكاف و الفيفا التي تجري على المستوى الإفريقي.(القوانين الأساسية ، المادة 34، 2008، ص27).

3- لجنة الحكام للإتحاد العربي لكرة القدم:

تسهر على تطبيق قوانين اللعبة ، تعيين الحكام و الحكام المساعدين العرب لإدارة المنافسات المنظمة من طرف الإتحاد العربي لكرة القدم.

4- المديرية الوطنية للتحكيم:

المديرية التقنية الوطنية للتحكيم و هيئات التحكيم مهنتها السهر على تطبيق قوانين اللعب و لكل واحد درجتها و كذلك ضمان سير التحكيم.

كل الإحتجاجات المتعلقة لتطبيق قوانين اللعب هي من مهمتها.

(قانون الحكم و التحكيم FAF، المادة 03، 2013، ص01).

¹ تعليمات حول موضعي الإنتقالية النظام الأساسي للحكم و التحكيم، FAF، دالي براهيم الجزائر، ص20-21. رقم الهاتف: 022503321.

تسيير الحكام ، متعلق كل واحد منهم حسب درجته بالهيئات المحلية و الجهوية للتحكيم و كذلك بالمديرية التقنية الوطنية للتحكيم.(المادة 8 ص02)

1/13- لجنة التحكيم : "المديرية التقنية الوطنية للتحكيم":

تعين من طرف رئيس الاتحادية بموافقة أعضاء المكتب الفيدرالي.

متكونة من أشخاص دائمين و حكام قدماء في الفيدرالية كفاءتهم و خدماتهم المقدمة للرياضة عموما و للتحكيم خصوصا معترف به و من ممثلي للرابطة الوطنية لكرة القدم و الرابطة ما بين الجهات.

مهمتها تنظيم و إدارة التحكيم على المستوى الوطني و توجيه هذا التنظيم على المستوى الجهوي بالإرتباط مع اللجان الجهوية و الولائية للتحكيم ، و تحتوي على ثلاث مصالح مكلفة بما يلي:

- الإدارة - التسيير التقني - التكوين و التنمية.

*تحتوي الإدارة على : مدير (حكم دولي قديم له الكفاءات الخلقية،(التقنية و الثقافية ، معترف بها) حكام قدماء للإتحادية ،مسؤول المصالح ،مسؤول دائم ، ممثلي لجان المنافسات للرابطة الوطنية لكرة القدم و للرابطة ما بين الجهات. مستخدمي المديرية التقنية الوطنية للتحكيم يتم توظيفه من طرف الإتحادية بالإتفاق مع المدير التقني الوطني للتحكيم. المديرية (ت،و،ت) تجمع مدراء الهيئات الجهوية و المحلية للتحكيم أثناء التجمعات و التبرصات الوطنية للحاكم و أثناء الإجتتماعات العادية.(قانون الحكم و التحكيم FAF، المادة 11، 2013، ص3-4).

13/ هيكلية التحكيم في الجزائر : (اللجان التحكيمية)

تكون هيكلية التحكيم في الجزائر على الشكل التالي:

• اللجنة المركزية للتحكيم (الفيدرالية) : (C.C.A)

Commission central d'arbitrage

(التكوين - التطوير - المتابعة) ، و تتفرع عنها اللجان الجهوية الثمانية للتحكيم

• اللجان الجهوية للتحكيم : (C.R.A)

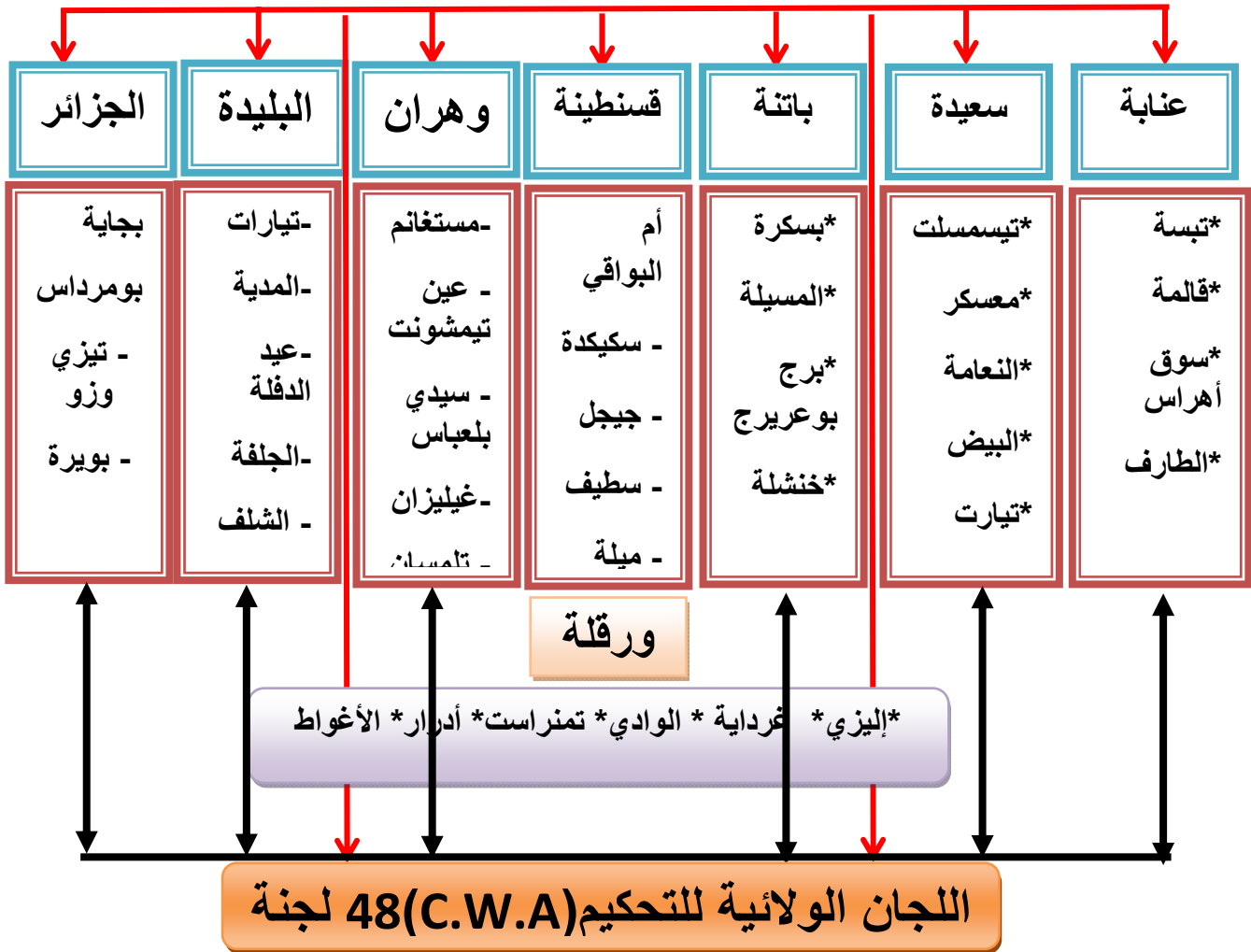
Commission régionaux d'arbitrage

• اللجان الولائية للتحكيم : (C.W.A)

Commission Wilaya d'arbitrage و تتمثل مهامها في : تسجيل الحكام الجدد - التكوين.

اللجنة المركزية للتحكيم (C.C.A)

اللجان الجهوية للتحكيم (C.R.A) 8 لجان



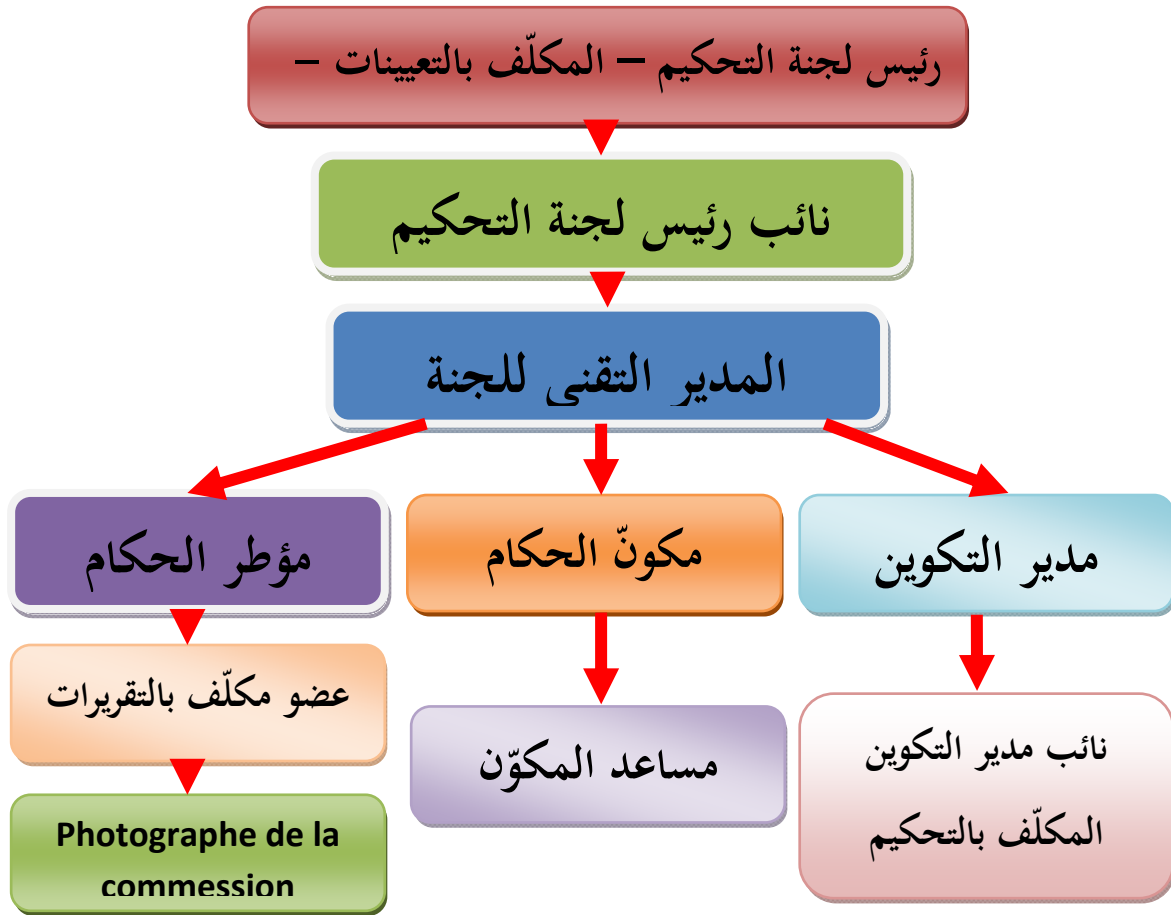
الشكل (08) يوضح هيكله التحكيم في الجزائر¹

03/13- مهام لجنة الحكام:

تتألف اللجنة من رئيس ونائب رئيس و أمين سر و 9 أعضاء واجباتهم هي:

¹ برفوق عبد الرحمان: أبعاد و مستويات الإحتراق النفسي لدى حكام كرة القدم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011، جامعة الجزائر. ص15

- 1- توحيد أساليب التحكيم و تطبيق قوانين اللعبة في البلاد.
- 2- رفع اقتراح إلى الفيفا بأية تغييرات أو تعديلات ضرورية لقوانين اللعبة ليتم عرضها على المجلس العالمي لكرة القدم.
- 3- اعداد قائمة سنوية بالحكام المؤهلين للإشراف على المباريات المحلية .
- 4- تنظيم دورات و ندوات تحكيمية للحكام و مشرفي الحكام.
- 5- تعيين مشرفي الحكام و حكام للإشراف على المباريات الوطنية التي ينظمها الإتحاد كلما طلب منهم أن يفعلوا ذلك.
- 6- تعيين طاقم مشرفي(محاضر) الحكام لإشراف على الدورات و الندوات التي ينظمها الإتحاد.¹



شكل(09) يوضح منخطط لجنة التحكيم في الجزائر CFA²

¹ديار فخر الدين محمد الشواني، احتراف حكام كرة القدم، مرجع سابق،ص64.

² الهيكل التنظيمي للجنة التحكيم، الإتحادية الجزائرية لكرة القدم FAF.

14- أهمية التحكيم في كرة القدم:

- 1- شعبية كرة القدم.
- 2- تعدد مستويات الممارسة و المنافسة من حيث العمر الزمني و الجنس و نظام المسابقات و كذلك عدد الممارسين (المحترفين، هواة) و عدد الإتحادات الأعضاء في الإتحاد الدولي.
- 3- الإهتمام الكبير للإعلام بالمنافسات الكروية سواء على المستوى المحلي أو القاري أو الدولي.
- 4- إهتمام كبار المسؤولين في العالم من رؤساء أو ملوك أو أمراء أو رجال سلطة بهذا النشاط و اعتباره من آليات التواصل مع شعوبهم و دعامة من دعائم أمن الأوطان و استقرار نظام الحكم.
- 5- أصبحت كرة القدم صناعة يهتم بها رجال الأعمال و كبرى الشركات منبعا ماليا و استثماريا.
- 6- ارتباط أحداث الشغب بقرارات الحكم . ولا شكل أن لعملية التحكيم الأثر الكبير في الإرتقاء بمستوي اللعبة و ذلك لأن الحكم هو عنصر من العناصر الأساسية لأي لعبة شأنه شأن المدرب و الإداري و اللاعب و هذا المربع الذي يبنى عليه أي لعبة من الألعاب¹.

15- امكانية تحسين اداء الحكام الجزائريين عن طريق التكنولوجيا الحديثة:

لقد أصبحت كلمة التكنولوجيا تثير حساسية القائمين على العبة في أعلى الهيئات الكروية العالمية و كلما طرحت فكرة الإستعانة بتقنية حديثة ، سواء لمساعدة الحكام أو حاملي الراية ، و رغم الموقف الذي تبنته الفيفا في تعاملها مع الملف التكنولوجي و قضية الكرة الذكية التي طوي ملفها تماما، تبين الإتحاد الدولي بعض التقنيات الحديثة التي لا تري فيها أي عيب أو أي ضرر في مساعدة الحكام في اتخاذ القرارات الصائبة، ذلك و عن طريق التنسيق بين الحكام و محافظي المباريات من أجل اتخاذ المواقف المشتركة.

1- تقنية الهزاز Vibreur:

هي عبارة عن وحدات مطاطية توضع في أعلى يد الحكم الرئيسي ، و هذه الوحدات المطاطية تربط عن طريق ألياف لاسلكية مربوطة لاسلكيا مع راية مساعدي الحكام بحيث و بمجرد إعلان الخطأ ، يقومون بإرسال إشارة للحكم الرئيسي هذه الإشارات تترجم بالإهتزاز للوحدات المطاطية في يده، مما جعل الحكم في اتصال مع مساعديه دون النظر إليهم ، و بالتالي يكون تركيز الحكم الرئيسي في اللعبة في المنطقة المخصصة له، و عليه أدائه يكون أكثر أهمية.

¹ديار فخر الدين محمد الشواني، احتراف حكام كرة القدم، مرجع سابق، ص51-52.

2- السماع:

تعتبر من أفضل الطرق التي تم السماح باستخدامها في مباريات كرة القدم من طرق الإتحاد الدولي و يمكن القول أن تقنية السماع يقي استعمالها مرتبط في الأساس مع الهزاز الذي يتم الإشارة إلى الحكم بواسطتها و من بعد يقومون بإعطاء بعض التوجيهات للحكم الرئيسي ، سواء من طرف حكمي التماس أو حكام آخرون ، يعتمدون على لقطات تلفزيونية و يقومون بتوجيهه إلى قرارات أكثر دقة ، و يقي استعمال هذه التقنية منحصر في بعض البطولات فقط ، و لكن استعمال هذه التقنية قد يجعل الحكم الرئيسي يتجنب ، أو يكون مضطر في الأساس إلى عدم الوقوع في الأحكام الطردية، عندما يكون مربوطا مع محافظ اللقاء لا يمكنه القول مثلا: "لا أهتم لرأيك" ، بل سيكون مضطرا إلى اتخاذ قراره بصفة جماعية ، و عليه هذه التقنية من شأنها أن تصنع حدا السلطة بعض الحكام في تسيير اللقاءات وفق لإرادتهم بل تكون أكثر تقييدا.

3- اللقطات المتلفزة:

هذه التقنية من خلالها يتم اتخاذ القرارات حول طبيعة بعض الأحداث التي تحدث في المباريات سواء رآها الحكم أو لم يراها ، و هذا الإتحاد قرارات صائبة بخصوص العقوبة التي ستتخذ ، كما أن بإمكانها حتي مراقبة الحكم حتي يرتكبون الأخطاء و محاربة كل أشكال المساومات في كرة القدم و لقد كانت الكاميرا لما تأثير كبيرا في اتخاذ قرارات حاسمة ، و هي مستعملة أيضا في كرة القدم الجزائرية. لقد عرف في موسم 2004/2005 تسجيل 25 عريضة فقط طوال الموسم مما يثبت شجاعة هذه التقنيات الحديثة في تنظيم مهنة التحكيم شكل، و بعد أن قمنا بإستعراض مختلف التقنيات التكنولوجية المستعملة في التحكيم و بعض الدلائل التي أثبت قطعا أنها بإمكانها تنظيم التحكيم بشكل أفضل.¹

¹الشباك، تقرير وليد مدوار، مشروع كرة القدم الحديثة للأساليب التكنولوجية، 2009، العدد 176، ص12.

خلاصة الفصل:

لقد فرض التحكيم نفسه في كرة القدم كعامل من العوامل التي لا يمكن الإستغناء عنه في ممارسة اللعبة الأكبر شعبية، و فرضه الحاجة و الأهمية التي يكتسبها في جعلها مشوقة و ممتعة و متميزة، و لذلك فإنه نستنتج أن مهنة التحكيم تكتسي أهمية كبيرة في الممارسة الرياضية في الميدان ، و تكمن الأهمية في القرارات الصائبة و الهادفة و التي تعمل عن تنظيم هذه اللعبة ، لهذا سلطنا الضوء على أهمية و متطلبات هذه الوظيفة و ابراز الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الحكم.

و سبق أن ذكرنا أن التحكيم من أهم الدعائم التي تطور كرة القدم و قد عرف تحسين على غرار كرة القدم من حيث الإخلاص و الصرامة في ضبط مهامه على أكمل وجه و هذا ما يلاحظ في البطولات العالمية ، لأن الحكم لا يصبح حكما بين ليلة و ضحاها ، بل يأتي ذلك وراء عمل دؤوب و تكون صباح من جميع الجوانب.

كما قمنا بالتعريف بالهيئات المشرفة على حكام النخبة ، و أخيرا أصناف الحكام من حيث مهام أو درجاتهم و أهمية و دور التكوين في تطوير التحكيم حتي يتماشى من التطورات الملحوظة في كرة القدم كما أن اللجنة الفدرالية في تطبيق قوانين اللعبة و قالت:

-إن مسيرتكم تعتمد على أدائكم.....

الفصل الثالث
كلية القدم
كلية القدم

خطة الفصل :

تمهيد

1/ تعريف كرة القدم

2/ نبذة عن تاريخ كرة القدم على المستوى العالمي

3/ أهم المحطات في تاريخ كرة القدم

4/ بعض الأحداث الهامة في العالم في كرة القدم

5/ تسلسل بطولة كأس العالم لكرة القدم (1930)

6/ -أهم التعديلات في مواد قانون كرة القدم منذ نشأتها

7/الإتحاد الدولي لكرة القدم

8/ كرة القدم في المغرب العربي

9/ كرة القدم في الجزائر

10/ - أزمة كرة القدم الجزائرية و أسبابها

11/ التطور التاريخي لكرة القدم الجزائرية

12/ مكانة كرة القدم في الجزائر

13/ قواعد كرة القدم

14/ مبادئ اللعب النظيف

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الرياضة بصفة عامة نشاطا مسّ اهتمام البشرية منذ القديم فعملت الأمم جاهدة على خلق بعض أنواع النشاط البدني فتوصلت إلى توظيف الجري و السباحة و الرماية قصد الدفاع عن النفس، و بعدها رأى الإنسان أن النشاط البدني لا يكمن في هذه الأنواع فقط، بل يتعدّها إلى نشاط يعتمد على المنافسة و المواجهة، فأوجد رياضة جماعية تقدم مبتغى الإنسان تسمى رياضة "كرة القدم" و التي بدأت تمارس عشوائيا ثم أصبحت تلعب بالقوانين و الوسائل اللازمة التي تعتبر من أشهر و أحب الأنشطة الرياضية إلى قلوب الملايين من أطفال و شباب العالم، ممّن يمارسونها عمليا و عشرات الملايين ممّن يشاهدونها في الملاعب و من خلال برامج التلفزيون ، و ممن يطالعون أخبارها ، و لذلك لفتت انتباه العديد من الأمم ، فعملت على تطويرها و إدخال الأساليب المتطورة لتنظيمها و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

1/ تعريف كرة القدم:

أ/ التعريف اللغوي: كرة القدم (foot ball) هي كلمة لاتينية و تعني كل الكرة بالقدم فالأمريكيون يعتبرون (foot ball) ما يسمي عندهم (الرغبي) ، أو كرة القدم الأمريكية ، أما كرة القدم المعروفة و التي سنتحدث عنها تسمي (soccer)¹.

ب/ إصطلاحا: هي رياضة جماعية يلعبها فريقان يتنافسان لتسجيل الأهداف كل فريق الآخر و يضم فريق كرة القدم أحد عشرة لاعبا بالإضافة إلى سبعة لاعبين للاحتياط و يمكن تبديل ثلاث لاعبين على الأكثر أثناء المباراة ، و تعتبر أكثر الرياضات الأكثر شعبية في العالم، تلعب كرة القدم على مستطيل عشبي أو الرمل مع وجود مرميان في مركزي أطراف الملعب و الغرض من اللعبة هو تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى الفريق الخصم و يلعب اللاعبون عادة بالكرة باستخدام أرجلهم للركل و الرأس و الصدر أحيانا و من غير المسموح استخدام الأيدي و لكن هذا متاح فقط لحراس المرمى و يمكن أن يستخدموا أيديهم لصد الكرة و لكن بشروط².

و يشرف على تحكيم هذه المباراة حكم و سط و حكمين تماس و حكم رابع لمراقبة الوقت، و توقيت المباراة هو شوطين لكل شوط 45 دقيقة و بينهما فترة راحة تقدر ب 15 دقيقة و اذا انتهت المباراة بالتعادل (في حالة مقابلة كأس فيكون هناك شرطين إضافيين وقت كل منهما، 15 دقيقة و في حالة التعادل يضطر الحكم إلى إجراء ضربات الجزاء³.

2/ نبذة عن تاريخ كرة القدم على المستوى العالمي:

البدایات الأولى للعبة كرة القدم موعلة في القدم، حيث تذكر كتب أنها بدأت في الصين عام 2500 ق-م و كانت وقتئذ تلعب بطريقة بدائية ، و كانت تسمي "تشو تشو".

ثم ارتبطت اللعبة بالتدريب على المعارك الحربية، و كان الجنود يمارسونها ضمن خطط تدريب على الهجوم و الدفاع و كان ذلك في عام 500(ق-م) في الصين . بالإضافة إلى ممارسة اللعبة -بقصد التسلية- في المناسبات و الأعياد من تير الجنود(أفراد الشعب) و ارتبطت اللعبة بالجمهور شيئا فشيئا حتي أصبحت شعبية ، و عن الطريق أن ادوارد الثاني أصدر قانونا يمنع لعبها في شوارع لندن عام 1314م، لأنها تسبب الضوضاء ، و تقضي على الهدوء، و هذا يزعج الملائكة، و قد منع الدين ذلك.

¹ رومي جميل ، كرة القدم ، بيروت ، دار النقائص، ط1، لبنان، 1986، ص52، 50.

² محمد رضا الوقاد، التخطيط الحديث في كرة القدم، (ب، ر، ب) ، دار السعادة، ط ، 1، 2003، ص9.

³ ناجح محمد ديابات ، نايف مفضي الجبور، كرة القدم (مهارات / تدريب / إصابات)، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط2013، 1 عمان الأردن،، ص12.

و مرة ثانية يطالب بعض الكتاب الإنجليزي في عام 1583م بوقف اللعبة لأنها تسبب المشاجرات و العراك و سفك الدماء، كما أنها تسبب أضرار للاعبين مثل كسور الرقبة و الساق و القدم و القفز.

و بعد تجاوز هذه البدايات الأولى و المبكرة لكرة القدم و القفز إلى كرة القدم الحديثة، نجد أن إنجلترا هي المهد الأول لها، و قد أدخلت لعبة كرة القدم ضمن برنامج الألعاب الأولمبية منذ الدورة التي أقيمت في باريس عام 1900م و فازت إنجلترا بالبطولة حيث هزمت فرنسا في المباراة النهائية (00.05).¹

3/ أهم المحطات في تاريخ كرة القدم:

- 1710 ظهور اللعبة في المدارس الإنجليزية.
- 1857: تأسيس نادي "شيفلد" كأقدم نادي في العالم.
- 1862: و ضعت أول قوانين لكرة القدم.
- 1867: وضع مبدأ التسلل (الشروود).
- 1872: تقنين حجم و موصفات محددة للكرة.
- 1875: تعويض الشريط الذي كان يحدد علو المرمي بقضيب عرضي (ما يعرف بالعارضة).
- 1878: حكم بريطاني يستعمل لأول مرة الصفارة في التحكيم.
- 1885: وضع تشريعات الإحتراف.
- 1891: ظهور ضربة الجزاء.
- 1900: أول دورة أولمبية (باريس).
- 1904: نشأة الجامعة الدولية لكرة القدم (بدأت بسبع دول).
- 1912: أصبح بإمكان الحارس استعمال أيديه داخل المربع.
- 1927: أصبح الهدف من الزاوية (الركنية) مباشرا جائزا.
- 1929: تقرير تنظيم مباريات كأس العالم كل 4 سنوات مثل الألعاب الأولمبية.
- 1930: تنظيم أول مباريات لكأس العالم في أورغواي.
- 1990: بطولة كأس العالم في روما و إيطاليا فازت بها ألمانيا.
- 1992: تنظيم أول مباريات لكأس العالم النسائية في الصين.
- 1994: دورة كأس العالم في الولايات المتحدة الأمريكية و فاز بها منتخب البرازيل.
- 1998: دورة كأس العالم في فرنسا و لأول مرة نظمت بـ 32 منتخبا من بينها خمسة فرق من إفريقيا.

¹ محمد محمد داود، اللغة و كرة القدم، مصر ، القاهرة ، دار غريب، 2005، ص18.

- 2002: دورة كأس العالم وفازت بها البرازيل و لأول مرة تنظيم مزدوج للدورة بين اليابان و كوريا الجنوبية.¹

4/ بعض الأحداث الهامة في العالم في كرة القدم:

- 1830: تم التعرف على ضربة الهدف و الرميات الجانبية و أسس نظام التسلسل .
- 1834: حرمت كرة القدم في بريطانيا
- 1840: أسس أول نادي لكرة القدم في كامبردج.
- 1848: اجتمع 20 شخص يمثلون المدارس العامة و أسسوا 13 قانون رسمي، سمي بقانون "كامبردج".
- 1862: أنشأت 10 قوانين تحت عنوان اللعب السهل و جاء فيه تحريم ضرب الكرة بكعب.
- 1863: تأسيس الإتحاد البريطاني لكرة القدم كأول اتحاد.
- 1888: أول بطولة رسمية سميت بكأس اتحاد كرة القدم، و ابتداء الدوري ب 12 فريق.
- 1908: أول بطولة أولمبية لكرة القدم ب 6 فرق و فازت إنجلترا بها على الدانمارك ب 6-2.
- 1939: وضعت الأرقام على اللاعبين.
- 1953: أول دورة عربية بالإسكندرية.
- 1955: دورة ألعاب البحر المتوسط تضم كرة القدم.²

¹ ناجح محمد ذياب، كرة القدم (مهارات ، تدريب، اصابات)، مرجع سابق، ص14.

² حسن عبد الجواد، كرة القدم، ط06، دار العلم للملايين، 1984، ص15.

5/ تسلسل بطولة كأس العالم لكرة القدم (1930):

جدول (04) يوضع تسلسل بطولة كأس العالم لكرة القدم منذ (1930-2010)¹

السنة	مكان الدورة	فريقي النهائي	النتيجة
1930	الأرغواي	الأورغوي - الأرجنتين	4 - 2
1934	روما	إيطاليا - تشكوسلوفكيا	2 - 1
1938	باريس	إيطاليا - المجر	4 - 2

توقيف المباراة بسبب الحرب العالمية الثانية

1950	ريوديجانيرو	الأورغواي - البرازيل	2 - 1
1954	بارن	ألمانيا - المجر	3 - 2
1958	ستوكهولم	البرازيل - تشيكوسلوفكيا	5 - 2
1962	سنتياغو	البرازيل - تشيكوسلوفكيا	3 - 1
1966	ومبلي	بريطانيا - ألمانيا	4 - 1
1970	مكسيكو	البرازيل - إيطاليا	2 - 1
1974	ميونيخ	ألمانيا - هولندا	3 - 1
1978	بيونيس ايرس	الأرجنتين - هولندا	3 - 1
1982	مدريد	إيطاليا - ألمانيا	3 - 1
1986	مكسيكو	الأرجنتين - ألمانيا	3 - 2
1990	روما	ألمانيا - الأرجنتين	1 - 0
1994	و أم	البرازيل - إيطاليا	4 - 3
1998	باريس	فرنسا - البرازيل	3 - 1
2002	اليابان و كوريا	البرازيل - ألمانيا	2 - 0
2006	فرنسا	إيطاليا - فرنسا	فازت إيطاليا ضربات الترجيح
2010	جنوب إفريقيا	اسبانيا - هولندا	01 - 00

¹ غازي صالح محمود، على عدنان النقيب: الموسوعة العالمية لكرة القدم، الجزء 1-2-3، دار الرواد، ط1، الأردن، 2014، ص16، ص17، ص18.

6/ - أهم التعديلات في مواد قانون كرة القدم منذ نشأتها:

أولاً: الملعب.

1- في عام 1863 كان طول الملعب 180 مترا و العارض 90 مترا و لم يكن هناك نص في القانون بهذا و لكن كانت هذه هي المساحة الفعلية.

2- في عام 1906 كانت ابعاد الملعب كما يلي:

أ- الطول من 100 إلى 110.

ب- العرض من 65 إلى 75.

3- في عام 1920 كانت ابعاد الملعب كما يلي:

أ- الطول من 90 إلى 120 مترا.

ب- العرض من 50 إلى 90 مترا.

4- كان نظور تحديد الملعب كالتالي:

أ- في عام 1963 كان الملعب يحدد فقط بإحاطته بستي أعلام.

ب- في عام 1898 حدد الملعب بخطي تماس و خط مرمي .

ج- في عام 1909 انتقلت رايتا خط منتصف الملعب الخارجي على مسافة متر واحد من الجهتين .

ثانياً: المرمى:

1- في عام 1963 كان المرمى عبارة عن قائمين المسافة بينهما 7.30 متر بدون عارضة افقية.

2- في عام 1866 وضعت عارضة افقية فوق القائمين ، ولم يحدد ارتفاع القائمين و كانت العارضة الأفقية عبارة عن حبل أو أي شئ.

3- في عام 1883 وضعت القوائم و العارضة من الخشب.

4- في عام 1894 تم تحديد سمك القائمين و العارضة ليكون 12.5 سم.

5- في عام 1925 وضع الشبكة خلف المرمى.

6- في عام 1937 حددت ابعاد المرمى بالضبط و كان العرض 7.32 مترا و الإرتفاع 2.44 مترا.

ثالثا: مناطق اللعب:

- 1- في عام 1871 كن محيطها بين 68.5 سم و 71 سم.
- 2- في عام 1903 حددت منطقة المرمى و منطقة الجزاء و نقطة الجزاء بنفس ابعادها الحالية.
- 3- في عام 1937 تم تخطيط قوس خارج منطقة الجزاء و كان هذا اقتراح الحكم العربي المصري عثمان نوري.

رابعا: الكرة

- 1- في عام 1871 كان محيطها بين 68.5 سم و 71 سم.
- 2- في عام 1898 كان وزنها بين 370 جرام و 425 جرام.
- 3- في عام 1906 تم النص على أن يكون الغطاء الخارجي للكرة مصنوعا من الجلد.
- 4- في عام 1932 تم تعديل وزن الكرة ليصبح من 370 و 450 جرام.
- 5- في عام 1937 تم تعديل محيط الكرة ليصبح من 68 سم إلى 71 سم حاليا.
- 6- في عام 1937 تم تعديل وزن الكرة ليصبح وزنها 396 جرام إلى 453 حاليا.

خامسا: عدد اللاعبين:

- 1- قبل 1963 بمدة طويلة كانت مباراة تشترك فيها قرية ضدّ قرية دون تحديد عدد معين من اللاعبين ولا وقت معين لنهايتها و يستمر اللعب لأي مدة حسب اتفاق الفريقين.
- 2- و قبيل 1963 كان الفريق يتكون من 28 لاعبا و بدون نظام معين.
- 3- و في عام 1871 أصبح عدد لاعبي الفريقين 10 أو 11 أو 12 لاعبا.
- 4- و في عام 1897 تم تحديد اللاعبين بأخذ عشر لاعبين.
- 5- و في عام 1905 اصبح يمسك للفريق ان يبدأ المباراة بحيث لا يقل عدده عن 8 لاعبين.

سادسا: حارس المرمى :

- 1- في عام 1870 كان يسمح له بمسك الكرة باليد في أي مكان باللعب.

- 2- في عام 1887 كان يسمح له بالجري خطوتين و الكرة بيده دون تنطيطها و لكن يجب عليه أن ينططها على الأرض بعد ذلك و كان مصرحا بتغيير حارس المرمى مع باقي اللاعبين.
- 3- في عام 1892 يسمح بكتف حارس المرمى مع باقي اللاعبين.
- 4- في عام 1903 لا يسمح بمكاتفة حارس المرمى داخل منطقة مرماه إلا إذا كان ممسكا بالكرة كما هو متبع الآن و لكن مسموح بمكاتفته في أي منطقة أخرى.
- 5- في عام 1912 اصبح مسموحا لحارس المرمى بأن يلعب الكرة بيده في منطقة جزاءه.
- 6- في عام 1931 اصبح مسموحا لحارس المرمى بالجري بالكرة و هي في يده 4 خطوات و هو ينططها على الأرض.
- 7- في عام 1941 حارس المرمى إذا سار اربع خطوات ثم وضع الكرة على الأرض دون تنطيطها و كان هناك اتصال بالكرة و جسمه (دون تركها في اللعب) يعاقب بركلة حرة غير مباشرة.
- 8- في عام 1966 عندما اقيمت نهائيات كأس العالم في إنجلترا تعادل ارجواي و إنجلترا (صفر- صفر) و عندما اقتربت المباراة من نهايتها أراد منتخب ارجواي انهاء المباراة بالتعادل فأخذ حارس المرمى الكرة و سار بها داخل منطقة جزاءه بأربع خطوات ثم ينطها على الأرض فيجد حقه اربع اخرى و استمر في ذلك يمينا و يسارا حتي انتهت المباراة بالتعادل بعد أن ضاع معظم الوقت.
- 9- في عام 1968 فطنت اللجنة الأولمبية إلى ماحدث لحارس الأرجواي فاصدرت تعديلاتها إلى تقضي بأن حارس المرمى بعد ان يسير بالكرة اربع خطوات لا يحق له أن يأخذها مرة أخرى بيديه إلا إذا لمسها لاعب آخر.
- 10- و قد تم التركيب في هذا القانون ايضا حيث كان الحارس يمشي أربع خطوات و يعطي زميله الذي يعيدها له و يكررون ذلك ، فأصدرت تعديلات عام 1982 على أن الحارس لا يحق له مسك الكرة بيديه بعد اربع خطوات و يجب تمريرها لزميله.
- 11- و هنا زاد ذكاء الحراس حيث يتقربون بالأربع الخطوات إلى الزميل لا يجوز استردادها إلا إذا لمست زميلا آخر خارج المنطقة الجزاء.
- 12- و الآن أصبح حارس المرمى لا يجوز له استرداد الكرة من زميله بيديه انما بقدمه ، و هذا يسمح للمهاجمين بالضغط على الحارس و استرداد الكرة ، و حددت فترة لآخذ الحارس الكرة بيده.

سابعاً: ملابس اللاعبين

- 1- في عام 1863 لم يكن مسموحاً بلبس الأحذية ذات المطاط الناشف
- 2- في عام 1887 تم النص على أن الحكم يقوم بالتفتيش على ملابس اللاعبين و تم التصريح لعمل مساطر لأحذية اللاعبين على أن يكون عرض المسطرة 1.3م.
- 3- في عام 1925 أصبحت ملابس اللاعبين يجب أن تكون من لون واحد.
- 4- في عام 1990 أصبحت تجهيزات اللاعب تتكون من : فانيلة أو قميص و بنطلون قصير و شراب طويل وواقى للساق و حذاء.

ثامناً: الحكم

- 1- قبل عام 1873 لم يحدد في القانون وجود حكما و أن يلعب الفريق بدون حكم.
- 2- في نفس العام حدد القانون ان يكون حم المباراة.
- 3- في عام 1881 الزام القانون أن يحكم المباراة حكم.
- 4- قبل عام 1890 كان المساعدان يصدران قرارات (احكام) كالحكم.
- 5- في عام 1890 اصبح للحكم مساعدان.
- 6- قبل عام 1892 كان من حق رئيس الفريق ان ينادي الحكم و ان ينبهه إلى الضربات الحرة أو ضربات الجزاء....الخ.
- 7- في عام 1892 اصبح لا يحق لرئيس الفريق أن ينادي الحكم و ان يتدخل.
- 8- في عام 1895 اصبحت سلطة الحكم على اللاعبين تمتد سواء كانت الكرة في الملعب أو الخارج الملعب.
- 9- في عام 1925 كان مصرحاً للفريقين بالخروج من أرض الملعب بعد انتهاء المباراة من أي مكان.
- 10- في عام 1925 اصبح الحكم يخرج من مكان محدد و خلفه اللاعبين .
- 11- في عام 1938 اصبحت السلطة للحكم على اللاعبين مجرد نزولهم الأرض.

تاسعا: مراقبا الخطوط:

- 1- في عام 1873 كان مراقبا الخط يساعدان الحكم في أحكامه.
- 2- في عام 1887 اصبح لكل مساعد جانب من الملعب و كان كل من الفريقين باحضر مراقب خط.
- 3- في عام 1889 حدد للمباراة مراقبان للخطوط.
- 4- في عام 1891 اصبح للحكم الحق في الإستغناء عن مراقب الخطوط اذا لم يؤدي واجبه كما يجب.
- 5- قبل عام 1938 كان مراقب الخطوط يشير بيده أو بمنديل.
- 6- في عام 1938 قرار يحمل مراقب الخطوط راية.

عاشرا: وقت المباراة

- 1- من عام 1863 إلى عام 1897- يحدد الفريقان و يتفقا على الوقت الذي تستغرقه المباراة.
- 2- في عام 1897 حدد وقت المباراة ليكون ساعة و نصف على شوطين متساويين.
- 3- في عام 1903 نص على ان يضاف بدل الوقت المباراة الأصلي.
- 4- في عام 1906 نص على انه في حالة تعادل الفريقين يلعبان وقتا اضافيا مدته نصف ساعة على شوطين متساويين ، و في حالة التعادل مرة اخرى يستمر الفريقان في اللعب حتي يسجل احدهما هدف الفوز ثم تنتهي المباراة.
- 5- في عام 1909 نص على ان اضافة بدل الوقت الضائع بسبب اصابة اللاعبين.
- 6- في عام 1925 اصبح الفريقان يلعبان وقتا اضافيا مدته ساعة شوطين، و في حالة تعادلهما يلعبان وقتا إضافيا لمدة 30 دقيقة ، و لكن إذا سجل احد الفريقان للمرة الثالثة فإن المباراة تعاد من جديد في موعد آخر.

الحادي عشر: ابتداء المباراة:

- 1- في عام 1863 يلعب الفريق صاحب الملعب ضربة البداية ولأي اتجاه يريد.
- 2- في عام 1887 تلعب ضربة البداية للأمام و يكون المخصص على مسافة متر من اللاعب آخذ ضربة البداية ، لا يحتسب الهدف اذا جاء من ضربة بداية مباشرة.

- 3- في عام 1903 إذا أخطأ لاعب في ضربة البداية ، لا يحتسب الهدف إذا جاء من ضربة بداية مباشرة.
- 4- في عام 1903 إذا أخطأ لاعب في ضربة البداية تعاد الضربة من جديد.
- 5- في عام 1906 لا يصح لأي لاعب من الفريق الدخول إلى نصف ملعب الفريق الآخر قبل ضربة البداية و تعمل قرعة لإختيار ضربة البداية.
- 6- في عام 1913 يجب أن يكون الخصوم بعيدا عن لاعب ضربة البداية بمسافة 9 متر على الأقل.
- 7- في عام 1937 يجب أن يكون الخصوم بعيدا عن لاعب ضربة البداية بمسافة 9.15 مترا على الأقل.

الثاني عشر: الكرة في اللعب و خارج اللعب:

- 1- في عام 1887 كانت الكرة تعتبر خارج الملعب إذا خرجت بكاملها من الملعب سواء على الأرض أو في الهواء.
- 2- في عام 1898 تعتبر الكرة في اللعب اذا اصطدمت بالحكم أو مراقبي الخطوط و هم داخل الملعب مع ملاحظة ان سمك خطوط الملعب تعتبر من مساحة الملعب.

الثالث عشر: اسقاط الكرة

- 1- في عام 1887 كان الحكم يرمي الكرة إلى الأعلى.
- 2- في عام 1903 كان الحكم يرمي الكرة إلى لأعلى و لا تصبح الكرة في اللعب الا بعد لمسها الأرض.
- 3- في عام 1906 تغير الحال و أصبحت الكرة تضرب لأسفل الأرض.
- 4- في عام 1920 اصبح الكرة بيده إلى ارتفاع وسطه تقريبا ثم يسقطها كما هو الحال الآن.

الرابع عشر: احراز الهدف

- 1- في عام 1863 إذا دخلت الكرة بأكملها بين القائمين و لأي ارتفاع تحتسب هدفا حيث لم يكن توجد عارضة افقية.
- 2- في عام 1883 يحتسب الهدف اذا دخلت الكرة بكاملها بين القائمين و تحت العرصة في هذا العام اصبحت للمرمي عارضة افقية.
- 3- في عام 1908 اكد قانون الكرة ما كان جاريا و ساريا منذ 1883.

الخامس عشر: التسلسل

- 1- في عام 1863 اي لاعب يكون امام اللاعب الذي معه الكرة يكون في موقف تسلل حتى اذا لم تصله الكرة.
- 2- في عام 1866 اذا وجد خلف اللاعب لاعبان فقط أو اقل يعتبر متسللا (كما في قانون الهوكي الآن)
- 3- في عام 1872 لا تسلل من ضربة ركنية.
- 4- في عام 1887 لا يعتبر اللاعب متسللا إذا جاءته الكرة من الخصم .
- 5- في عام 1905 لا يحتسب اللاعب الموجود في نصف ملعبه متسللا.
- 6- في عام 1920 لا تسلل في رمية التماس .
- 7- في عام 1925 عدلت قاعدة التسلل و اصبحت تستدعي و جود لاعبين اثنين بدلا من ثلاثة لاعبين اقرب إلى خط مرماهم .
- 8- في عام 1740 لا تسلل عندما يسقط الحكم الكرة.

السادس عشر: الأخطاء

- 1- في عام 1870 الكتف من الخلف ممنوع.
- 2- في عام 1877 صرح بكتف الخصم من الخلف اذا كان الخصم مواجهه الملعب و يعيق اللاعب عن الكرة.
- 3- في عام 1879 ممنوع القفز على الخصم .
- 4- في عام 1881 اذا أعاق اللاعب خصمه عن لعب الكرة جاز له القانون كتفه من الخلف .
- 5- في عام 1899 ممنوع عرقلة الخصم أو عمل قنطرة له.
- 6- في عام 1906 ممنوع دفع الخصم.
- 7- في عام 1950 الإعاقة عن لعب الكرة ممنوع.
- 8- في عام 1951 مسموح بمكافئة في كتفه دون خطورة او عنف.

السابع عشر: الضربة الحرة

- 1- في عام 1871 لم يرد في القانون على الضربة الحرة غير المباشرة.
- 2- في عام 1878 اذا سار حارس المرمى اكثر من اربع خطوات تحتسب ضربة حرة غير مباشرة ضده.

3- في عام 1887 اعتبر الضربة الركنية و ضربة البداية المرمي ضربات غير مباشرة و يقف الخصوم على بعد 5.50 متر من الكرة و لا يلعب الكرة لاعبها مرة ثانية حتي يلمسها او يلعبا للاعب آخر و كانت جميع الضربات الحرة الغير مباشرة.¹

7/الإتحاد الدولي لكرة القدم:

(Fédération Internationale de foot ball Association) هي الهيئة المنظمة للعبة كرة القدم في العالم ، و مقرها زيوريخ في سويسرا يرأسها حاليا السويسري جوزيف بلاتر (إلى 2016 ثم استقال و يرأسها حاليا السويسري "جيانى انفانتينو" منذ 26 فيفري 2016 إلى يومنا هذا).

*** تاريخ تأسيسها:

اجتمع في عام 1836 م 11 مندوبا من الأندية و الجمعيات الإنجليزية في لندن للبحث في كيفية وضع قوانين بالعبة و بهدف إنشاء أول اتحاد رسمي لكرة القدم، فقبل ذلك الوقت كانت المئات من المدارس و الأندية تمارس كرة القدم بقوانين خاصة بها، فقسم منها سمح للاعب بإستعمال يديه و كتفيه أثناء اللعب (مشابهة للركبي) مانع القسم الآخر استعمال اليدين ، و على رغم هذه الخلافات إتفق الإتحاد الجديد على تحديد أصول اللعبة و وضع قانون وحدلها ، و خلال عقد من الزمان تم إنشاء الاتحاد الوبزلي وثيقة الإسكوتلاندي ثم الإيرلندي ، و في علم 1882 أسست الاتحادات الأربعة مجتمعة الاتحاد الدولي لكرة القدم، الذي حاول تنظيم لعبة كرة القدم في أنحاء العالم.

مع نهاية القرن 19 انتشرت لعبة كرة القدم في مختلف أنحاء العالم حيث تم نشرها من قبل البحارة و التجارة البريطانيين ، و من مختلف المسافرين الأوربيين، فمن أستراليا إلى البرازيل، و من المجر إلى روسيا أنشئت الاتحادات و الأندية و السابقات، و أدى ذلك النمو الشامل إلى تكوين الدولي لكرة القدم (الفيفا) في باريس 21 مايو 1904 ، بعد ما تم إنهاء دور الاتحاد السابق من قبل فرنسا و بمشاركة ست دول أوروبية ، أصبحت كرة القدم لعبة عالمية، و الإسم الفرنسي لا يزال يستخدم حتي يومنا هذا حتي خارج نطلق الدول باللغة الفرنسية ، كان أول للإتحاد الفرنسي روبرت غورين.

8/كرة القدم في المغرب العربي:

لقد عرفت دول المغرب عن طريق الجيوش الفرنسية و الإيطالية المحتلة لها و أنشأت لها الفرق و الأندية و إقامة مباريات عديدة سواء بين الفرق المحلية أو بين هذه الفرق و فرق الجيوش الأجنبية و تكون لها اتحاديات خاصة ترعى شؤونها و شرف على دوراتها و تعد فرق المغرب، الجزائر، تونس، في مستوى الفرق العالمية خاصة

¹مصطفى كامل و آخرون، الحكم العربي و قوانين كرة القدم ، مركز الكتاب ، القاهرة، 1999، ص15-16-17.

، إذا علمنا ان المنتخبات الفرنسية لسنوات قليلة خلت ، كانت تنظّم لاعبين جزائريين يعتبرون في مصاف اللاعبين الممتازين في العالم.

9/ كرة القدم في الجزائر:

يقسم المختصون و المتبعون لتطور مستوى كرة القدم في الجزائر إلى 4 مراحل رئيسية هي:

قبل الإستقلال:

1/- المرحلة الأولى: (1895-1962م):

في بداية هذا القرن دخلت كرة القدم إلى الجزائر فأصبحت لهذه الرياضة الشعبية أكثر من سباق الدرجات و الملاكمة آنذاك ، و أول نادي جزائري كان له فرع لكرة القدم هو : طليعة الحياة في الهواء الكبير "AGVGA" أسس سنة 1895 م من طرف الشيخ: "عمر بن محمود على رايس" ثم فتح فرع كرة القدم سنة 1917، 4 سنوات فيما بعد وفي يوم 07 أوت 1921 كان ميلاد عميل الأندية الجزائرية (MCA) و ألوأها الأخضر و الأحمر، و فيما بعد تأسست بقية الأندية الإسلامية الجزائرية الأخرى.

و بعد مضي 17 سنة قامت الفدرالية الفرنسية لكرة القدم FFF بإحصاء 146 فريق عبر كامل التراب الوطني منها 14 جمعية مسلمة للهواة ، و قد قسمت على 3 مناطق جغرافية و هي:

❖ **رابطة الجزائر العاصمة:** تضم 43 فريق بالإضافة إلى فريقين مسلمين هما مولودية الجزائر و اتحاد العاصمة.

❖ **رابطة قسنطينة:** تضم 44 فريق من بينهم 07 فرق مسلمة هم شبيبة سكيكدة JSMS، جيغل JDS ، شباب قسنطينة CSC ، بسكرة USB ، شباب باتنة CAB، اتحاد سطيف USM SF، بجاية JSMB

❖ **رابطة وهران:** تضم 59 فريق منها سريع غليزان RCMR، اتحاد وهران USMO ، و داد تلمسان JSMT، عين تموشنت USMAT.

و بعد اندلاع الثورة إلتحق اللاعبون الذين كانوا ضمن الفرق الفرنسية إلى صفوف فريق جبهة التحرير الوطني (FLN) 1958 في تونس، و كان هدفها هو اسماح صوت الجزائر المكافحة عبر

العالم، و لقد لعب هذا الفريق منذ تأسيسه 91 مباراة فاز ب:65 مباراة و تعادل في 13 مباراة و انهزم في 13 مباراة و لازال هناك بعض اللاعبين الذين كانوا ضمن هذا الفريق على قيد الحياة.¹

بعد الاستقلال:

2- المرحلة الثانية(1962-1976م):

مباشرة بعد إسترجاع السيادة الوطنية ، شهدت كرة القدم في بلادنا مرحلة جديدة، حيث نظمت أول دورة كروية في 1962/10/31م، و هذا بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة تحت إشراف الدكتور "مخند معوش" و قد شاركت في هذه الدورة أندية الوداد البيضاوي من المغرب،الترجي التونسي ، اتحاد طرابلس الليبي.

و نظمت أول بطولة جهوية جزائرية خلال موسم 1963/1962 ، إذا فاز الإتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر و أول مقابلة للفريق الوطني الجزائري 1963 ضد المنتخب و أول مقابلة للفريق الوطني الجزائري 1963 ضد المنتخب البلغاري انتهت ب(3-2) و سجلت أول فوز لفريق نادي مولودية الجزائر بكأس افريقيا للأندية البطلة سنة 1976م.

3- المرحلة الثالثة(الفترة الذهبية):(1976-1985م):

شهدت هذه المرحلة فزة نوعية من تاريخ كرة القدم الجزائرية، بفضل ماتوفر لديها من امكانيات مادية كالتجهيزات الضرورية و تشييد الملاعب في مختلف ولايات الوطن كملعب 05جويلية1972.

لقد تم إدماج جل الأندية في المؤسسات اقتصادية وطنية كبرى مثل سوناطراك (المولودية) حيث تحولت إلى اسم مولودية نفط الجزائر "MCA". ونتيجة للدعم الذي عرفته الأندية الجزائرية توج فريق مولودية نفط الجزائر بالكأس الإفريقية للأندية البطلة 1976، و فوز شبيبة القبائل بنفس الكأس 1981 و 1990.و بالكأس الممتازة 1983م.

4- المرحلة الرابعة:

هذه المرحلة تمثل فترة مابعد 1991م، أين عرفت كرة قدم الجزائرية تدهورا خطيرا انعكس سلبا على الرياضة في الجزائر، و بالخصوص المنتخب الوطني على الصعيدين الدولي و القاري معا، حيث ظهر المنتخب الوطني أثناء دورة كأس افريقيا للأمم 1992م، بمستوي متواضع بالسينغال ، فانهمز في أول مقابلة له أمام كوت ديفوار و هو ما

¹ جريدة الرأي، العدد 20، 1137، 2002، ص10.

خيب آمال الجمهور و في سنة 1994 أقصي المنتخب الوطني ، و السبب هو قضية "كاروف" لاعب شبيبة القبائل الذي أدرج ضمن مقابلة الرسمية التي جمعت الجزائر و السنغال يوم 10/01/1993 في اطار تصفيات كأس افريقيا (تونس 1994) و كان معاقبا من طرف الكونفدرالية الإفريقية لكرة القدم، الأمر الذي سبب في إقصاء و حرمان الفريق الوطني من المشاركة و اقصائه في تصفيات كأس العالم 1994م بالولايات - م - أ و الإقصاء من تصفيات كأس العالم 1998م بفرنسا باستثناء احراز شبيبة القبائل الكأس الإفريقية البتلة 1995م و كأس الكونفدرالية الإفريقية سنة 2000، 2001، 2002 على التوالي.

لكن على العموم فإن النتائج المسجلة سواء من طرف الفريق الوطني الجزائري أو الأندية الجزائرية تعتبر جد سلبية خلال هذه الفترة ، و هذا إذا دل على شيء فإنما يدل على أن الكرة ببلادنا تعاني من أزمة كبيرة و الأسباب في ذلك متعددة و متشعبة.¹

10/ - أزمة كرة القدم الجزائرية و أسبابها:

بعد فترة السبعينات و الثمانينات و التي تعتبر مرحلة ذهبية لكرة القدم الجزائرية جاءت مرحلة التراجع و التدهور خصوصا في السنوات الأخيرة إلى يومنا هذا فإن كرة القدم الجزائرية عرفت تدهورا كبيرا أثر على آمال منتخبنا الوطني ، و على سمعته سواء على المستوى القاري أو الدولي ، فأصبح عرضة أمام كل المنتخبات في جميع المنافسات و المشاركات إلى درجة أن أي منتخب يواجهه يتصدق له بثلاث نقاط تحدم الخصم ، و يمكن أن نرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- عدم التخطيط بعد الإصلاح الرياضي ، إذ أنه لم تكن هناك إستراتيجية شاملة لتكوير الكرة المستديرة في الجزائر، فعلى عكس الدول الأخرى لم تتخذ الجزائر نموذجا تسيير عليه.

- عدم الإهتمام بأبرز اللاعبين ، مما دفع بهم إلى الهجرة إلى الإحتراف و عدم تلبية رغباتهم و متطلباتهم.

- عدم الإهتمام بالمدرين ذوي الكفاءة العالية.

- إستيلاء أشخاص على مناصب شغل غير مناسبة لهم سواء على مستوى الوزارة، الإتحادية

الرابطات(الولائية ، الجهوية، الوطنية) ، النوادي (الرؤساء و المدرين).

¹ أحمد منصوري، الكرة الجزائرية فوز مستحق، الشباك، العدد 26 نوفمبر 1993، ص 23-24.

- عدم تشريع قانون أساسي يوطر وظيفة ومهام و صلاحيات المشتغلين بالقطاع الرياضي خصوصا على مستوى هياكل التنظيم .
- انعدام سياسة رياضية دقيقة.
- انعدام مشروع قانون أساسي متعلق بالنوادي المحترفة.
- انعدام المنشآت و الهياكل .
- عدم وجود مقاس قاعدية من أجل التكوين القاعدي للفئات الشبابية.
- انعدام التكوين الخاص بالمسيرين و المؤطرين حسب ما يتطلبه التسيير الحديث.
- عدم تدخل الدولة لفرض التسيير العقلاني للأموال التي تستغلها الفرق، و انعدام المحافظة على الأخلاق الرياضية الوطنية ، بعدم السهر على انتخاب أشخاص نزهاء و ذوي الكفاءات ، و انتشار تولي أشخاص ذوي الصراعات و الممارسات الطفيلية التي تغذيها المصالح الشخصية.
- التسيير العشوائي و الأحادي للأندية ، و كذا غياب الكفاءة التسييرية لدى المسؤولين.
- غياب آليات المراقبة و التقييم السديد لعمل الأندية و نشاطاتها السنوية.
- إنتشار العنف و التصرفات اللاأخلاقية.
- تدني مستوى الكرة المستديرة في بلانا ، و ذلك بتدهور مستوى الأندية في جميع المستويات (الوطني، الجهوي، الولائي) .
- تصادف الثلاثيات اللاأخلاقية و التي كلها تمس بمصدقية كرة القدم و انتشار الرشوة.¹

¹جريدة الرأي، العدد 20 1137 جانفي 2002، ص 18.

11/ التطور التاريخي لكرة القدم الجزائرية:

جدول (05) يوضح أهم المحطات التاريخية لكرة القدم الجزائرية¹

التاريخ	الحدث
1917	فتح قسم خاص بكرة القدم في الجزائر
1921	ميلاد أول نادي جزائري لكرة القدم و هو "مولودية الجزائر"
1957	تكوين فريق جبهة التحرير الوطني في تونس
1962	تأسيس الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم
1963	تنظيم أول منافسة كأس الجمهورية و فاز بها "وفاق سطيف"
1967	أول مشاركة جزائرية في الألعاب الأولمبية الإفريقية "برازافيل"
1967	أول مشاركة جزائرية في الألعاب المتوسطية
1968	أول مرة يتأهل الفريق الوطني لنهائيات كأس إفريقيا بإثيوبيا
1970	حصول أول نادي جزائري على كأس إفريقيا للأندية البطلة و فاز بها "مولودية الجزائر"
1975	حصول الفريق الوطني على أول ميدالية ذهبية في الألعاب المتوسطية.
1976	أول رئيس للفاف "محمد معوش"
1980	أول مشاركة للألعاب الأولمبية في روسيا
1980	تنشيط أول نهائي لكأس إفريقيا للإمم للفريق الوطني أمام نيجريا
1982	أول تأهل للفريق الوطني لنهائيات كأس العالم "إسبانيا"
1986	ثاني تأهل للفريق الوطني لنهائيات كأس العالم "بالمكسيك"

¹ من إصدار المركز الوطني للإعلام الرياضية، المذكرة الرياضية، الجزائر، 1999، ص05.

1990	الفوز بكأس إفريقيا للأمم بالجزائر أمام "نيجيريا"
1999	تنظيم أول بطولة إحترافية بالجزائر وفاز بها شباب بلوزداد.

12/ مكانة كرة القدم في الجزائر:

تعتبر من أشهر الرياضات على الإطلاق ، و أحسن دليل على ذلك جمهورها الواسع و الذي يضم جميع شرائح المجتمع ، كما اهتمت الدولة بهذه الرياضة، و جعلت لها منشآت هامة مثل ملعب 5 جويلية بالعاصمة ، ملعب عنابة ، البلدية، وهران، مستغانم، كما أننا نجد تقريبا في كل الولايات ملعب كرة القدم، و نجد أيضا تنسيقا خاص و منظما في مختلف المنافسات الخاصة لكرة القدم عبر عدة مراحل من البلدي إلى الجهوي حتى تصل إلى القسم الوطني الأول، و عم دخول الألفية الثالثة ستدخل البطولة الوطنية سجل الإحتراف.¹

13/ قواعد كرة القدم:

إن الجاذبية التي تتمتع بها كرة القدم خاصة في الإطار الحر (المباريات غير الرسمية، مباريات الأحياء) ، ترجع أساس إلى سهولتها الفائقة، فليس ثمة تعقيدات في هذه اللعبة و مع ذلك فهناك (17) قانون أو قاعدة لسير هذه القواعد سارت بعدة تعديلات و لكن لازلت باقية إلى الآن.

حيث أول سياق للثبات الأول قوانين كرة القدم أسندوا ثلاث مبادئ رئيسية جعلت من اللعبة مجالا واسعا لممارسته من قبل الجميع دون استثناء ، و هذه المبادئ كالتالي:

1- المساواة:

إن قانون اللعبة يمن لممارسي كرة القدم فرصة متساوية لكي يقوم بعرض مهاراته الفردية ، دون أن يتعرض للضرب أو الدفع أو المسك و هي مخالفات يعاقب عليها القانون.²

2- السلامة:

¹الجملة الفصلية للجنة الأولمبية الجزائرية، العدد 06، 1999، ص09.

²سامي الصفار: "كرة القدم"، ج1، دار الكتب للطباعة و النشر، جامعة الموصل العراق، 1982، ص29.

و هي تعتبر روحا للعبة يمنح ، بخلاف الخطورة التي كانت عليها في العهود العبرة، فقد وضع القانون حدودا للحفاظ على صحته و سلامة اللاعبين أثناء اللعب مثل تحديد مساحة اللعب ، و أرضيتها و تجهيزهم من ملابس و أحذية للتقليل من الإصابات و ترك المجال واسعا لإظهار مهارتهم بكفاءة عالية

3- التسلية:

و هي إفساح المجال للحد الأقصى من التسلية و المتعة التي يجدها اللاعب لممارسة اللعبة، فقد منع المشرعون لقانون كرة القدم بعض الحالات و التي تصدر من اللاعبين تجاه بعضهم البعض.¹

14/ مبادئ اللعب النظيف:

- 1- إلب لتفوز
- 2- إلب بنظافة
- 3- احترام قانون كرة القدم
- 4- احترام خصومك ، زملائك، الحكام، الإداريين، الجمهور.
- 5- تقبل الخسارة بعزة و كرامة.
- 6- اترق بمستوي لعبة كرة القدم.
- 7- ارفض الرشوة ، الحبوب المخدرة، العنصرية، العنف، و كل ما هو خطر على الرياضة.
- 8- ساعد الآخرين لمقامة ضغوط الرشوة.
- 9- أشجب هؤلاء الذين يحاولون التشكيك و نزع الثقة من رياضينا.
- 10- احترام بشرف الذين يدافعون عم السمعة الطيبة للعبة كرة القدم.²

¹Abdel kadertoil(l'arbitrage dans le foot ball modern).edition la phoniquk alger.1993.p185.

²علي خلفي و آخرون:"كرة القدم" الجماهيرية العربية الليبية،1967،ص205.

خلاصة الفصل:

إن فكرة كرة القدم كما اتضح لنا ليست مجرد لعبة أو رياضة مثل كرة السلة أو التنس...لا، انها مشروع قومي وطني يبرز من محبة الناس للعبها أو لمشاهدتها ، فتطورها من لعبة إلى غاية و مصلحة وطنية و دولية ، قبلت محاورها رأس على عقب فأصبحت تجارة أو إستثمار أكثر من وسيلة للترفيه و إضاعة الوقت.

و من خلال التطورات التي عرفتها كرة القدم عبر مراحل التاريخ سواء في أرضية الميدان أو في طريقة ممارسات اللعبة ، نجد أن هذه الرياضة عرفت تطورا سريعا و انتشارا واسعا في كل أنحاء العالم عامة و في الجزائر خاصة رغم الأزمة التي مرت بها كرة القدم الجزائرية و لعل طبيعة كرة القدم من حيث الممارسة كفيلة جماعية من حيث القوانين هي العوامل التي جعلتها تصل إلى ما وصلت إليه اليوم.



جانب الناطقة



الأفضل الأول
الإجراءات الفنية والبيئية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث ، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري ، و محاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي تم وضعها أو نفيها ، و ذلك بإخضاعها للتطبيق.

و يتشكل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على ثلاث فصول ، الفصل الأول و يمثل الطرق المنهجية للبحث و التي تشمل على الدراسة الإستطلاعية للبحث و المجال الزمني و المكاني و كذا الشروط العملية للأداء و هي الصدق و الثبات و الموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة ، كما اشتمل على عينة البحث و كيفية اختيارها و المنهج المستخدم و أدوات الدراسة و كذلك إجراءات التطبيق الميداني و حدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة و الفصل الثالث إحتوى على مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج و الإستنتاجات من خلال هذه الدراسة و وضع اقتراحات لها.

1 / الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة استكشافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية و بما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية ، لابد من إجراء دراسة استطلاعية، و الغرض من الدراسة الإستطلاعية هو الوقوف و الإطلاع على الصعوبات و العوائق التي قد تواجه الباحث في الدراسة الأساسية على سبيل المثال :

- ❖ معرفة مدى وضوح الأسئلة و فهمها من طرف العينة المختبرة ،
- ❖ تحديد الوقت المناسب و الكافي للإجابة عن الأسئلة من طرف العينة المختبرة .
- ❖ معرفة الصعوبات و المشاكل التي قد تواجه الإداريين و الحكام من فهم الأسئلة.
- ❖ التوصل إلى أفضل طريقة لإجراء الدراسة الأساسية.

كانت دراستي الإستطلاعية الإكتشاف و التعرف على الإتحادية الجزائرية لكرة القدم بولاية الجزائر قبل الشروع في الدراسة الميدانية ، و ذلك لضمان السير الحسن للدراسة، و كان الهدف منها التعرف على العينة المراد العمل معها و هي الإداريين و أخذ فكرة حقيقية على الطاقم الإداري و حكام النخبة و المدة المحتملة التي يمكن أن يستغرقها توزيع الإستبيان و جمعه و الوسائل و الإمكانيات التي تمتلكها الإدارة في كيفية تسيير الإداري للجنة التحكيم CFA و كذا الإنشغلات أو المشاكل التي نظر لها ممارسة أو المساهمة في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

و لكن كل بحث علمي لا يخلو من بعض الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء القيام بعمله و لكنّ العزيمة و الإستعداد جعلنا نتخطى كل الصعاب ، حيث كانت بعض الصعوبات التي واجهتنا كغيرها من الصعوبات التي يواجهها كل باحث عند قيامه بالبحث العلمي و نذكر منها ما يلي :

- صعوبة إيجاد المادة العلمية
- نقص الدراسات السابقة التي تخدم و تخص هذا الموضوع
- صعوبة إيجاد المسؤولين بسهولة
- صعوبة الإتصال بالحكام بالدوليين .
- عدم الاهتمام من بعض عينات البحث خاصة الإداريين في ملء استمارات الإستبيان
- الذهاب للإتحادية الجزائرية لكرة القدم أكثر من مرة للحصول على بعض المعلومات

و لكن رغم كل هذه الصعوبات التي واجهتنا إلا أننا قمنا بإتمام دراستنا .

2/ منهج البحث:

المنهج المستخدم في أي دراسة يتحدد وفق طبيعة الموضوع، و تبعاً للأهداف الموضوعية للدراسة و يعرف المنهج على أنه: " عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، و بالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذا هو الذي ينير الطريق ، و يساعد الباحث في ضبط أبعاد و مساعي و أسئلة و فروض البحث"،¹ و في دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي و يعرف كالتالي:

2-1- المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بجمع الحقائق و تلخيصها و المرتبطة بطبيعة عدد من الأشياء أو مجموعة الظروف من النظم التي يرغب الفرد في دراستها و بذلك فهو ما أكثر المناهج انتشاراً.

فإذا كانت دراسة الوصفية هي تلك التي تتضمن الحقائق الراهنة التي لها علاقة بطبيعة الظاهرة بالنسبة للدراسة الراهنة فهي تهتم بتحديد مظاهر التنظيم بالمؤسسات بالإضافة إلى أن الدراسة الوصفية تستلزم وجود قدر مهم من البيانات، و لقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي خلال هذه الدراسة لجمع الحقائق و تحليلها، و تفسيرها و يتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات و المعاني، المختلفة التي تنطوي عليها البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها، ما يؤدي إلى كشف العلاقة بين المتغيرات و إعطاء ذلك كله التفسير الملائم.²

3/ الأدوات المستخدمة في البحث:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث و يكتفيها للمنهج الذي يستخدمه و يحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها و ليحصل على القدر الكافي من المعلومات و المعطيات التي تفيدها في موضوع بحثنا اعتمادنا على مايلي:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الإجتماعية، دار هومة للطبع، المسيلة، الجزائر، 2002، ص119.

² محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975، ص87.

3-1- الإستبيان:

يعرف على أنه أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات المعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الإستبيان من خلال وضع إستمارة الأسئلة ، و من بين مزايا هذه الطريقة ، الإقتصادية في الوقت، الجهد كما أنهم تساهم في الحصول على بيانات هي العينات في أقل وقت بتوفير شروط التقنيين من صدق و ثبات وموضوعية.

هذه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي ، و هو عبارة عن جملة من أسئلة مغلقة ، شبه مفتوحة و المفتوحة يتم صياغتها في استمارة يتم توزيعها إلى الأشخاص المعينين ، و هذا بقصد الإجابة على الأسئلة، يشترط أن تكون الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحياة الفرد ، و يجب أن تكون الألفاظ سهلة و الكلمات التي تتضمنها الأسئلة أو الجمل بسيطة.¹

أ- أسئلة مغلقة :

و هي الأسئلة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام و تكون الإجابة ب: (نعم)،(لا) ، و قد يتحتم بعض الأحيان على المستجوب أن يختار الإجابة الصحيحة ن تكمن خاصيتها في تحديد مسبق للأجوبة بالنوع موافق و غير موافق و تتضمن أجوبة محددة و علة المستجوب إختيار واحد منها.²

ب- أسئلة نصف مغلقة:

و هي أسئلة مقيدة و لكن بإستطاعته المجيب اعطاء رأي أو تقييم الإجابة .

ج- الأسئلة المحدودة بأجوبة:

و هي أسئلة مقيدة بأجوبة مقترحة من الباحث و يختار المجيب إحداها أو يرتبها حسب تفصيله و كان عدد الأسئلة 30 سؤالا.

قام الباحث ببناء استبيان مكون من 30 سؤالا موجه للحكام و إداريين CFA الإستبيان به ثلاث محاور، حيث كل محور خاص بفرضية جزئية معينة، وكل محور متكون من مؤشرات مستمدة من الخلفية النظرية و الدراسات السابقة ثم تنظيمها على شكل أسئلة.

المحور الأول: مكون من الأسئلة 1 إلى 10 التي قمت بصياغتها على أساس مؤشرات دالة عن التخطيط في اللجنة التحكيمية و مساهمته في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

¹ عبد الله كبلاني، نضال كمال الشرفين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية و الإجتماعية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2008، ص103.

² عمر مصطفى البشير، استمارات ، استبيان و مقابلة لدراسات في علم الإجتماع، معهد الأمان العربي، بيروت، 1986، ص54.

المحور الثاني: مكون من الأسئلة 11 إلى السؤال رقم 20 التي قمنا بصياغتها على أساس مؤشرات تدلنا عن التنظيم في اللجنة التحكيمية و مساهمته في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

المحور الثالث: مكون من الأسئلة 21 إلى غاية السؤال رقم 30 قمنا بصياغته على أساس مؤشرات تدلنا على الرقابة الإدارية.

4/ الشروط العلمية للأداة:

4-1- الصدق: صدق الإستبيان يعني التأكيد أنه سوف يقس ما أعد لقياسه.¹

كما يقصد بالصدق "شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.²

و للتأكيد من صدق أداة الدراسة قمنا بإستخدام صدق المحكمين كأداة للتحكيم من الإستبيان يقيس ما أعد له، حيث قمنا بتوزيع الإستبيان على مجموعة من الأساتذة من معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية لولاية- بسكرة- و الإستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، و كذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية و إضافة خصائص أخرى. (أنظر الملاحق).

و بالإعتماد على الملاحظات و التوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات و تغيير صياغة البعض الأخر و تم إضافة عبارات أخرى.

4-2- ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكيد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في اوقات مختلفة).³

¹فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاقة ، أسس البحث العلمي، مكتبة ، و مطبعة الإشهار الفنية، الإسكندرية، 2002،ص167.

²هاني بن ناصر بم حمد الراجحي، التطور التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في الإدارة جوازات منطقة الرياض - دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، عملية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، 2003،ص21.

³حسان أحمد الشافعي، سوزان ، أحمد مرسي، معايير نقد الرسائل العلمية، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004،ص50.

و هناك عدد من الطرق الإحصائية التي ستخضع لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب مدى ارتباط إجابات الأشخاص في المرة الأولى و اجابتهم في المرة الثانية.

و اعتمدنا في بحثنا على الطريقة الثلاثية في تحليل و تفسير لأجوبة الإستبيان .

4-3- الموضوعية: بما لأن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الصدق و الثبات و كذلك وضوح العبارات و ملاءمتها لعينة البحث فإن هذا الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الموضوعية.

و قد تم تقنيه بمساعدة الدكتور الموجدون في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، و تم تجميع فقرات الإستبيان من بعض الدراسات السابقة أو الكتب و بما أن الإستبيان له الصدق و الثبات فإنه قابل للتأويل.

5/ مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هم اعضاء لجنة التحكيم الوطنية لكرة القدم CFA و حكام النخبة الوطنية(حكم فيدرالي، دولي) ، يتم توزيع أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص

عدد المجتمع الأصلي	حسب الوظيفة و الدرجة
1	رئيس لجنة التحكيم
9	إداريين و أعضاء مسؤولين في اللجنة
140	حكام فيدراليين
14	حكام دوليين
164	المجموع

العينة هي جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المفردات الداخلية في تركيب المجتمع الذي يجري عليها البحث شرط أن يكون اختيارها بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً و عندئذ يستطيع الباحث ان يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله ، و لذلك تقوم مختلف البحوث العلمية على دراسة عينات محددة مختارة من المجتمع الأصلي لهذه العينة.

اختيارات لعينة هذه الدراسات كان عشوائياً أي غير احتمالية بالنسبة للحكام و كانت مسحية بالنسبة للإداريين لجنة التحكيم الوطنية لكرة القدم لأن عددهم ليس بالكثير حيث اعتمدنا في الإختبار طريقة عينة الصدفة، حيث "يعطي في هذا النوع من العينات لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الإختيار في المشاركة في الدراسة ، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة ، بل يتم اختيار أفراد العينة من بين أول مجموعة يقابلهم الباحث، بحيث يوافق هؤلاء على المشاركة في الدراسة ، و ذلك ضمن شروط تضمن تمثيلاً معقولاً لمجتمع الدراسة.¹

جدول رقم(7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

عدد المجتمع الأصلي	حسب الوظيفة و الدرجة
1	المسؤول
9	إداريين و أعضاء
45	حكام فيدارلين
05	حكام دولين
60	المجموع

- شملت عينة البحث على مجموعة من حكام النخبة لكرة القدم و كان عددهم 50 حكم من أصل 154 أي مايعادل بنسبة 30% من المجتمع الأصلي و 10 إداريين بنسبة مايعادل 100% من المجتمع الأصلي 10.

¹رجاء وحيد الدويدري: البحث العلمي، أساسياته النظرية و مملسة العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000، ص314.

- و تمثلت في عينة غير إحصائية تمثلت في إداري لجنة التحكيم الوطنية CFA و حكام النخبة (حكم فدرالي، دولي) و تم اختيارها للأسباب التالية:
 - التعرف على الحكام الدوليين و الفدراليين الجزائريين.
 - وجود تسهيلات إدارية تسمح بجميع المعلومات ، تتلائم مع موضوع البحث و تخصص الباحث.
 - اكتشاف موقع الإتحادية الجزائرية لكرة القدم FAF.

جدول (08) يوضح مواصفات عينة البحث .

الدرجة التحكيمية	الوظيفة	سنوات الخبرة		المؤهل العلمي		السن		الجنس		العينة
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	متوسط سن الإناث	متوسط سن الذكور	أنثي	ذكر	
	المرأة تعمل أستاذ تربية بدنية في التعليم المتوسط رئيس لجنة التحكيم بيطاري و الباقي هناك من فيهم طبيب ، ممرض ، عون أمن ، حماية مدنية، أستاذ تربية بدنية في التعليم الثانوي و المتوسط.	إناث	ذكور	-تراوحت سنوات الخبرة من 22 سنة إلى 30 سنة لكل الجنسين	-ليسانس تربية بدنية و رياضية. -ليسانس علوم التربية -الجامعة العليا للطب -مدرسة شبه طبية -متخرجي معهد STS بن عكنون	متوسط سن الإناث	متوسط سن الذكور	1	9	الإداريين
دولي	فيدرالي	مدربي أفرقة رياضة مختلفة منه : كرة القدم ، كرة اليد، السلة، الطائرة. أستاذ تعليم متوسط و ثانوي استاذة و جامعيين	-تراوحت سنوات الخبرة عند كل من الجنسين ما بين 5 سنوات إلى 20 سنة.	-هناك مستوي 3 ثانوي اضافة إلى مستوى الجامعي -ماستر في إدارة و أعمال ، محضر بدني - دكتوراه علوم الاجتماع - تقني سامي تجارة دولية -1دكتوراه+0SPORTBAC -ليسانس تجارة دولية	اما بالنسبة للإناث قد تراوح سنهم ما بين 23 سنة إلى 40 سنة	سن الحكام الذكور تراوح بين 27 سنة و 40 سنة	07	43	الحكام	
ذكر	أنثي	ذكر	أنثي	38	6	5	1			

7/ ضبط متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد وضبط متغيرات البحث ، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا ، انه لا يوجد من العمل على صيانة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم و دقيق إذا أنه لا بد ان يحرص باحث حرصا شديدا على التمييز بين المتغيرات لجنة و بين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراءات دراسته.

المتغير:

هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر و هو نوعان:

- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يفسر لنا الظاهرة ، فهو السبب الإفتراضي للمتغيرات التابع و قد يكون المتغير المسقل في دراسة معينة هو نفسه متغير تابع في دراسة أخرى.
- المتغير التابع: هو النتيجة و المتغير الذي يعتمد على متغير سابق له (المتغير المستقل) فهو الظاهرة و هو هدف الدراسة و البحث.¹

- و تتمثل متغيرات البحث في متغيرين و هما:

- ✓ المتغير المستقل: يتمثل في التسيير الإداري.
- ✓ المتغير التابع: يتمثل في مستوى التحكيم.

8/ مجالات الدراسة:

8-1- المجال الزمني: انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: قسم خاص بالجانب النظري و الذي شرعنا في انجازه في فترة إمتدت من 18 نوفمبر 2015 إلى غاية 10 فيفري 2016.
- المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتد من 25 فيفري 2016 إلى غاية 10 ماي 2016.

8-2- المجال المكاني:

شملت الدراسة الميدانية المتعلقة بإداريين لجنة التحكيم الوطنية CFA التي تقع في الجزائر بالتحديد في دالي ابراهيم بجانب وزارة الشباب و الرياضة و تحتوي على 9 مسؤولين رئيس التحكيم موزعين كالآتي:

¹رجاء وحيد الدويدري: مرجع سابق، ص105.

✓ رئيس لجنة التحكيم السيد: خليل حموم

✓ نائب رئيس لجنة التحكيم: مزارى رضا

✓ المدير التقني: رضا.م

✓ مدير التكوين: سليحة مولا

✓ نائب مدير التكوين المكلف بالتحكيم السنوي: بوبراد السعيد

✓ مؤطر الحكام: لعروسي محمد

✓ مكون الحكام: بوزناجي محمد

✓ مساعد المكون: بشاري محمد

✓ عضو مكلف بالتقارير للحكام: بلحوة رشيد.

✓ مصور اللجنة: كريا سمير

• و تم توزيع الإستهبان على الحكام في ملتقى الحكام في ولاية الجزائر تحديدا في سيدي موسى و ذلك ابتداء من 29 فيفري إلى غاية 02 مارس في فترة التريص.

9/ الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة

الأداة الإحصائية: تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات من حالتها الكمية إلى نسب مئوية و هذا عن طريق إتباع القاعدة الثلاثية المعروف¹.

ع ← 100% حيث : س : النسبة المئوية. ع : عدد أفراد العينة.

م ← 118 س : مجموع التكرارات

فإن :

$$س = م / ع \times 100$$

و قد اعتمدها في التحليل للمعطيات العددية و إن الهدف الرئيسي من الدراسة الإحصائية ، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة على التفسير و التحليل و الحكم.

¹ معين أمين السيد: المعين في الإحصاء ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، ب ط، القبة، 1998، ص34.

عروض و تحليل و تفسير الثاني

الفصل الثاني

1- عرض و تحليل نتائج الإستبيان المقدم إلى الإداريين و الحكام :

1.1 عرض و تحليل نتائج المحور الأول :

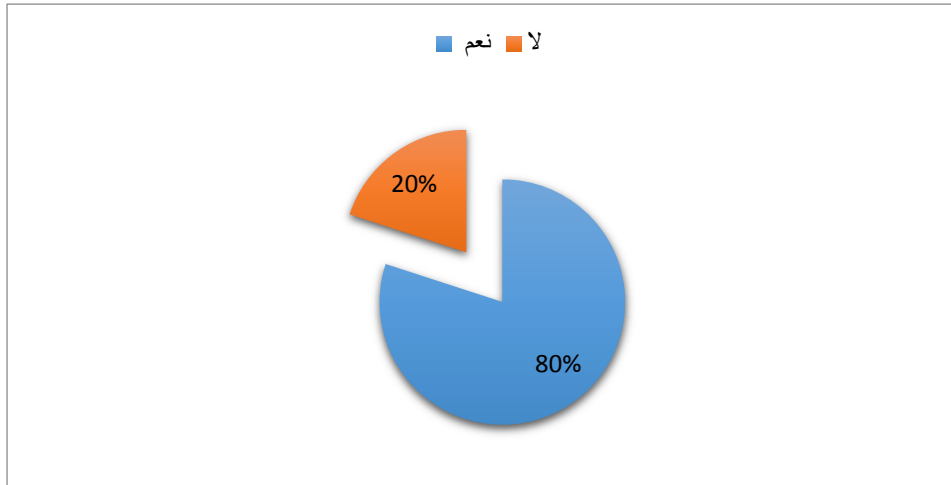
المحور الأول : التخطيط

السؤال رقم (1) : هل تضع لجنة التحكيم خطة قبل بداية كل موسم رياضي ؟

الغرض منه : معرفة وجود خطة في لجنة التحكيم أم لا .

جدول رقم (9) يبين وجود خطة في لجنة التحكيم أم لا

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%88	44	%80	8	نعم
%12	6	%20	2	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل رقم (10) يبين وجود خطة في لجنة التحكيم أم لا

تحليل و تفسير النتائج :

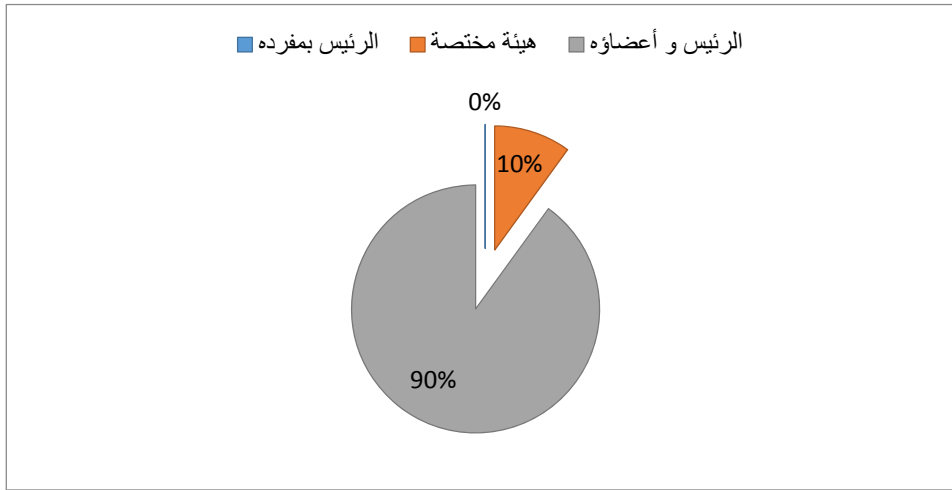
من خلال نتائج الجدول (9) نجد أنّ نسبة 80% من الإداريين و 88% من الحكام يدلون بأنّ لجنة التحكيم تقوم بوضع خطة قبل بداية كل موسم رياضي و نسبة 20% من الإداريين و 12% من الحكام يقولون لا يوجد خطة، و من خلال هاته النسب نستنتج أنّ لجنة التحكيم تضع خطة قبل بداية كل موسم رياضي .

السؤال رقم (2) : في حالة وجود خطة في لجنة التحكيم من هو المسؤول عن وضعها ؟

الفرض منه : التعرف على المسؤول عن وضع الخطة في لجنة التحكيم .

جدول رقم (10) يبين من المسؤول عن وضع الخطة في لجنة التحكيم .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
6%	3	0%	00	الرئيس بمفرده
12%	6	10%	1	هيئة مختصة
82%	41	90%	9	الرئيس و أعضاؤه
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (11) يبين من المسؤول عن وضع الخطة في لجنة التحكيم

تحليل و تفسير النتائج :

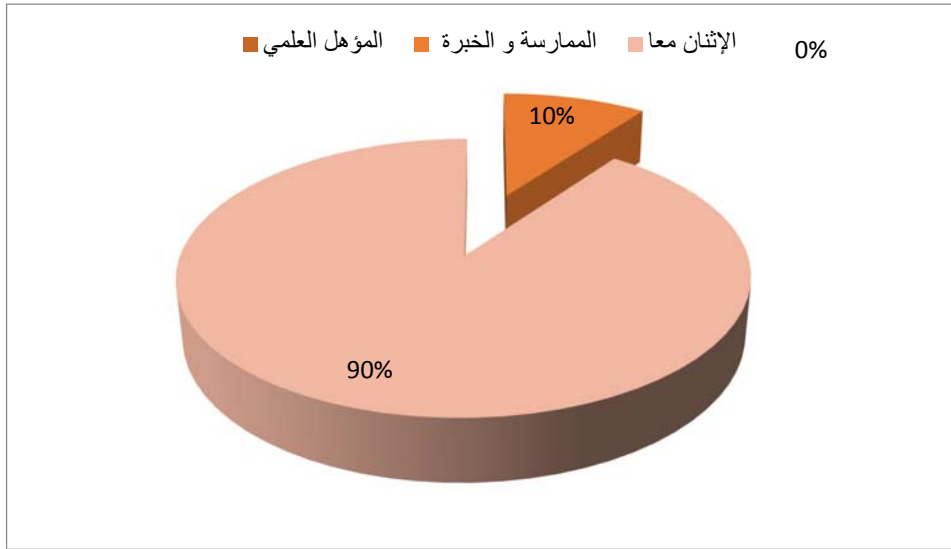
بملاحظتنا لنتائج الجدول رقم (10) نجد أنّ نسبة 90% من المستجوبين الإداريين و 82% من الحكام يقولون أنّ الرئيس و أعضاؤه من يقومون بوضع الخطة و نسبة 10% من الإداريين و نسبة 00% من قالوا "لا" و نسبة 12% من الحكام يقولون هيئة مختصة و نسبة 6% من الحكام من يقولون الرئيس بمفرده من يقوم بوضعها و الإداريين ينفون هذا القرار ، و منه نستنتج أنّ المسؤول عن وضع الخطة هو الرئيس و أعضاؤه و هذا ما يدل على تنمية روح التعاون بين أفراد الأسرة الإدارية داخل لجنة التحكيم .

السؤال رقم (3) : ماهي المميزات المطلوبة في إختيار أعضاء لجنة التحكيم ؟

الغرض منه : معرفة المميزات و المواصفات اللازمة في إختيار أعضاء اللجنة .

جدول رقم (11) يبين المميزات المطلوبة في إختيار أعضاء لجنة التحكيم .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
08%	4	00%	00	المؤهل العلمي
32%	16	10%	1	الممارسة و الخبرة
60%	30	90%	9	الإثتان معا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (12) يبين المميزات المطلوبة في إختيار أعضاء لجنة التحكيم

تحليل و تفسير النتائج :

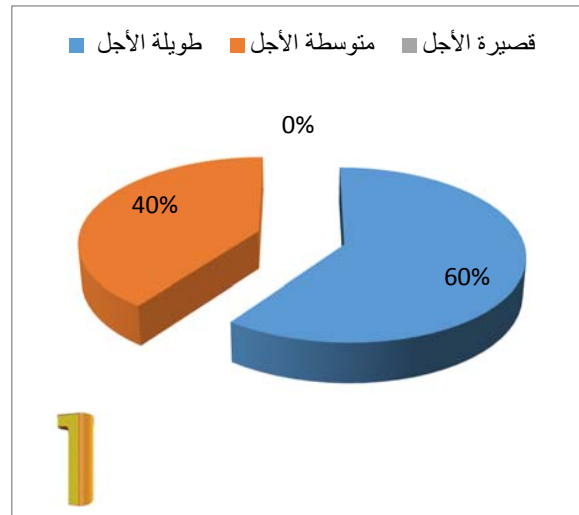
من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (11) نجد أن نسبة كبيرة من الإجابة كانت ب : الإثتان معا و تقدر هذه النسبة ب 90 % للإداريين و 60% للحكام و هذا نتيجة الإستحقاق الكبير لهاته الصفات في إختيار أعضاء لجنة التحكيم أما نسبة 00% تمثل المؤهل العلمي قليلة من الإداريين قدرت ب: 10% و الحكام ب 32% من قالت يجب توفر الممارسة و الخبرة لوحدهما و نسبة معتبرة من الحكام قدرت ب: 8% من قالوا يشترط المؤهل العلمي بينما الإداريين لا يتفقون مع هذا الرأي ، و منه نستنتج أنّ المميزات المطلوبة في إختيار الأعضاء هي المؤهل العلمي و الممارسة و الخبرة في آن واحد .

السؤال رقم (4) : ما هو نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم ؟

الغرض منه : التعرف على نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم عند بداية كل موسم رياضي .

جدول رقم (12) يبين نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
28%	14	60%	06	طويلة الأجل
62%	31	40%	04	متوسطة الأجل
10%	5	00%	00	قصيرة الأجل
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (13) يبين نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم عند الإداريين "1" و الحكام "2"

تحليل و تفسير النتائج :

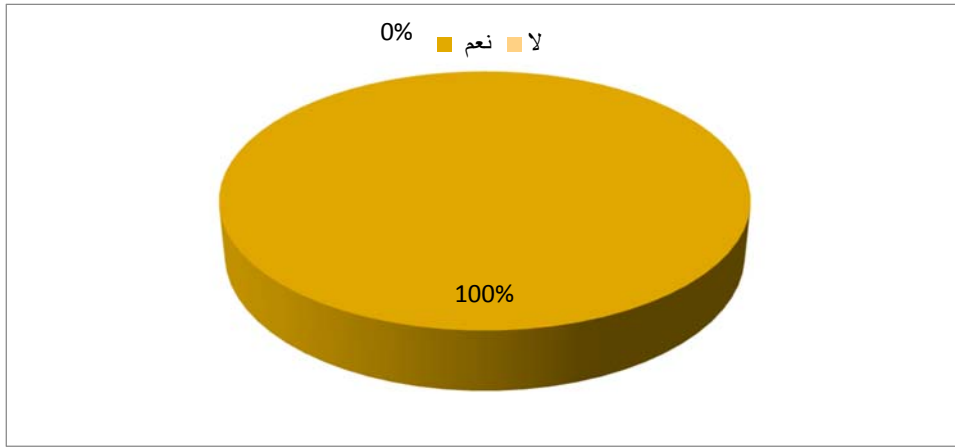
نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 60% الإداريين أجابوا ب: طويلة الأجل و 40% منهم قالوا متوسطة الأجل و نسبة 00% قصيرة الأجل ، مقارنة بالحكام الذين أجابوا نسبة 62% متوسطة الأجل و 28% قالوا طويلة الأجل و 10% قالوا قصيرة الأجل ، و منه نستنتج أنّ نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم محصورة بين متوسطة الأجل و طويلة الأجل و هذا حسب إختلاف المكانة باعتبار الحكام فئة و الإداريين فئة أخرى أدرى بشؤون الإدارة و التسيير .

السؤال رقم (5) : هل تقوم لجنة التحكيم بإعداد مسابقات لإنتقاء الحكام؟

الغرض منه : معرفة إن كانت لجنة التحكيم تقوم بإعداد مسابقات لإنتقاء الحكام أو لا .

جدول رقم (13) يبين إن كانت لجنة التحكيم تقوم بإعداد مسابقات لإنتقاء الحكام أو لا ..

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%92	46	%100	10	نعم
%08	04	%00	00	لا
%100	50	%100	10	المجموع

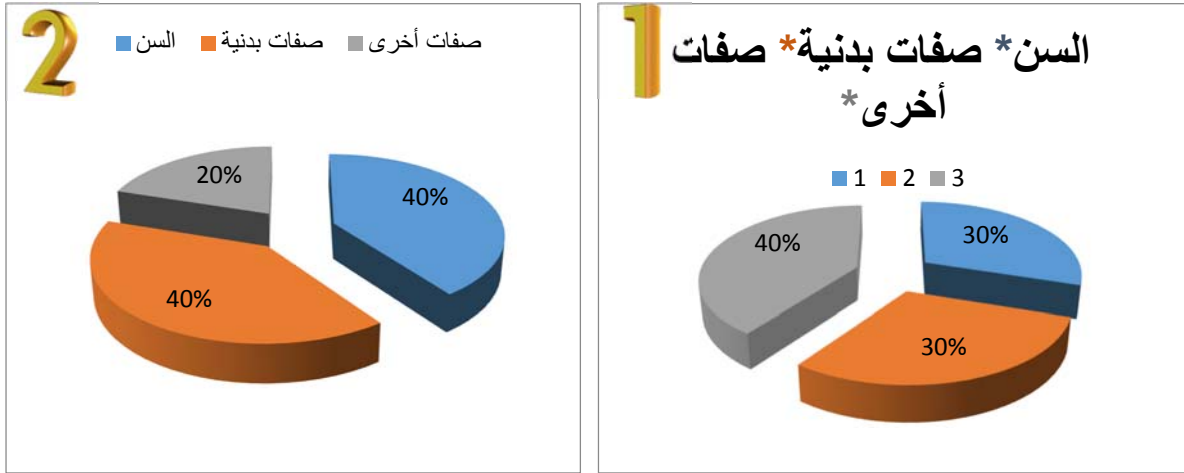


الشكل (14) يبين إن كانت لجنة التحكيم تقوم بإعداد مسابقات لإنتقاء الحكام أو لا

*** إذا كانت الإجابة ب: نعم معرفة متطلبات عملية الإنتقاء في المسابقة التي تقوم بها لجنة التحكيم .

جدول رقم (14) يبين معرفة متطلبات عملية الإنتقاء في المسابقة التي تقوم بها لجنة التحكيم

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%30	15	%40	04	السن
%30	15	%40	04	صفات بدنية
%40	20	%20	02	صفات أخرى
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (15) يبين معرفة متطلبات عملية الإنتقاء في المسابقة التي تقوم بها لجنة التحكيم عند الإداريين "1" و "الحكام" "2"

تحليل و تفسير النتائج :

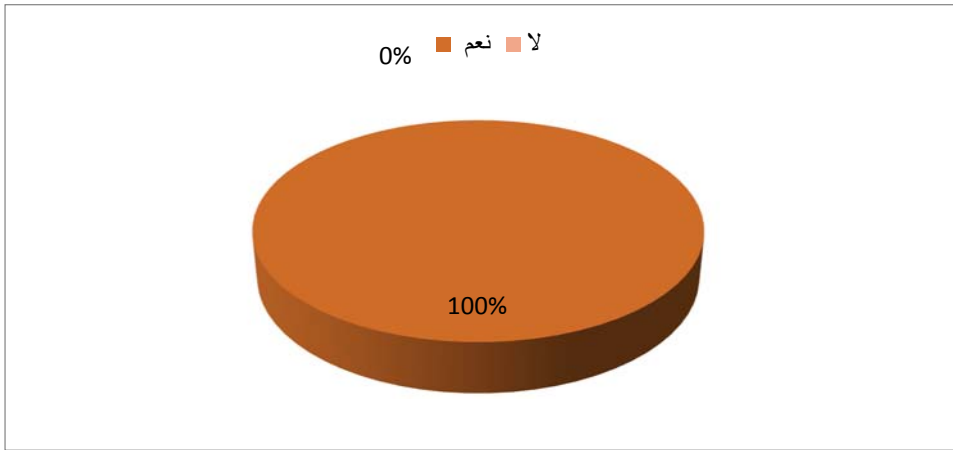
من خلال الجدول رقم (14) و باستعراض النتائج المرسومة عليه يمكن ملاحظة نسبة 100% من الإداريين التي كانت إجاباتهم ب "نعم" و 92% و نسبة 00% من قالوا "لا" من الحكام كذلك أجابوا نفس الإجابة و الباقي من الحكام بنسبة 8% من أجابوا ب "لا" و من أجاب بنعم من الإداريين أدلوا بنسبة 40% على متطلبات الإنتقاء هي السن و الصفات البدنية و 20% قالوا هناك صفات أخرى أمّا بالنسبة للحكام أدلوا بنسبة 30% من إجاباتهم على السن و الصفات البدنية و نسبة 40% قالوا صفات أخرى من أهمها : المؤهل العلمي، الممارسة القبلية لكرة القدم، الخبرة الكافية في الأقسام الدنيا، الكفاءة في ميدان التحكيم، الشخصية، عدد المباراة الكافي التي تسمح له بالإنتقال إلى درجة أعلى . و منه نستنتج أنّ متطلبات عملية الإنتقاء هي السن و الصفات البدنية و بعض الصفات الأخرى التي أدلى بها الطرفين .

السؤال رقم (6) : هل هناك اختبارات بدنية تقررها لجنة التحكيم؟

الغرض منه : إذا كانت لجنة التحكيم تقرر إختبارات بدنية أو لا .

جدول رقم (15) يبين إذا كانت لجنة التحكيم تقرر إختبارات بدنية أو لا

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%100	50	%100	10	نعم
%00	00	%00	00	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (16) يبين إذا كانت لجنة التحكيم تقرر إختبارات بدنية أو لا

تحليل و تفسير النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أنّ نسبة %100 لكل من الإداريين و الحكام أجابوا ب "نعم" و أنّ نسبة %00 من قالوا "لا" .

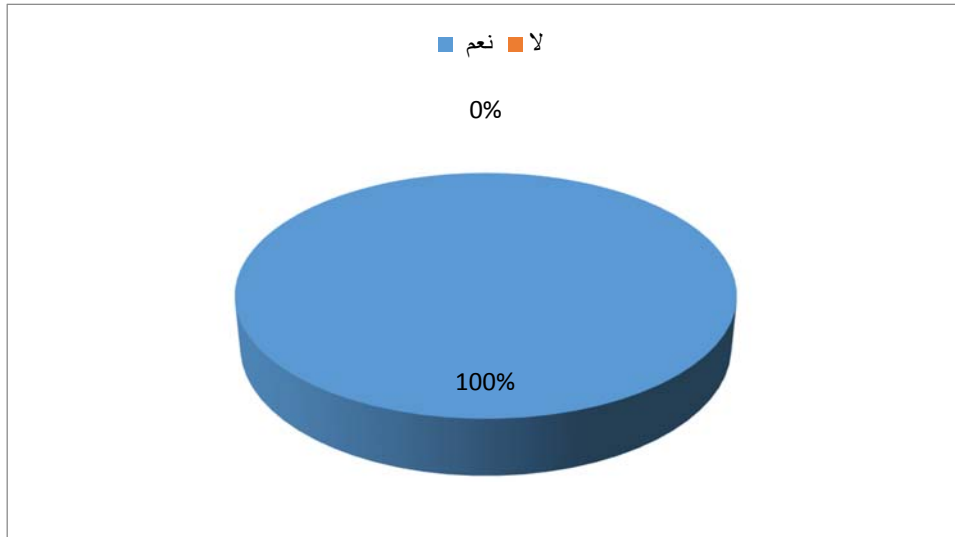
ومنه نستنتج إتفاق الطرفين على أنّ لجنة التحكيم تقوم بتقرير إختبارات بدنية للحكام ضمن عملها الموضوع في بداية كل موسم رياضي .

السؤال رقم (7) : هل يوجد دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام؟

الغرض منه : معرفة هل هناك دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام .

جدول رقم (16) يبين هل هناك دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%96	48	%100	10	نعم
%04	02	%00	00	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (17) يبين هل هناك دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال تحليل الجدول رقم (16) نجد أنّ نسبة 100% من الإداريين أجابت بـ "نعم" و نسبة 00% قالت "لا" كما هو الحال عند الحكام نجد نسبة 96% من أجاب بـ "نعم" و نسبة 04% من قال "لا"

و منه نستنتج أنّ لجنة التحكيم تقوم بتنظيم دورات تكوينية خاصة لتنمية معارف الحكام و لزيادة الإلمام بكل الجوانب الموجودة في ميدان التحكيم .

السؤال رقم (8) : هل تعقد لجنة التحكيم اجتماعات مع الحكام؟

الغرض منه : معرفة إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام أو العكس .

جدول رقم (17) يبين إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%88	44	%100	10	نعم
%12	06	%00	00	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (18) يبين إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام

تحليل و تفسير النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أنّ نسبة المستجوبين من الإداريين الذين قالوا نعم هي 100 % و تمثلت النسبة الأخرى في 00 % قالت "لا" و قدّرت نسبة الحكام الذين قالوا "نعم" بـ 88% اما النسبة المتبقية قدّرت بـ 12% قالت "لا" .

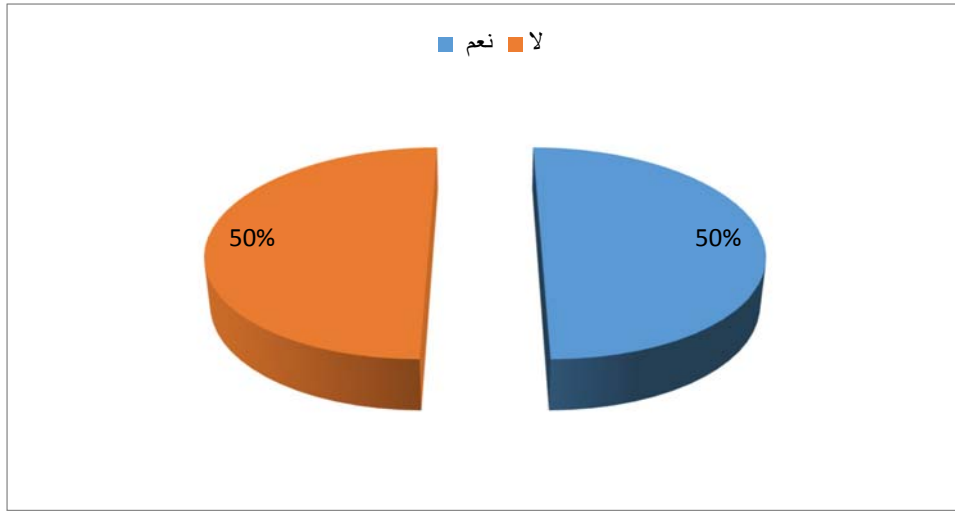
و منه نستنتج أنّ إدارة لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام و غالبا ما تكون يوم في السبوع ما يسمى بالإجتماع التقني للحكام و هذا ما أدلى به الطرفان .

السؤال رقم (9) : هل تعقد لجنة التحكيم اجتماعات مع مراقبين و محافظي اللقاءات؟

الغرض منه : معرفة لجنة التحكيم إن كانت تعقد إجتماعات مع مراقبين و محافظي اللقاءات .

جدول رقم (18) يبين معرفة لجنة التحكيم إن كانت تعقد إجتماعات مع مراقبين و محافظي اللقاءات

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%80	40	%50	05	نعم
%20	10	%50	05	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (19) يبين إن كانت لجنة التحكيم تعقد إجتماعات مع الحكام

تحليل و تفسير النتائج :

بملاحظتنا لنتائج الجدول رقم (18) نجد أنّ نسبة 50% من الإداريين تقول نعم هناك اجتماعات تعقدتها لجنة التحكيم مع مراقبين و محافظي اللقاءات و كذلك نسبة 50% الأخرى من نفس العينة تقول "لا" توجد، بينما نسبة 80% من الحكام تقول هناك اجتماعات تعقد ، و النسبة المتبقية المقدرة بـ 20% تقول "لا" .

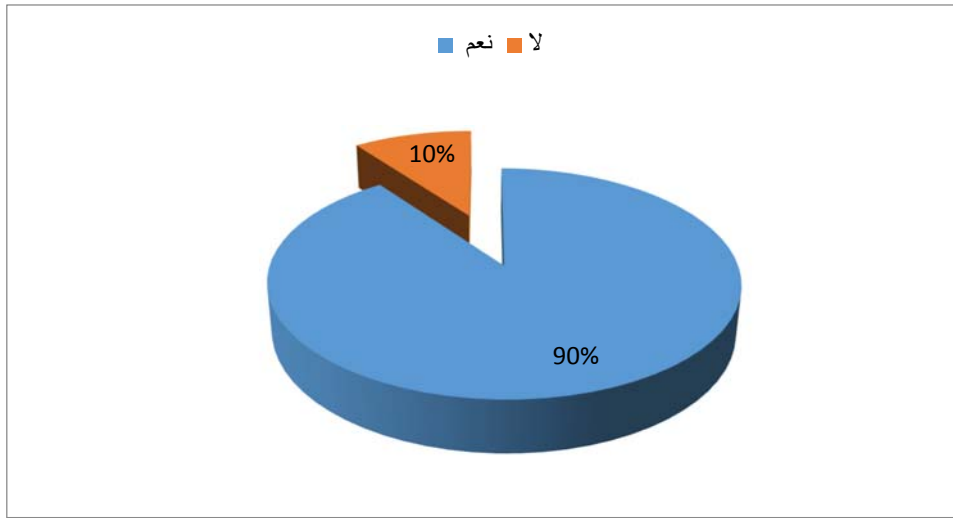
و منه نستنتج من خلال ما أدلى به الطرفين من الحكام و الإداريين أنّ لجن التحكيم تقوم بانعقاد إجتماعات مع مراقبين و محافظين اللقاءات و لكن ليس دائما بل عندما تستدعي الضرورة ذلك و في حالة هناك بعض الخلافات مع الحكام أو إحدى الفرق المشاركة .

السؤال رقم (10) : هل يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

الغرض منه : معرفة مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر .

جدول رقم (19) يبين مدى مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
86%	43	90%	09	نعم
14%	07	10%	01	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (20) يبين مدى مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد أنّ نسبة 90 % من الإداريين اتفقوا على "نعم" و 10% قالوا "لا" و 86% من الحكام قالوا "نعم" و 14% قالوا "لا" ، و منه نستنتج أنّ التخطيط الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر .

1-2 عرض و تحليل نتائج المحور الثاني:

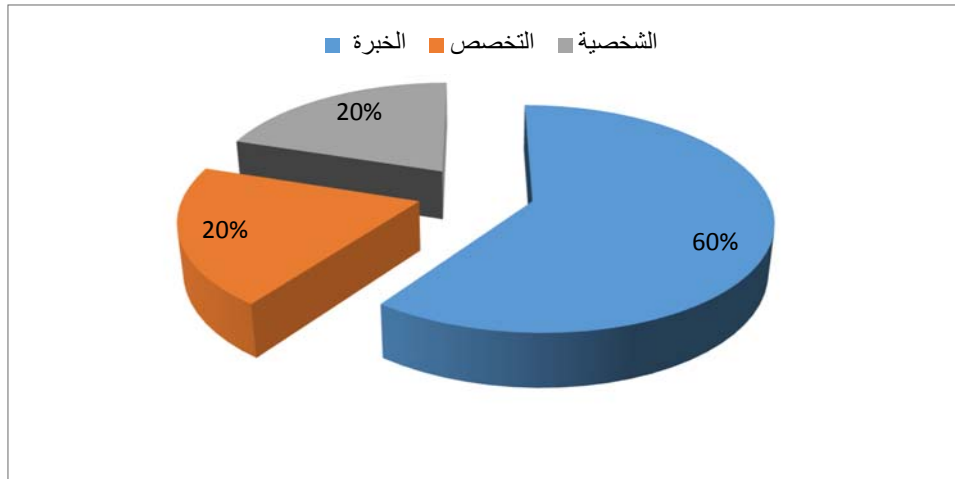
• التنظيم

السؤال رقم (11) : التسيير الإداري الناجح يقوم على أساس:

الغرض منه : التعرف على أيّ أساس يقوم التسيير الإداري الناجح ؟

جدول رقم (20) يبين نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
54%	27	60%	06	الخبرة
24%	12	20%	02	التخصص
22%	11	20%	02	الشخصية
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (21) يبين نسب الأسس التي يقوم عليها التسيير الإداري الناجح

تحليل و تفسير النتائج :

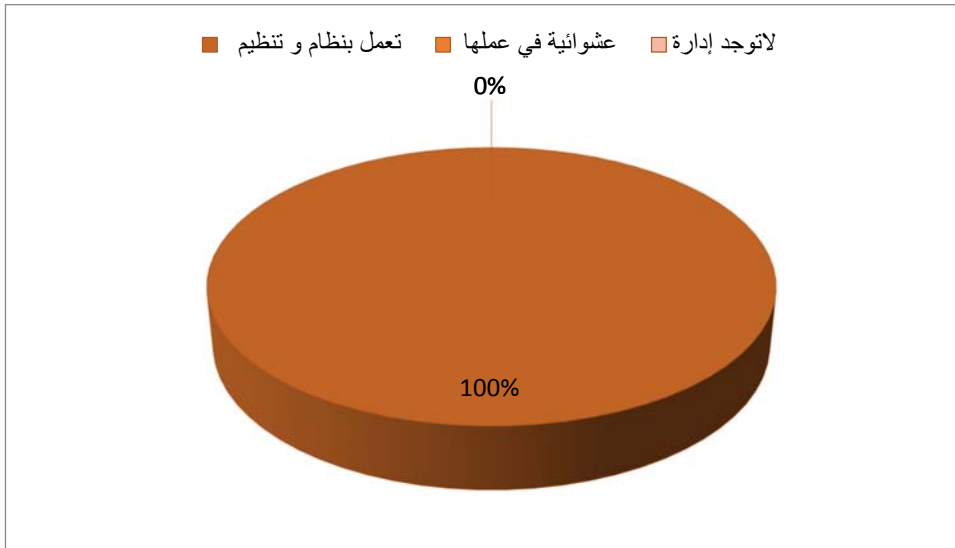
من خلال نتائج الجدول رقم (20) يتبين لنا أنّ نسبة 60% من الإداريين المستجوبين كانت إجاباتهم "الخبرة" و 20% كانت إجاباتهم "التخصص" ، و 20% المتبقية كانت إجاباتهم الشخصية ، أما المستجوبين الحكام فكانت نسبة منهم 54% قالت "الخبرة" ، و نسبة 24% قالت "التخصص" ، أما النسبة المتبقية 22% أجابت بـ"الشخصية" . و من هنا نستنتج أنّ التسيير الإداري الناجح يستحوذ على عنصر الخبرة أي الأساس الذي يقوم عليه داخل إدارة لجنة التحكيم .

السؤال رقم (12) : في نظرك كيف يكون عمل لجنة التحكيم؟

الغرض منه : التعرف على عمل لجنة التحكيم كيف يسير .

جدول رقم (21) يوضح عمل لجنة التحكيم

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
78%	39	100%	10	تعمل بنظام و تنظيم
20%	10	00%	00	عشوائية في عملها
02%	01	00%	00	لا توجد إدارة
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (22) يوضح عمل لجنة التحكيم

تحليل و تفسير النتائج :

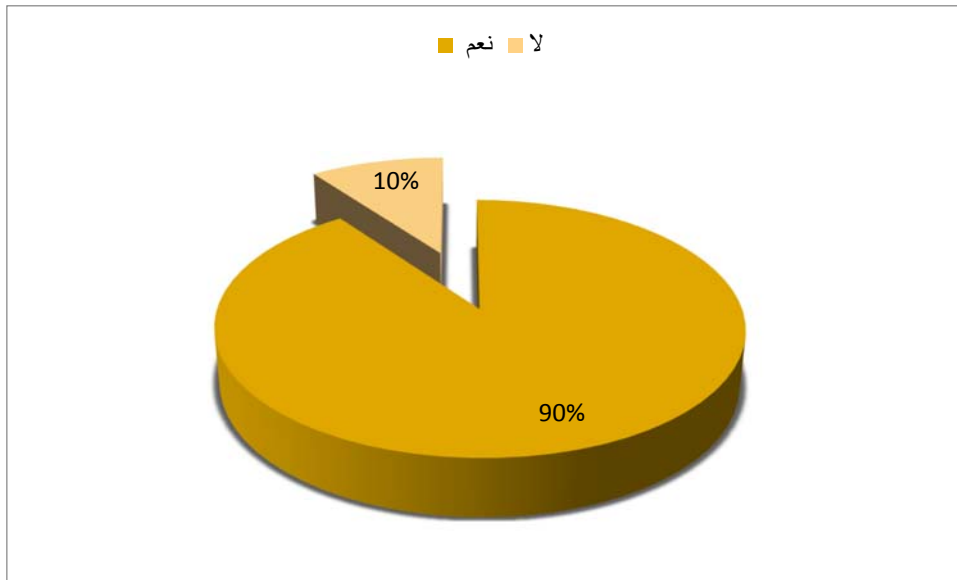
من خلال قراءتنا للجدول رقم (21) نجد أنّ نسبة 100% من الإداريين ترى أنّ لجنة التحكيم تعمل بنظام و تنظيم و ما نسبته 00% يرى العشوائية في عملها و"لا توجد إدارة" ، أمّا المستجوبين من الحكام نجد نسبة 78% تقول أنّ لجنة التحكيم تعمل بنظام و تنظيم ، أما البعض الآخر نسبة 20% يرى العشوائية في عمل لجنة التحكيم و نسبة 02% تقول أنّ لجنة التحكيم لا توجد لها إدارة أصلا .
 هنا نستنتج أنّ عمل لجنة التحكيم يكون بنظام و تنظيم و لا وجود للعشوائية بنسبة كبيرة لأن التنظيم عنصر مهم في تسهيل عملي التسيير .

السؤال رقم (13) : تحترم لجنة التحكيم الخطط و الأهداف المحددة لها؟

الغرض منه : معرفة ما إن كانت لجنة التحكيم تحترم الأهداف المحدد لها .

جدول رقم (22) يوضح إن كانت لجنة التحكيم تحترم الأهداف المحدد لها .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%66	33	%90	09	نعم
%34	17	%10	01	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (23) يوضح عمل لجنة التحكيم

تحليل و تفسير النتائج :

بلاحظتنا للجدول رقم (22) نرى ما نسبته من الإداريين بـ %90 يرى أنّ هناك فيه إحترام كبير للخطط و الأهداف المحددة للجنة التحكيم و نسبة %10 من تقول لا و جود لإحترام هاته الخطط و الأهداف ، و أما المستجوبين من الحكام بنسبة %66 قالوا كذلك بأنّ هناك إحترام للخطط و الأهداف الموضوعه و المحددة و نسبة %34 تقول لا و جود لإحترام هاته الخطط .

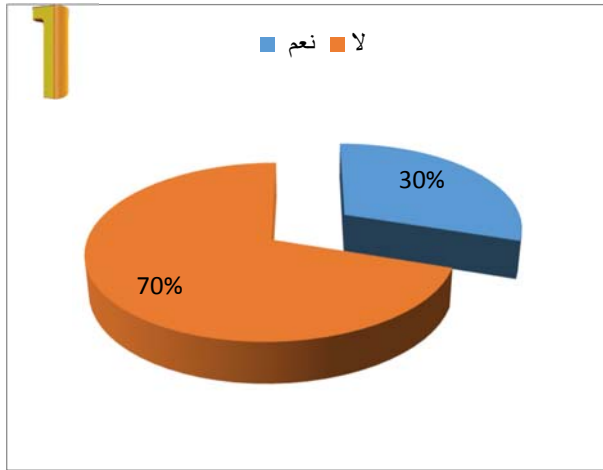
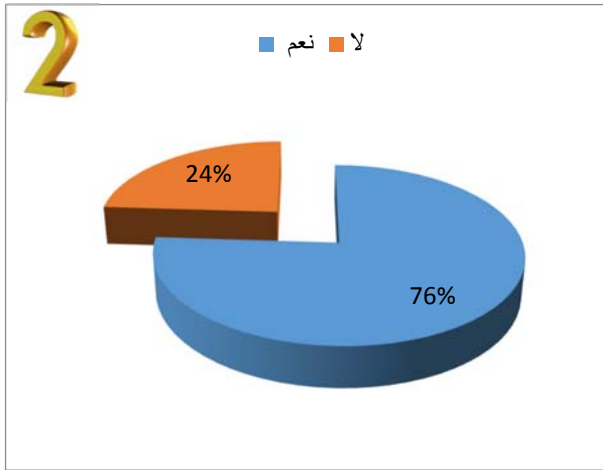
و من خلال هاته النسب نستنتج أنّ إدارة لجنة التحكيم تقوم بإحترام الخطط و الأهداف المحددة لها و هذا حسب ما قاله كل من المستجوبين .

السؤال رقم (14) : هل هناك قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم؟

الغرض منه : معرفة وجود او إنعدام قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم

جدول رقم (23) يوضح وجود او إنعدام قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
76%	38	30%	03	نعم
24%	12	70%	07	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (24) يوضح وجود او إنعدام قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم عند الإداريين "1" و الحكام "2"

تحليل و تفسير النتائج :

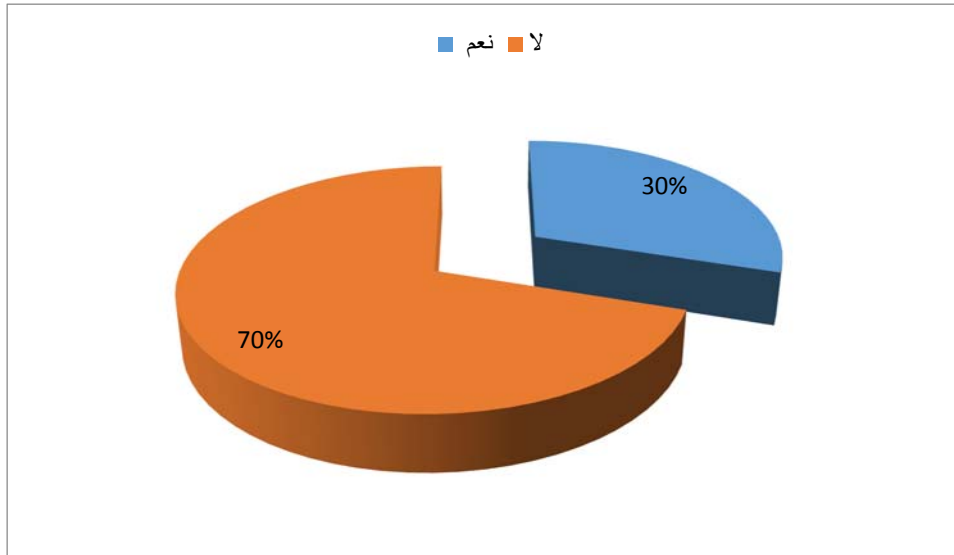
من ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم(23) نجد أنّ نسبة 30% من الإداريين تقول نعم لوجود قانون داخلي و نسبة 70% تنفي هذا القول ، مقارنة بالحكام المستجوبين الذين قالوا نسبة 76% هناك قانون داخلي تخضع له اللجنة و نسبة 24% تقول "لا" و هنا نجد تضارب في الآراء . و من هاته النسب نستنتج أنّ لجنة التحكيم لا تخضع لأيّ قانون داخلي حسب ما ادلاه الإداريين لأنهم أدرى بشؤون اللجنة و إن كان هناك قانون فإنّه قانون الإتحادية الجزائرية لكرة القدم حسب ما قاله الحكام .

السؤال رقم (15) : هل رئيس لجنة التحكيم هو وحده من يقوم بإعطاء الأوامر ؟

الغرض منه : معرفة إن كان رئيس لجنة التحكيم وحده من يقوم بإعطاء الأوامر .

جدول رقم (24) يوضح إن كان رئيس لجنة التحكيم وحده من يقوم بإعطاء الأوامر

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
38%	19	30%	03	نعم
62%	31	70%	07	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (25) يوضح إن كان رئيس لجنة التحكيم وحده من يقوم بإعطاء الأوامر

تحليل و تفسير النتائج :

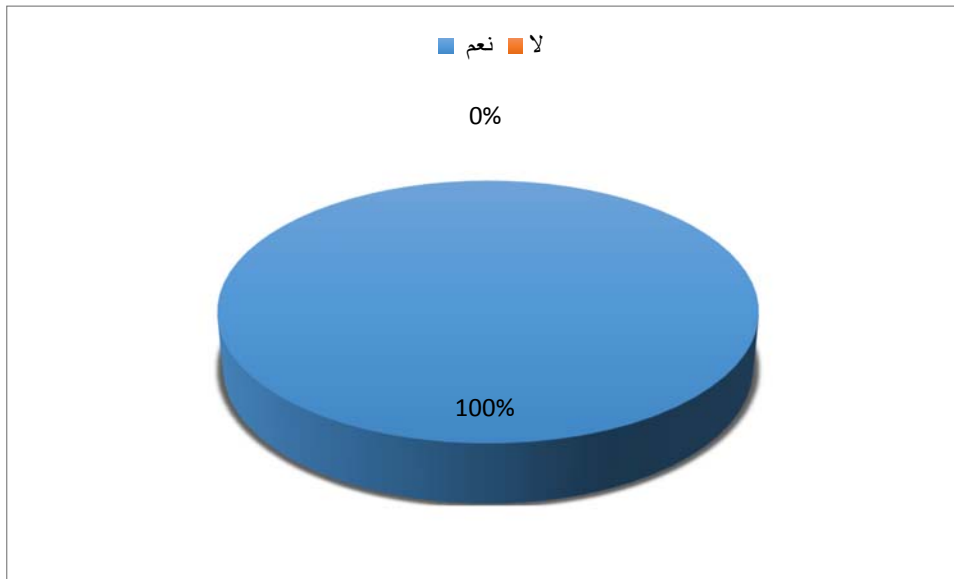
نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول رقم (24) أنّ نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" من الإداريين تقدر بـ 30% أي أنّ رئيس لجنة التحكيم هو وحده من يقوم بإعطاء الأوامر أما نسبة 70% تقول ليس وحده من يقوم بذلك و أما المستجوبين من الحكام فقالت نسبة 38% أنّ الرئيس وحده من يقوم بإعطاء الأوامر و نسبة 62% تقول "لا" أي ليس وحده من يقوم بإعطاء الأوامر . و من خلال هاته النسب نستنتج أنّ من يقوم بإعطاء الأوامر ليس رئيس لجنة التحكيم بمفرده بل مع مشاركة الأعضاء و المسؤولين في اللجنة لإتخاذ القرارات و الأوامر الخاصة بشؤون اللجنة لاسيما إذا كانت مصيرية أو حاسمة .

السؤال رقم (16) : تساهم لجنة التحكيم في إعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام؟

الغرض منه : معرفة إن كانت لجنة التحكيم تقوم بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام.

جدول رقم (25) يوضح قيام لجنة التحكيم بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%84	42	%100	10	نعم
%16	08	%00	00	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (26) يوضح قيام لجنة التحكيم بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام

تحليل و تفسير النتائج :

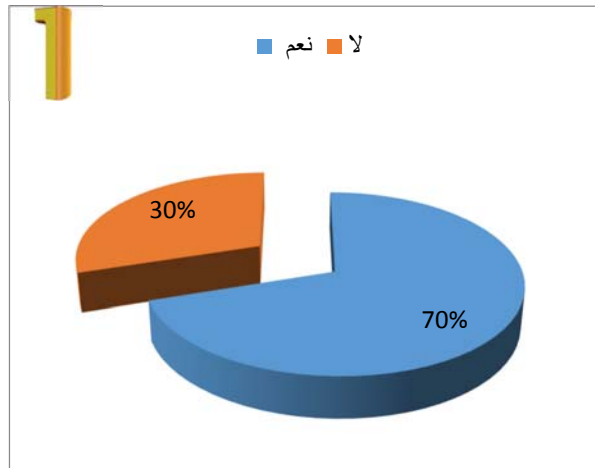
من خلال إستعراض نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا أنّ نسبة 100% من الإداريين أجابت بـ "نعم" أي أنّها ترى أنّ لجنة التحكيم تقوم بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام ، و أما المتحدثون من الحكام قالوا بنسبة 84% كذلك "نعم" و النسبة المتبقية 16% تقول "لا" أي لا وجود لمؤطرين مشرفين على تكوين الحكام . و منه نستنتج أنّ لجنة التحكيم تساهم في إعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام حسب ما أدلاه رأي الأغلبية من المستجوبين من كلى الطرفين .

السؤال رقم (17) : حسب رأيك هل الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام هل تتناسب مع شؤونهم الخاصة؟

الغرض منه : التعرف على مدى تناسب الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام مع شؤونهم الخاصة .

جدول رقم (26) يوضح تناسب الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام مع شؤونهم الخاصة.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
%42	21	%70	07	نعم
%58	29	%30	03	لا
%100	50	%100	10	المجموع



الشكل (27) يوضح تناسب الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام مع شؤونهم الخاصة عند الإداريين "1" و الحكام "2".

تحليل و تفسير النتائج :

بملاحظتنا لنتائج الجدول رقم (26) نجد أنّ نسبة 70% من الإداريين أجابوا بـ "نعم" أي هناك تناسب مع الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام و شؤونهم الخاصة ، و نسبة 30% منهم ترى العكس لا تتناسب ، بينما مقارنة بالحكام نسبة منهم 42% تراها مناسبة و نسبة 58% تراها لا تتناسب مع شؤونهم الخاصة.

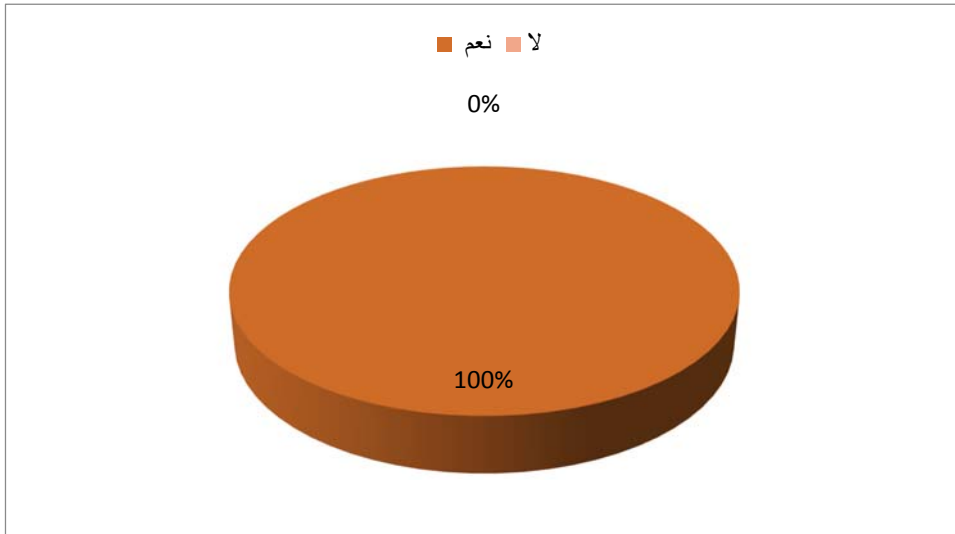
و منه هنا نستنتج أنّ الفترة الزمنية الخاصة بتكوين الحكام تتناسب مع شؤونهم الخاصة ، و في نفس الوقت لا تتناسب لأنّ هناك حكام من يشغلون وظائف أساسية في عملهم في حين البعض الآخر يدرس و البعض الآخر لا يعمل و لا يؤدي أية وظيفة .

السؤال رقم (18) : تلتزم لجنة التحكيم بالجانب المادي للحكام و عدم التأخير في إعطاء هذه المنحة؟

الغرض منه : معرفة إن كانت لجنة التحكيم تلتزم بالجانب المادي و و لا تتأخر في إعطاء هذه المنحة.

جدول رقم (27) يوضح إلتزام لجنة التحكيم بالجانب المادي و عدم التأخير فيه.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
52%	26	100%	10	نعم
48%	24	00%	00	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (28) يوضح إلتزام لجنة التحكيم بالجانب المادي و عدم التأخير فيه

تحليل و تفسير النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أنّ نسبة 100 % من الإداريين كانت إجاباتهم بـ "نعم" ذلك بأنهم يقولون أنّ لجنة التحكيم تلتزم بإعطاء المنحة و عدم التأخير فيها ، و أنّ نسبة 52% من الحكام أجابت بـ "نعم" أي

هناك إلتزام في إعطاء المنحة المقدمة من طرف لجنة التحكيم و نسبة 48% من نفس العينة تقول "لا" و جود للإلتزام في هذه إعطاء هاته المنحة .

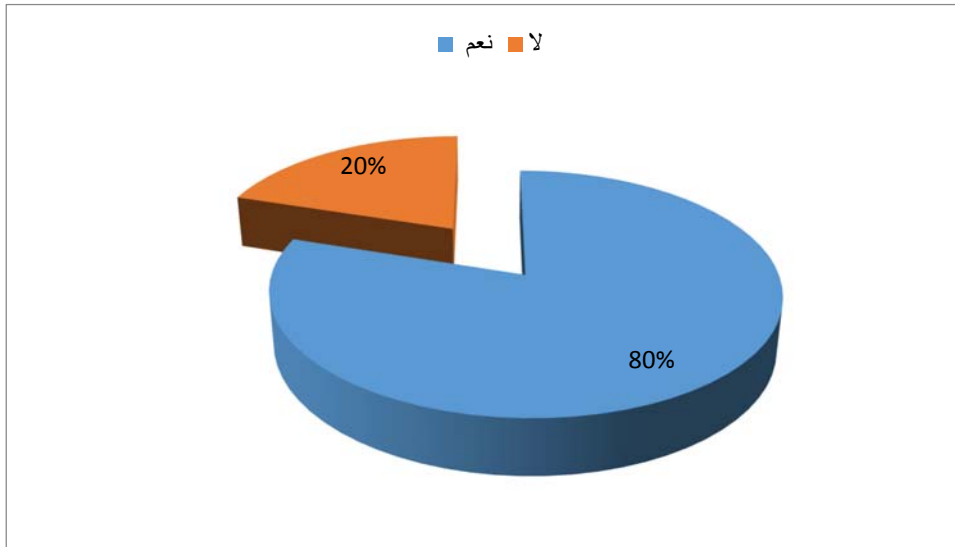
ومن خلال هاته النسب نستنتج أنّ لجنة التحكيم تلتزم بالجانب المادي للحكام و عدم التأخير في هذه المنحة نظرا للإستحقاق لها حسب ما أدلاه الطرفين .

السؤال رقم (19) : هل تقوم لجنة التحكيم بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررة في البرنامج؟

الغرض منه : معرفة لجنة التحكيم لقيامها بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررة في البرنامج .

جدول رقم (28) يوضح قيام لجنة التحكيم بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررة في البرنامج أو لا .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
68%	34	80%	08	نعم
32%	16	20%	02	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (29) يوضح قيام لجنة التحكيم بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررة في البرنامج أو لا

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال الجدول رقم (28) تبين لنا أنّ نسبة الإداريين الذين اجابوا بـ "نعم" هي 80% أي هناك أيام تكوينية طارئة تنظمها لجنة التحكيم و 20% قالت "لا" وجود لهاته الأيام الطارئة ، أمّا نسبة المستجوبين من الحكام فكانت نسبة 68% تؤكد على وجود تنظيم هاته الأيام الطارئة و نسبة 32% تنفي ذلك و تقول "لا".

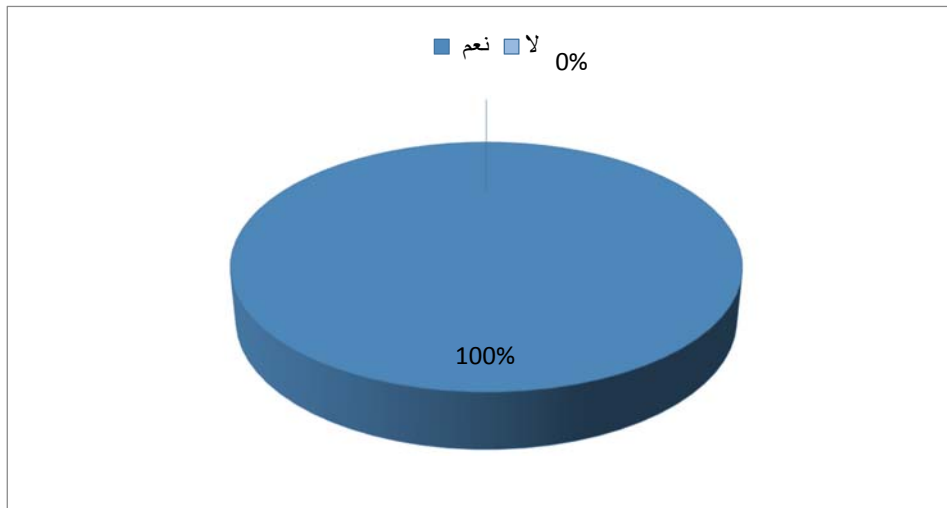
و من خلال هاته النسب نستنتج بالإجماع أنّ لجنة التحكيم تقوم بتنظيم أيام تكوينية طارئة فير مقررّة في البرنامج و هذا لفائدة الحكام حسب ما تقتضيه الحاجة أي يكون هناك ركود في مستوى التحكيم من خلال ما يقتضيه الجانب الميداني للتحكيم .

السؤال رقم (20) : هل التنظيم الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

الغرض منه : معرفة مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

جدول رقم (29) مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
82%	41	100%	10	نعم
18%	09	00%	00	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (30) مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.

تحليل و تفسير النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أنّ نسبة 100% من الإداريين يؤكّدون بقوة أنّ التنظيم الإداري يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم ، و أنّ نسبة 82% من المستجوبين الحكام أكدّوا بـ "نعم" أنّ التنظيم الإداري كذلك يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم و نسبة 18% أجابوا بـ "لا" .

و من خلال هذه النسب نستنتج أنّ التنظيم الإداري للجنة التحكيم يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر .

3-1 عرض و تحليل نتائج المحور الثالث:

المحور الثالث : الرقابة

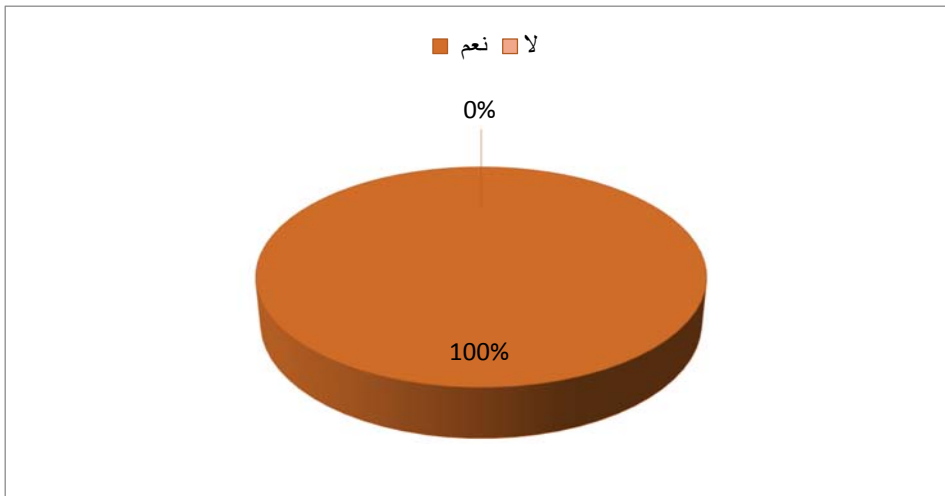
السؤال رقم (21) : هل تقوم لجنة التحكيم بتعيين محافظ اللقاء لمراقبة الحكام أثناء المباريات؟

الغرض منه : معرفة وجود محافظ اللقاء يتم تعيينه من طرف لجنة التحكيم لمراقبة الحكام أثناء المباريات

جدول رقم (30) يوضح وجود محافظ اللقاء يتم تعيينه من طرف لجنة التحكيم لمراقبة الحكام أثناء

المباريات

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
96%	48	100%	10	نعم
04%	02	00%	00	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (31) يوضح وجود محافظ اللقاء يتم تعيينه من طرف لجنة التحكيم لمراقبة الحكام

تحليل و تفسير النتائج :

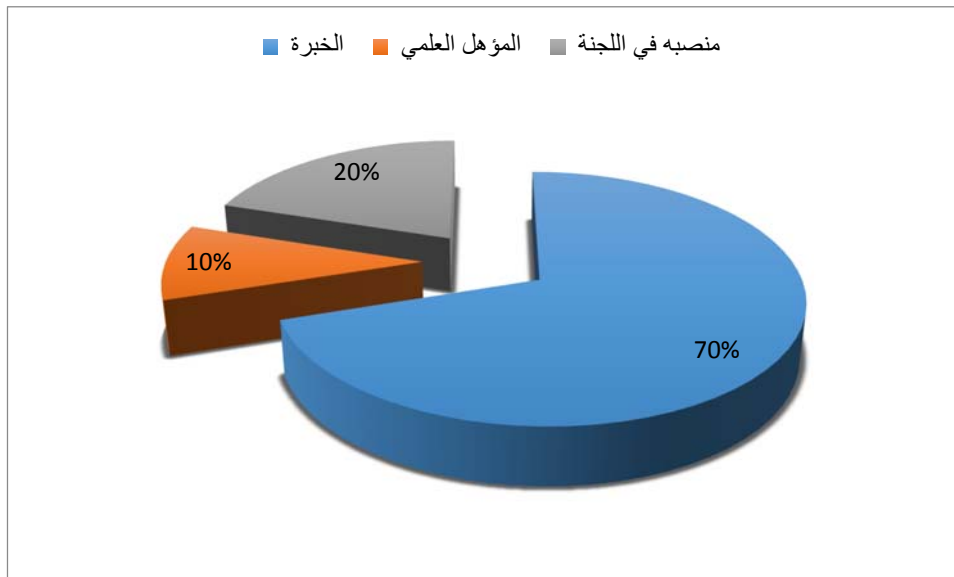
من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (30) نرى نسبة 100% من الإداريين تقول "نعم" تؤكد على وجود محافظ اللقاء ، و نسبة 96% من الحكام أجابوا كذلك بـ "نعم" و نسبة 04% أجابوا بـ "لا".

و منه خلال هاته النسب نستنتج أنّ لجنة التحكيم تقوم بتعيين محافظ اللقاء لمراقبة الحكام أثناء المباريات .

***إذا كانت الإجابة بـ "نعم" على أيّ أساس يتم تعيين محافظ اللقاء ؟

جدول رقم (31) يوضح على أيّ يتم تعيين محافظ اللقاء.

الحكام		الإداريين		
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الأجوبة
68%	34	70%	07	الخبرة
08%	04	10%	01	المؤهل العلمي
24%	12	20%	02	منصبه في اللجنة
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (32) يوضح على أيّ يتم تعيين محافظ اللقاء.

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (31) أنّ نسبة 70% من المستجوبين الإداريين قالوا أنّ الخبرة هي الأساس التي يتم من خلاله تعيين محافظ اللقاء ، و نسبة 10% أجابت بالمؤهل العلمي ، و نسبة 20% تقول على حسب منصبه في اللجنة ، و أمّا نسبة المستجوبين من الحكام بـ 68% قالت الخبرة ، و 08% أجابت المؤهل العلمي ، و نسبة 24% أجابوا بـ : منصبه في اللّجنة .

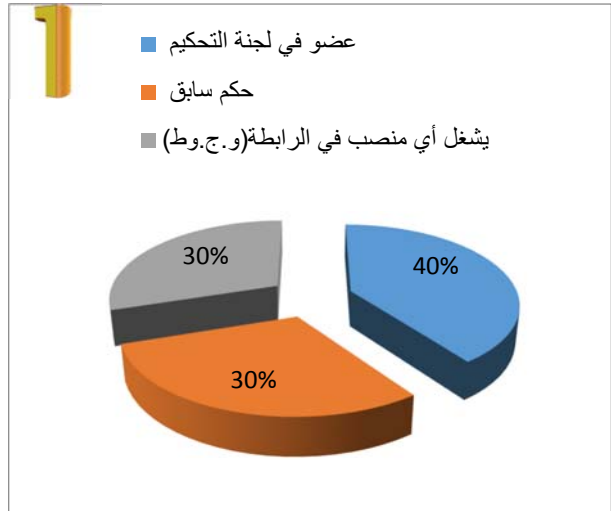
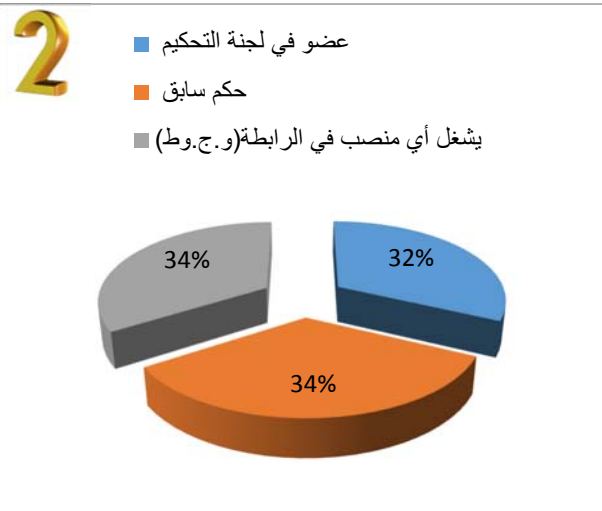
و من خلال هذه النسب نستنتج أن محافظ اللقاء يتم تعيينه على أساس عامل الخبرة .

السؤال رقم (22) : ما هو المنصب الذي يشغله محافظ اللقاء؟

الغرض منه : معرفة منصب محافظ اللقاء .

جدول رقم (32) يوضح منصب محافظ اللقاء

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
32%	16	32%	16	عضو في لجنة التحكيم
34%	17	34%	17	حكم سابق
34%	17	34%	17	يشغل أي منصب في الرابطة (و.ج.وط)
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (33) يوضح منصب محافظ اللقاء عند الإداريين "1" و الحكام "2" .

تحليل و تفسير النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 40% من المستجوبين الإداريين أجابوا بأنّ منصب محافظ اللّقاء يكون عضو في لجنة التحكيم ، و نسبة 30% منهم إستحوذت على قولهم أنّه يكون حكم سابق و يشغل أي منصب في الرابطة الولائية أو الجهوية أو ما بين الرابطات أو الوطنية ، و نسبة من إجابات الحكام قدّرت بـ 32% على أن يكون منصب محافظ اللّقاء عضو في لجنة التحكيم و النسبة المتبقية 34% أجابوا أنّ منصبه قد يكون حكم سابق أو يشغل أي منصب في الرابطة (و.ج.وط) .

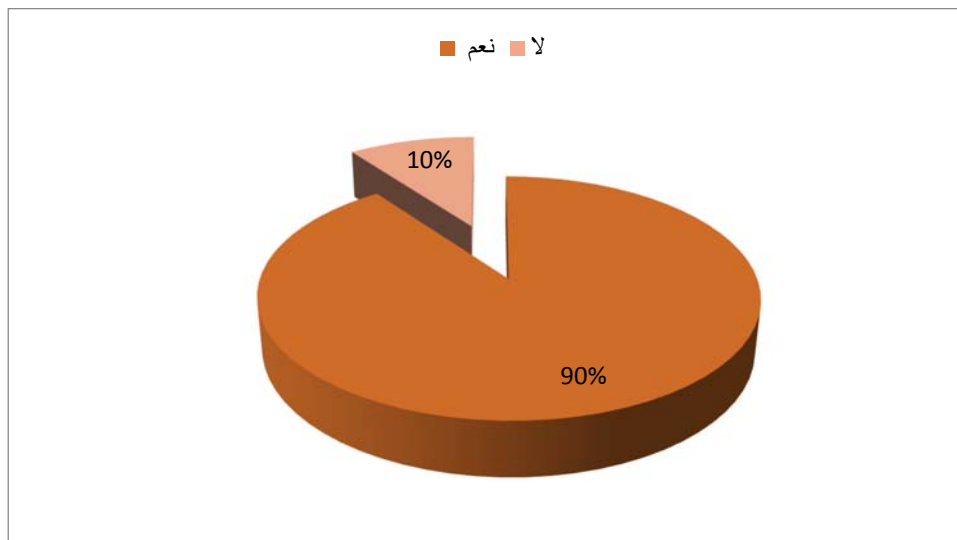
و منه نستنتج من خلال الجدول أنّ منصب محافظ اللّقاء عضو في لجنة التحكيم ، و هو بذلك يكون حكم سابق ، و يكون يشغل أي منصب في الرابطة إمّا الولائية ، الجهوية أو الوطنية .

السؤال رقم (23) : تحدد لجنة التحكيم معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام.

الغرض منه : معرفة إن كانت لجنة التحكيم تحدد معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام .

جدول رقم (33) يوضح إن كانت لجنة التحكيم تحدد معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
76%	38	90%	09	نعم
24%	12	10%	01	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (34) يوضح إن كانت لجنة التحكيم تحدد معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام .

تحليل و تفسير النتائج :

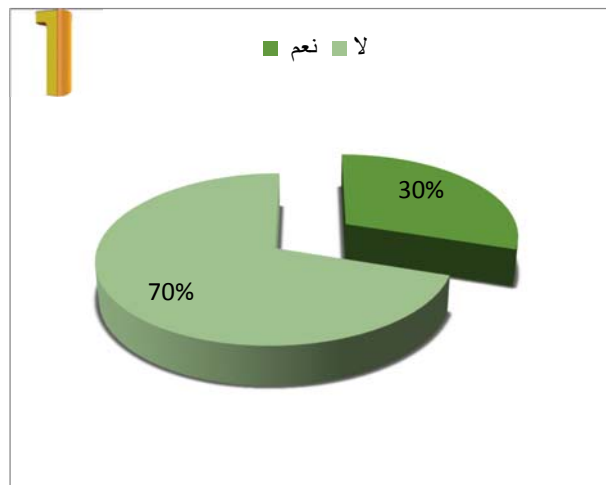
من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (33) نرى أنّ نسبة 90% من إجابات الإداريين كانت "نعم" أي هناك معيار مراقبة خاص في تعيين الحكام ، و نسبة 10% تقول لا لوجود هذا المعيار ، أما نسبة الحكام الذين قالوا "نعم" هي 76% و من أجاب بـ"لا" كانت نسبتهم 24% . و من خلال هذه النسب نستنتج أنّ لجنة التحكيم تحدّد معيار مراقبة خاص في تعيين الحكام ، و من أجاب بـ"نعم" فقد أدلوا بأهم هذه المعايير الهامة و منها: شخصية الحكم، عدم وجود حساسية بين الفرق المنافسة ، أهمية و صعوبة و حجم المباراة أي إذا كانت مباراة دربي أو المتصدّر مع المتدليل، الخبرة في ميدان التحكيم، الجانب البدني و التقني، تمرکز الحكم، عدد المباريات التي أداها الحكم ، أسلوب إدارة المباراة ، الكفاءة ، تطبيق قوانين اللعبةإلخ.

السؤال رقم (24) : في رأيك هل تقوم لجنة التحكيم بالتحيز لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات ؟.

الغرض منه : معرفة هل تحيِّز لجنة التحكيم لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات .

جدول رقم (34) يوضح تحيِّز لجنة التحكيم لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
66%	33	30%	03	نعم
34%	17	70%	07	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (35) يوضح تحيِّز اللجنة لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات عند الإداريين "1" و الحكام "2"

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (34) نرى أنّ نسبة 30% من الإداريين أجابوا بـ "نعم" أي تقوم اللجنة بالتحيز لبعض الحكام ، ونسبة 70% تقول "لا" أي لا يوجد تحيّز ، مقارنة بنسبة المستجوبين من الحكام الذين ادلوا بالعكس فاجابت منهم نسبة 66% بـ "نعم" هناك تحيّز كبير للجنة التحكيم في التعيينات ، و نسبة 34% أجابت بـ "لا" أي لا وجود للتحيّز من طرف لجنة التحكيم .

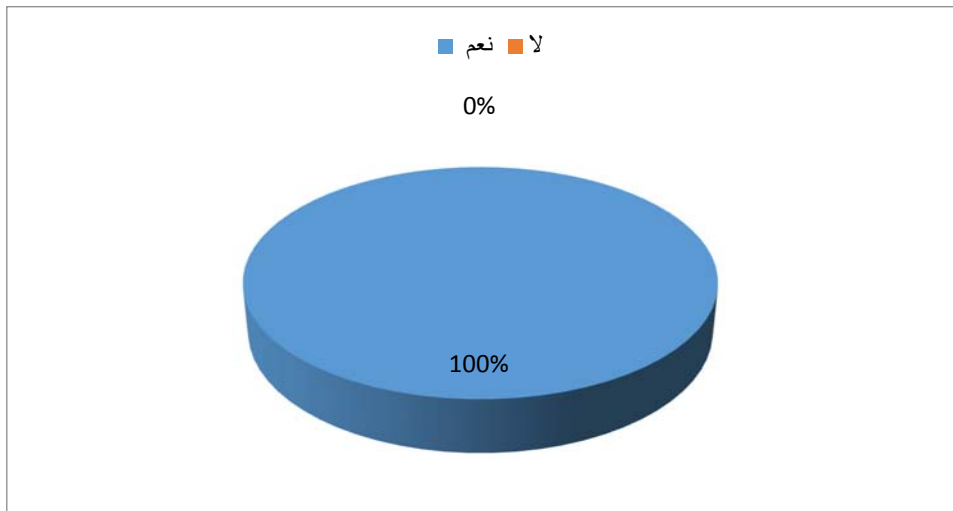
و من خلال هذه النسب نستنتج أنّ لجنة التحكيم لا تقوم بالتحيّز لبعض الحكام في إدارة المباريات ، و إنّما الحكام الذين لم يصادقوهم الرأي يقولون أنّ اللجنة تقوم بالتحيّز هم من لم تتوفّر فيهم المعايير الخاصة بالتعيينات الخاصة لإدارة المباريات .

السؤال رقم (25) : هل هناك متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام ؟

الغرض منه : معرفة وجود متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام .

جدول رقم (35) يوضح وجود متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
96%	48	100%	10	نعم
04%	02	00%	00	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (37) يوضح وجود متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام .

تحليل و تفسير النتائج :

بملاحظتنا لنتائج الجدول رقم (35) نرى أنّ نسبة 100% من الإداريين يؤكدون بـ "نعم" أنّ هناك متابعة في تكوين مستوى الحكام و نسبة 74% من الحكام أجابت بـ "نعم" أي هناك متابعة في التكوين و أما النسبة المتبقية 26% اجابت بـ "لا" أي لا وجود للمتابعة. من خلال هذه النسب نستنتج أنّ هناك متابعة من طرف لجنة التحكيم في تكوين مستوى أداء الحكام . و من أجاب بـ "نعم" فقد قالوا أنّه بعد نهاية أربع مقابلات في الشهر تنعقد دورة تحكيمية تناقش فيه بعض التوقيفات التي تطرأ على البطولة الوطنية حسب مستوى التحكيم و لجنة التحكيم أي أنّ حسب برنامج الموسم الرياضي فإنّه تعقد 10 دورات في الموسم .

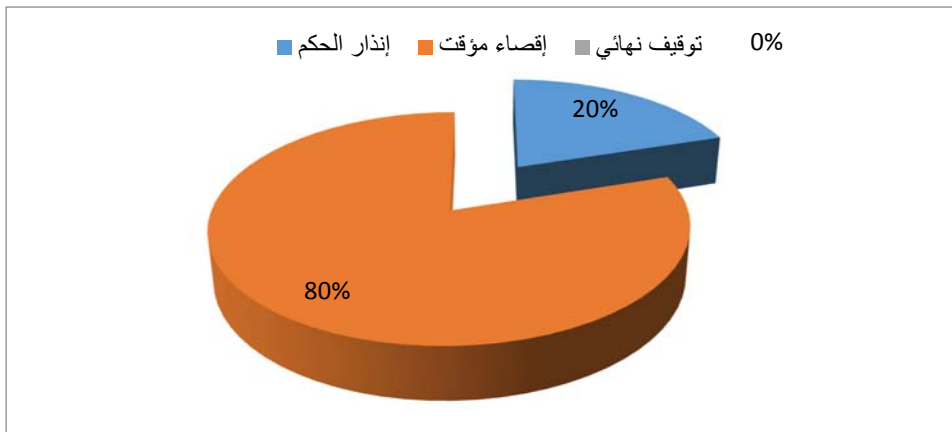
السؤال رقم (26): في حالة ثبوت أخطاء تحكيميّة ماهو نوع العقوبة التي تأخذ ضدّ الحكم في الحالات التالية ؟

الغرض منه : معرفة نوع العقوبة التي تأخذ ضدّ الحكم في الحالات التالية :

• 1- / عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة.

• جدول رقم (36) يوضح نوع العقوبة في عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
46%	23	20%	02	إنذار الحكم
52%	26	80%	08	إقصاء مؤقت
02%	01	00%	00	توقيف نهائي
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (37) يوضح نوع العقوبة في عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة.

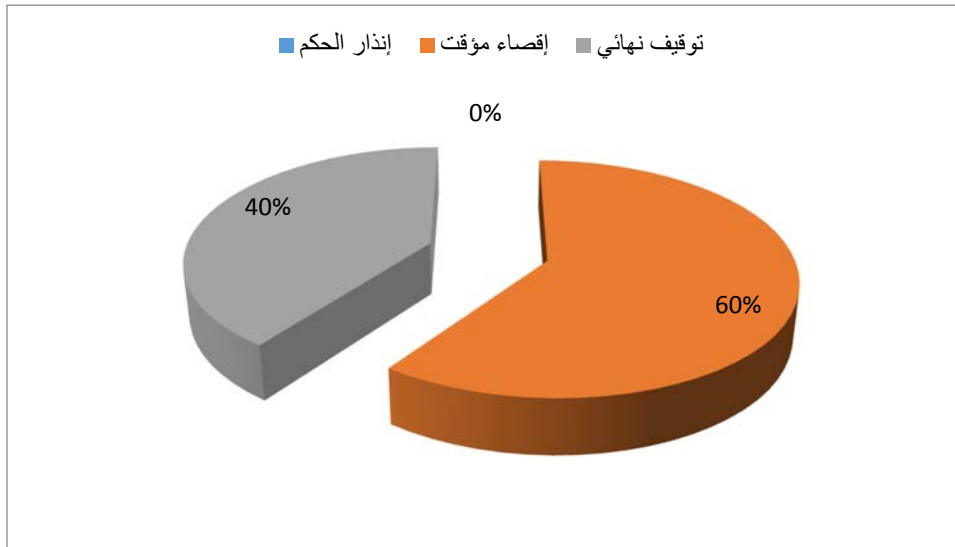
تحليل و تفسير النتائج :

بملاحظتنا لنتائج الجدول رقم (36) نرى أنّ نسبة 80% من الإداريين قالت أنّ العقوبة اللازمة هي الإقصاء المؤقت و نسبة 20% قالت إنذار الحكم ، و نسبة المستجوبين من الحكام قالت نسبة 46% إنذار الحكم على هذه العقوبة ، و نسبة 52% أجابة بـ"إقصاء مؤقت" ، و نسبة 02% قالت توقيف نهائي. و من خلال هذه النسب نستنتج أنّ العقوبة اللازمة التي تأخذ ضدّ الحكم في حالة عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة هي الإقصاء المؤقت ما يسمى "بفترة الثلاثة" أي "التجميد المؤقت" حسب ثبوت الأخطاء و حجمها ، و لكن إذا ثبت الدليل فإنّه يقصى نهائياً.

*-2/ ** التحيز مع فريق معين .

جدول رقم (37) يوضح نوع العقوبة في التحيز مع فريق معين

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
00%	00	00%	00	إنذار الحكم
50%	25	60%	06	إقصاء مؤقت
50%	25	40%	04	توقيف نهائي
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (38) يوضح نوع العقوبة في التحيز مع فريق معين

تحليل و تفسير النتائج :

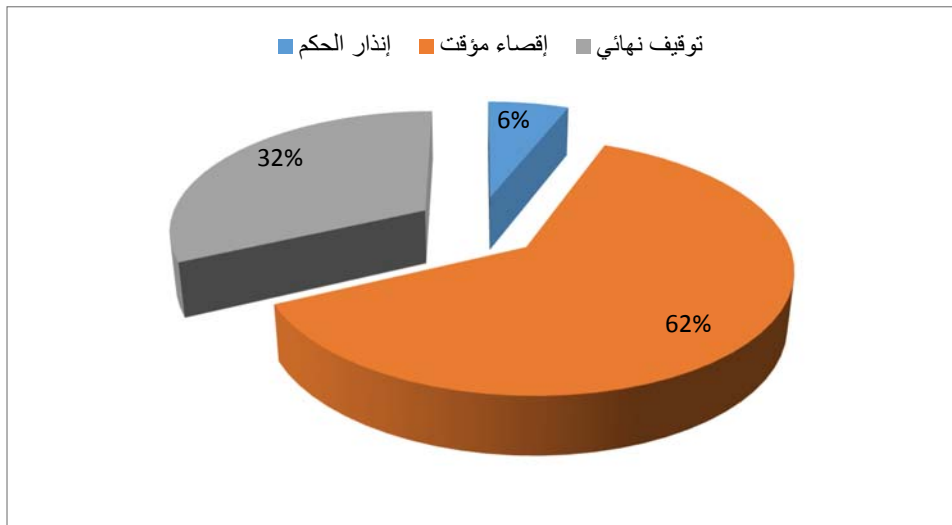
من خلال ملاحظة الجدول رقم (37) نرى أنّ نسبة من الإداريين بـ 60% أجابوا بأنّ العقوبة في حالة التحيز مع فريق معين هي الإقصاء المؤقت و نسبة 40% تقول التوقيف النهائي ، أما المستجوبين من الحكام فقد قالت نسبة 50% الإقصاء المؤقت ، و نسبة 50% الأخرى قالت التوقيف النهائي .

و من خلال هذه النتائج نستنتج أنّ نوع العقوبة التي تأخذ ضدّ الحكم في حالة التحيز مع فريق معين هي الإقصاء المؤقت ، ومن كان من الحكام يتعمّد التحيز فهنا تصبح العقوبة التوقيف النهائي .

3*- ** عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة.

جدول رقم (38) يوضح نوع العقوبة في عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
6%	03	0%	00	إنذار الحكم
62%	31	100%	10	إقصاء مؤقت
32%	16	0%	00	توقيف نهائي
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (39) يوضح نوع العقوبة في عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة

تحليل و تفسير النتائج :

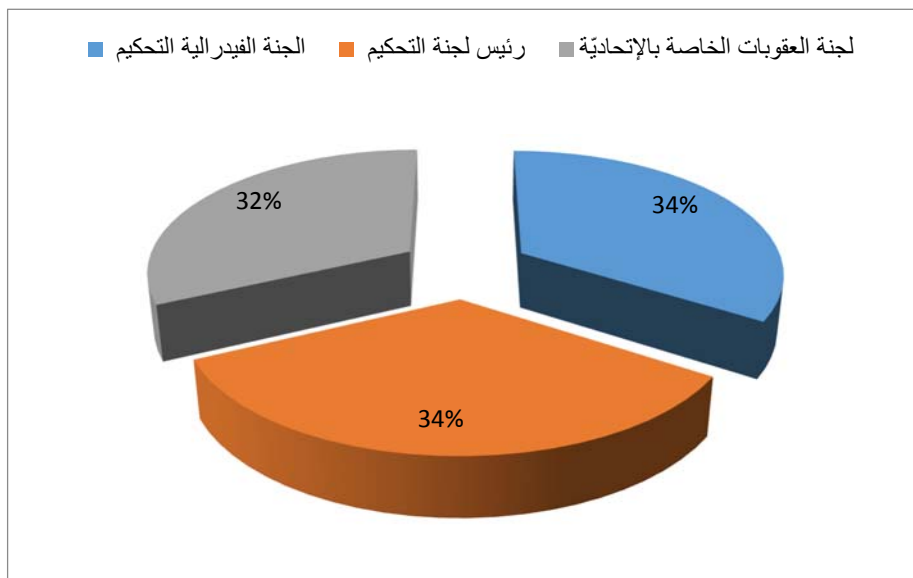
بملاحظتنا للجدول رقم (38) نرى أنّ نسبة الإداريين 100% ترى أنّ العقوبة اللازمة في حالة عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة هي الإقصاء المؤقت ، و نسبة الحكام الذين يؤكّدون هذا قدّرت بـ 62% أما نسبة 06% فقد قالت إنذار الحكم ، و نسبة 32% قالت التوقيف النهائي . و من هنا نستنتج أنّ العقوبة التي تأخذ ضدّ الحكم في حالة عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة هي الإقصاء المؤقت تكون مدته من شهر إلى 6 أشهر ، و لكنّه حدث مؤخراً في مقابلة نصر حسين داي و إتحاد بلعباس و لم يحرك ساكناً الخطأ التقني الفادح الذي وقع فيه الحكم الدولي "رضوان نسيب" .

السؤال رقم (27) : من هو المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام ؟

الغرض منه : معرفة المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام

جدول رقم (39) يوضح المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
32%	16	50%	05	الجنة الفيدرالية التحكيم
34%	17	50%	05	رئيس لجنة التحكيم
34%	17	00%	00	لجنة العقوبات الخاصة بالإتحادية
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (40) يوضح المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام

تحليل و تفسير النتائج :

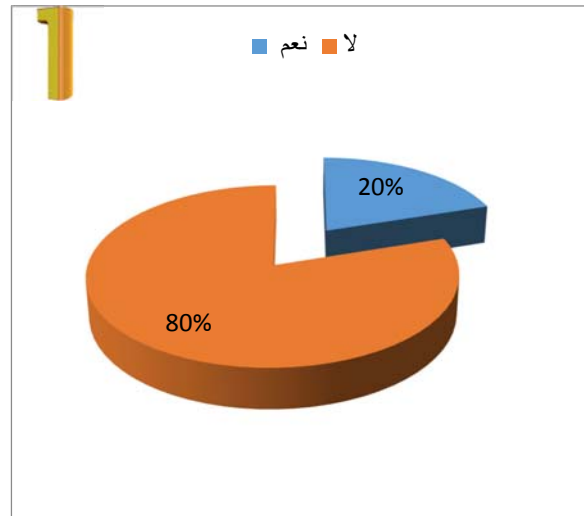
من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (39) نرى أن نسبة الإداريين الذين أجابوا بأنّ المسؤول عن تنفيذ العقوبات هي اللجنة الفدرالية للتحكيم قدرت بـ 50% كذلك نفسها النسبة 50% أجابوا أن المسؤول عن التنفيذ هو رئيس لجنة التحكيم ، و أما المستجوبين من الحكام كانت نسبتهم 34% من قالوا أن المسؤول هي اللجنة الفدرالية للتحكيم و كذلك هي نفس النسبة عند الذين قالوا رئيس لجنة التحكيم . و منه نستنتج أنّ المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تأخذ ضدّ الحكام هو رئيس لجنة التحكيم تحت وصاية اللجنة الفدرالية للتحكيم .

السؤال رقم (28) : هل المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية ؟

الغرض منه : معرفة إن كان المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية.

جدول رقم (40) يوضح إن كان المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
64%	32	64%	32	نعم
36%	18	36%	18	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (41) يوضح إن كان المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية عند الإداريين 1 والحكام 2

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال الجدول رقم (40) نرى أن نسبة 20% من الإداريين ترى أنّ المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية ، بينما 80% منهم يرون لا وجود لهذه العلاقة ، أما المستجوبين من الحكام فقالت نسبة 64% له علاقة مع المحكمة الرياضية ، أما الباقي 36% يرى لا توجد علاقة بينهم .

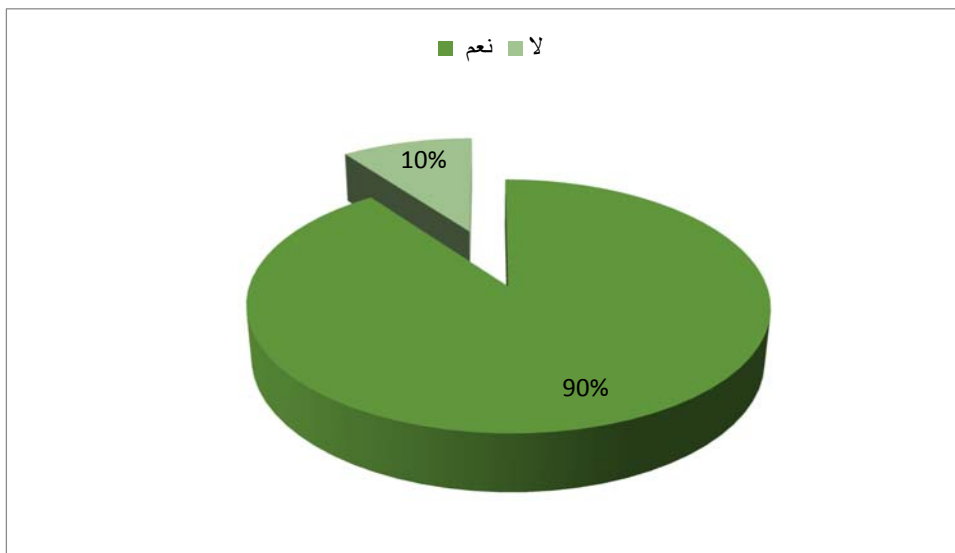
و منه نستنتج أنّ المسؤول عن تنفيذ العقوبات ليس له علاقة بالمحكمة الرياضية و إنّما حسب ما تقتضيه المشكلة الواقعة و حجمها و تخرج عن السيطرة فإنّ القضية تحيل إلى المحكمة الرياضية مثل قضية "منير بطام" و "سعيداني"

السؤال رقم (29) : هل تساهم الزيادة منحة الحكم في رفع مستوى أدائه التحكيمي ؟

الغرض منه : معرفة مساهمة زيادة منحة الحكم في رفع مستوى الأداء التحكيمي .

جدول رقم (41) يوضح مساهمة زيادة منحة الحكم في رفع مستوى الأداء التحكيمي .

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
80%	40	90%	09	نعم
20%	10	10%	01	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (42) يوضح مساهمة زيادة منحة الحكم في رفع مستوى الأداء التحكيمي.

تحليل و تفسير النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (41) نلاحظ أن نسبة الإداريين 90% كانت إجاباتهم بـ "نعم" أي تساهم الزيادة في منحة الحكم في رفع مستوى أدائه ، و نسبة 10% أجابت بـ "لا" أي لا تساهم ، و أما إجابات الحكام كانت على النحو التالي نسبة 80% أجابوا بـ "نعم" أي تساهم و نسبة 20% قالوا لا تساهم.

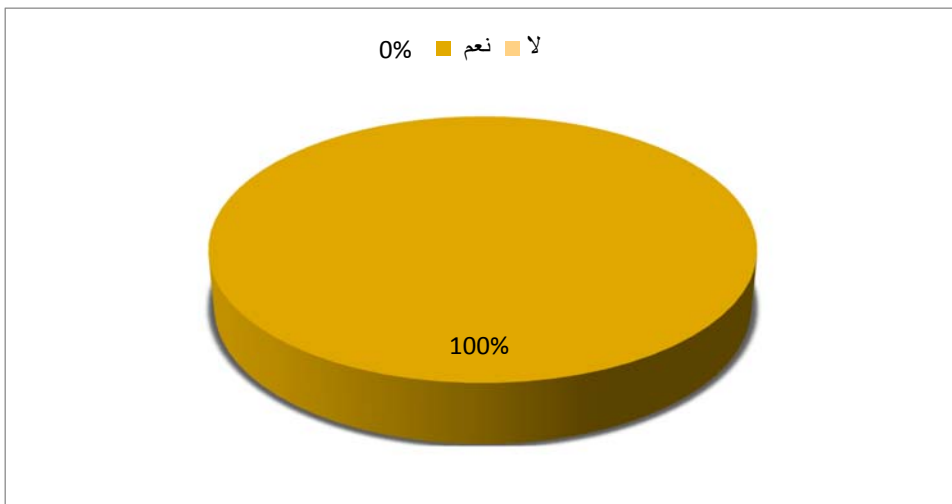
و من خلال هذه النسب نستنتج أنّ الزيادة في منحة الحكم تساهم و بدرجة كبيرة في رفع مستوى أدائه التحكيمي.

السؤال رقم (30) : هل تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر ؟

الغرض منه : معرفة مساهمة الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.

جدول رقم (42) يوضح مساهمة الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.

الحكام		الإداريين		الأجوبة
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	
84%	42	100	10	نعم
16%	08	00%	00	لا
100%	50	100%	10	المجموع



الشكل (43) يوضح مساهمة الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم

تحليل و تفسير النتائج :

بملاحظتنا للجدول رقم (42) نرى أنّ نسبة الإداريين الذين أجابوا بـ "نعم" هي 100% أي أنّ الرقابة تساهم في الرفع من مستوى التحكيم ، و أنّ إجابات الحكام كانت نسبة 84% قالت تساهم في الرفع من مستوى التحكيم ، و أنّ نسبة 16% قالت بأنّها لا تساهم في الرفع من مستوى التحكيم .
و من خلال هذه النسب نستنتج أنّ الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية تساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر حسب ما أدلوا به المستجوبين من الإداريين و الحكام .



الفصل الثالث

مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

تمهيد:

إستنادا إلى العرض السابق لمدى صحة فرضيات الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ، نسعى من خلال هذا الفصل تفسير النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة و محاولة مقارنتها بالدراسات السابقة و المشابهة لمعرفة مدى اتفاقها أو تعارضها معها إنطلاقا من الفرضية العامة القائلة يساهم التسيير الإداري اللجنة التحكيمية في الرفع مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر ، و فيما يلي مناقشة النتائج.

1-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعد عرض و تحليل المحور الأول الذي قمنا بتوزيع استبياننا على إداريي لجنة التحكيم الوطنية CFA و حكام النخبة (فيدرالي ، دولي) ، وبعد التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، و انطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا نقول:

"يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر".

و من خلال الجداول في المحور للتخطيط تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا كبيرا في المساهمة في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم و هذا ما يتفق مع أهمية و مراحل التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- التركيز على الأهداف و يقوم بتسهيل عملية الرقابة
- و تكمن مرحلة في أنه:
- تقوم بتحديد الهدف بوضوح و فيه يتم وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.

فمنه نستنتج أن النتائج تدعم الفرضية الأولى و نقول أن: التخطيط الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

و منه نقول أن الفرضية الأولى محققة.

المقارنة مع الدراسة السابقة :

من خلال النتائج المعروضة أو المتحصل عليها، التي دلت على أنّ التخطيط الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر كما لاحظنا أنه يلعب دورا كبيرا في عملية التسيير الإداري للجنة التحكيمية من حيث التركيز على الأهداف الموضوعية للمعرفة و الذي يقوم بتسهيل عملية المتابعة في تحقيق الأهداف .

و هذا ما تعارضت معه دراسة افروجن غنية تحت عنوان " التسيير الإداري و علاقته بالأداء النخبوي " بأنّ التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الأداء الرياضي و ذلك لعدم التحكم الجيد في أداء أهم الوظائف الإدارية و ذلك ابتداء من انعدام التخطيط و هذا ما أكدّته أنّ التخطيط الإداري له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي النخبوي .

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بعد عرض و تحليل نتائج المحور الثاني الذي قمنا بتوزيع استبانته على إداريين لجنة التحكيم السابقة الذكر و الحكام ، و بعد التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلال فرضيات بحثنا و انطلاقا من الفرضية الثانية: " يساهم التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر".

و من خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم يتبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم ، و هذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارة هو إطارها الخارجي و هو الذي يحدد الواجبات و المسؤوليات و يوفر فرصة لجميع الإداريين لإعطاء الأوامر ، فبعد تحديد الأهداف و الخطط التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد من أن يكون هناك تنظيما ملائما ، كما يخدم التنظيم الجيد الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية و المادية و هذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

و منه نستنتج أن النتائج تدعم الفرضية الثانية و نقول : التنظيم الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

و منه نقول أن الفرضية الثانية محققة.

المقارنة مع الدراسة السابقة :

من خلال النتائج المتحصل عليها في المحور الثاني للإستبيان نلاحظ أنّ التنظيم الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر، و يعتبر بمثابة الإطار الخارجي للعملية الإدارية ، ففيه تحدد المسؤوليات التي توزع على المشرفين و المؤطرين داخل اللجنة لأنّ بعد تحديد الأهداف و الخطط يتم تنظيمها لتحقيقها بشكل ملائم ، كما أنّ التنظيم الجيد يخدم الإستعمال الأنسب للمورد البشري و المادي .

و لكن هذا ما تعارضت معه دراسة "إفروجن غنية" المذكورة سابقا ، بأنّ التسيير الإداري ساهم في سوء التنظيم و عمت عليه العشوائية و سادت عليه الفوضى و هذا ما أدى بها إلى القول بأنّ التنظيم الإداري له إنعكاس سلبي على مستوى الأداء الرياضي .

3-1- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بعد عرض و تحليل نتائج المحور الثالث الموزع على العينة المذكورة سابقا تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة انطلاقا من الفرضية " تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر".

و من خلال الجداول في المحور الثالث تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا هاما في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم و هذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة و أهدافها و مقومات نجاحها ، لأنها تقوم بمراعاة و تتبع الحقائق و المزايا و تؤكد بأن الأعمال تسير على أكمل وجه، تؤكد على احترام و تطبيق القوانين ، و لتطويرها و نجاحه يجب تناسب خطة الرقابة مع طبيعة أعمال و في الوقت المناسب وفقا لبعض الخطوات الرقابية التي من أهمها:

- تحديد المعايير الرقابية
- تقويم الأداء
- التقويم و التصحيح

و هذا ما يخدم لنا الفرضية ومنه نستنتج أن النتائج تدعم الفرضية الثالثة و نقول الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية تساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

و منه نقول أن الفرضية الثالثة محققة.

المقارنة مع الدراسة السابقة :

من خلال النتائج المتحصل عليها في المحور الثاني للإستبيان نلاحظ أنّ الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية تساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر لأنها تقوم بمراعاة و تتبع الحقائق و المزايا و تؤكد بأن الأعمال تسير على أكمل وجه و أنّ هناك متابعة دورية من وقت لآخر في مراقبة أعمال اللجنة و ما تقوم به و ما تؤديه من إنشغالات عن طريق الخبرة و الكفاءات المتخصصة و هذا ما يتفق مع دراسة "شودار الريح " التي جاءت بعنوان: " دور التسيير الإداري في التحفيز على ممارسة كرة اليد لدى فئة الناشئين في النوادي الرياضية " بأنّ كل العمليات الإدارية لها مساهمة كبيرة في التحفيز بما فيها التخطيط و التنظيم و الرقابة و هذا يعني أنّ التسيير الإداري يلعب دور كبير في عملية المساهمة في الرفع و التحفيز على الأداء .

خلاصة:

من خلال نتائج المحاور الثلاثة التي تخدم الفرضيات تبين لنا أن التسيير الإداري ينمي القدرة على تحقيق الخطة و التنبأ بها بعد أن تقوم بعملية التنظيم و إعطاء الأوامر و المراقبة لتتم العملية التسييرية بكل نجاح. و منه نقول أن الفرضية العامة التي تقول أنّ التسيير الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر تدعمها نتائج الفرضيات الثلاث و هذا ما يخدم فرضيتنا العامة. فنستنتج أن الفرضية العامة محققة.

- تمهيد:
- بعد تحليل و مناقشة أسئلة الإستبيان بغرض الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة الخاصة بالإداريين و الحكام في لجنة التحكيم الوطنية CFA التي أسفرت عليها الدراسة حول:
- "مساهمة التسيير للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر"، تمكنت من التوصل إلى مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يمكن أن نلخصها في عدة نقاط أهمها:
- أي وجدت لجنة التحكيم تقوم بوضع أهدافها و تسطيرها قبل الشروع في الموسم الرياضي و يكون المسؤول عن الوضع الرئيس و مختلف أعضاؤه مع نوع الخطة التي يضعونها ، و هذا بدوره يساهم في عملية التخطيط الفعالة للتسيير الإداري داخل اللجنة.
- كذلك تبين لي أن عنصر الخبرة و الكفاءة المتخصصة يلعبان دورا كبيرا في إنجاح عملية التسيير الإداري مادام عمل اللجنة يكون منظما و وفق الخطط و الأهداف المحددة.
- كذلك لاحظنا المتابعة الدورية في تكوين مستوى الأداء الخاص بالحكام بحيث تعقد دورة كل شهر وفق معايير رقابية خاصة و هذا للرفع من مستوى التحكيم في الجزائر في كرة القدم.
- ورأيت أن لجنة التحكيم تقوم بوضع خطط طويلة و متوسطة الأجل التي تدرج من خلالها إعداد مسابقات لإنتقاء الحكام، و أنها تقرر فيها إدراج الإختبارات البدنية الخاصة بهم مع الدورات التكوينية التي تساهم في تنمية معارفهم.
- كذلك تبين لي أن الإداري يتقمص عدة أدوار منها ، تحسين و تطوير أسلوب العمل، المشاركة في وضع الأهداف، حل المشكلات مع الرئيس، المحافظة على الانضباط و توزيع المهام.
- أرى أن التحكيم في كرة القدم في الجزائر على تطور ملحوظ و هذا من خلال إعداد خبراء و مؤطرين يشرفون على الحكام في الندوات أو التبرصات للتعرف على آخر تطورات التحكيم العالمي للإستفادة منها و إعادة تأهيل المعلومات على آخر تقدمت به لعبة كرة القدم من مواد قانونية للتحكيم و ما يخص قدرات الحكم.
- كذلك لاحظنا كيف تتم عملية المرور إلى رتبة حكم فيدرالي و دولي من خلال حصص الترقية الخاصة بكل حكم و إمكانية تحسين أداء الحكام الجزائريين عن طريق التكنولوجيا الحديثة التي دخلت المجال مؤخرا.

• و في الأخير تحصلت على عدة نتائج نذكر منها:

- ✓ أن التخطيط الإداري يلعب دورا هاما في بناء الخطط و الهداف الخاصة بلجنة التحكيم.
- ✓ أن التنظيم الإداري له دور فعال في احترام الخطط و الأهداف
- ✓ أن الرقابة الإدارية تعتبر معيار خاص لتحقيق الأغراض المادة الوصول إليها عن طريق المتابعة المستثمرة لها.
- ✓ أن التسيير الإداري يعتمد على الكفاءات المتخصصة و الخبرة الكافية المطلوب لتمام العملية بكل نجاح، و ينهي القدرة على تحقيق خطة و التنبأ بها بعد ان تقوم بعملية التنظيم و التعبئة و خلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة و إصدار الأوامر و عملية التنسيق و المراقبة لتحقيق الأهداف الموضوعة.

استناد إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية تم وضع الإقتراحات و التوجيهات التي يستفيد منها حكام و النخبة الوطنية لكرة القدم و إداريين لجنة التحكيم الوطنية الوصية بشؤون كرة القدم عامة، و شؤون الحكام خاصة و هي على النحو التالي:

- 1- ضرورة مراجعة نظام التقويم في تقسيم و ترقية الحكام إلى مصف الحكام الدوليين و الفيدراليين مع مراجعة نظام التعينات حتي تتحاشي التغيرات الشخصية و الإعتبارات المحاملة و المحسوبة.
- 2- على لجنة التحكيم الاهتمام و الاستماع الجيد للحكام للتأثير الإيجابي و بالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في إدارة المباريات .
- 3- توعية و تحسين القائمين على سلك التحكيم بتوفير الظروف الملائمة لممارسة التحكيم أي تناسب فترة التكوين الخاصة بالحكام مع شؤونهم العملية أو الخاصة.(الحياة العائلية).
- 4- وضع قانون داخلي تسيير وفقه لجنة التحكيم كي تصبح ذات مصداقية أكبر.
- 5- توفير و اقتناء تكنولوجيا أكثر حداثة لتطوير مستوى التحكيم في الجزائر للرقى به أكثر.
- 6- ضرورة عدم التحيز لبعض الحكام في منهم الشارات الدولية.
- 7- الرفع من مستوى التحكيم بكبح المتعطين للمادة على حساب الكرة و مستقبلها.
- 8- ضرورة تماشي مستوى التحكيم مع تطور كرة القدم في العالم.
- 9- وضع قوانين تعاقب الحكام المنحازين و المرتكبين الأخطاء لا أخلاقية كالرشوة مثلا.
- 10- السماح للحكام الجزائريين بأخذ تریصات في الخارج مما يزيدهم خبرة في الميدان.
- 11- وضع اختیارات مستمرة للحكام لمراقبة مستواهم.
- 12- الإهتمام بالجانب التحفيزي للحكام بنسبة كبيرة.
- 13- تشجيع عنصر المرأة للإلتحاق و الإنضمام في سلك التحكيم.



خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية التسيير الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

لقد توصلنا خلال هذا البحث إلى أن التسيير الإداري السائد في لجنة التحكيم يعتبر المحرك الأساسي و الرئيسي لها ، فهو ملائم للرفع من مستوى الأداء التحكيمي في كرة القدم و ذلك للتحكم الجيد في أداء أهم الوظائف الإدارية، أي أن التسيير الإداري الناجح يحتاج إلى أشخاص ذوي خبرة و كفاءة عالية في الميدان. فبدون تسيير محكم و دقيق فإن إدارة لجنة التحكيم قد تهدد وجودها و هو ما قد يؤثر على النتائج المراد تحقيقها. و بالإعتماد على تسيير محكم يركز على الأهداف التي وجد من أجلها يقوم على مخطط يهدف إلى تحقيق الغايات ، و ذلك بإنتهاج سياسات استخدام امكانيات أحسن سواء مادية أو بشرية ، ليرقى التسيير الإداري إلى أعلى المستويات في التطور و تحقق الأهداف المسطرة.

و من خلال المراحل السابقة التي مررت بها في هذا البحث تجلّى لي أنّ التسيير الإداري يختلف حسب نوع الأهداف و ذلك حسب اختلاف مستويات الإدارة و الظروف التي قد تمر على اللجنة و هذا الاختلاف يدل على أن التسيير الإداري له دور كبير في المساهمة في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال الفصول النظرية و التطبيقية إذ تمكنت من الإطلاع جانب من وظائف الإدارة التي تخص التسيير الإداري في لجنة التحكيم و لأهميته البالغة له من خلال إظهار كيفية الوصول إلى عملية تحسين التسيير الإداري فعلياً في اللجنة التحكيمية خاصة ، و بعد أن حاولت في الجانب الميداني الوقوف مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر استخلصت بأن التسيير الإداري يلعب دوراً أساسياً في لجنة التحكيم و ذلك ابتداء من وجود التخطيط و حسن التنظيم و التنسيق و كذا التحكيم الجيد في عملية الرقابة مع تطبيق الأهداف المسطرة. و هذا ما توصلنا إليه أن الفرضيات التي تم اقتراحها قد تحققت بنسبة معتبرة.

و أخيراً نرجوا أن يكون بحثنا قد قدم ولو جزء بسيط من الحلول ، راجين من كل من يهّمه الموضوع أن يتناوله بشيء من التفصيل و الدقة و أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.



فائزة العربيات

قائمة المراجع :

القران الكريم :

1- سورة البقرة، الآية 281.

المراجع العربية :

- 2- إبراهيم عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003
- 3- أحمد ماهر، دليل المدير خطوات بخطوة في افدارة افستراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،1999
- 4- أحمد منصور، الكرة الجزائرية فوز مستحق، الشباك، العدد 26 نوفمبر 1993
- 5- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار ليازوري،الأردن،عمان،2010
- 6- تعليمات حول موضعي الإنتقالية النظام الأساسي للحكم و التحكيم،FAF، دالى براهيم الجزائر
- 7- جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2009
- 8- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة،دار هومة ،الأبيار ،بوزريعة،الجزئر،2003
- 9- جمال محمد علي، الحديث في الإدارة الرياضية و الإدارة العامة، مركز الكتاب،القاهرة،2007
- 10- جمال محمد محمودو علام وآخرون، مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم، 2016/2015
- 11- حدادة محمد: الضغوط النفسية لدى حكام النخبة الوطنية في كرة القدم، قسم النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر،2009
- 12- حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، دار أسامة، الأردن، عمان، 2011
- 13- حسان أحمد الشافعي، سوزان ، أحمد مرسي، معايير نقد الرسائل العلمية، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر، الإسكندرية،2004
- 14- حسن حریم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2006
- 15- حسن عبد الجواد، كرة القدم، ط06، دار العلم للملايين، 1984
- 16- حسن عبد الوهاب ، كرة القدم ،دار المعلمين ،1988
- 17- خليفة راشد الستعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي، نظرية القانون الرياضة، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2005

- 18- خليفة راشد الشعالي، عدنان أحمد ولي العزاوي: نظرية القانون ، الرياض، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2006
- 19- ديار فخر الدين محمد الشواني، إحتراف حكام كرة القدم ، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2015
- 20- رامي حسبن حمودة، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية و التعليمية ، دار أسامة، الأردن ، عمان، 2011،
- 21- رائد محمد السطري: الإدارة الرياضية ، دار جليل الزمان ، عمان ، 2009
- 22- رجاء وحيد الدويدري: البحث العلمي، أساسياته النظرية و مملسة العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000
- 23- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الإجتماعية ، دار هومة للطبع ، المسيلة، الجزائر، 2002
- 24- رعد محمد عبد ربه، كرة القدم رياضة الشعوب ، الأردن ، دار الجنادرية، عمان ، 2010.
- 25- رومي جميل ، كرة القدم ، بيروت ، دار النقائص، ط1، لبنان، 1986
- 26- سامي الصفار: "كرة القدم"، ج1، دار الكتب للطباعة و النشر، جامعة الموصل العراق، 1982
- 27- سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحسناوي، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، ط1، عمان ، مكتبة المجتمع العربي، 2014
- 28- سمير عبد الحميد علي، إدارة الهيئات الرياضية، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 1999
- 29- الشباك، تقرير وليد مدوار، مشروع كرة القدم الحديثة للأساليب التكنولوجية، 2009
- 30- صابرين عطية مرسال، الإتهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء ، الإسكندرية، 2014
- 31- طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، مصر، 1997
- 32- عبد الله كيلاني، نضال كمال الشريفين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية و الإجتماعية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2008
- 33- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001

- 34- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر ، ب، س،
- 35- على البيك ، أنسي و برامج التدريب الرياضي للحكام ، منشأة المعارف ، الإسكندرية 1997
- 36- علي خلفي و آخرون: "كرة القدم" الجماهيرية العربية الليبية، 1967
- 37- عماد سمير الحكيم ، الأعداد النفسي في المجال الرياضي (اللاعب ، المدرب، الحكم) ط1، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2014
- 38- عمر مصطفى البشير، استمارات ، استبيان و مقابلة لدراسات في علم الاجتماع، معهد الأعمار العربي، بيروت ، 1986،
- 39- غازي صالح محمود، على عدنان النقيب: الموسوعة العالمية لكرة القدم، الجزء 1-2-3 ، دار الرواد، ط1، الأردن، 2014
- 40- فاطمة عوض صابر، موفت علي خفافة ، أسس البحث العلمي، مكتبة ، و مطبعة الإسهام الفنية، الإسكندرية، 2002
- 41- كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء ، الإسكندرية، 2015
- 42- كمال درويش ، محمد الحماحي، سهير المهندس، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب ، للنشر ، القاهرة، 2009
- 43- محمد داود الريبي، إدارة العمل الرياضي، دار المناهج، عمان ، الأردن، 2011
- 44- محمد رضا الوقاد، التخطيط الحديث في كرة القدم، (ب، ر، ب) ، دار السعادة، ط ، 1، 2003
- 45- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الأساسيات - الوظائف - التقنيات، الجزء 1، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 46- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 1975
- 47- محمد علي زيد، تنظيم احتراف الحكام في المنافسات الرياضية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ، 2013
- 48- محمد محمد داود، اللغة و كرة القدم، مصر ، القاهرة ، دار غريب، 2005
- 49- محمد محمود موسى، التخطيط التعليمي أسسه و أساليبه و مشكلاته، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة 1985،
- 50- مروان عبد المجيد ابراهيم، الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية، دار الفكر ، عمان ، 2002

- 51- مصطفى حسين باهي، د/محمد متولى عفيفي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر الجديدة، 2001
- 52- مصطفى كامل محمود و محمد حسان الدين، الحكم العربي و قوانين كرة القدم، 1999
- 53- معين أمين السيد: المعين في الإحصاء، دار العلوم للنشر و التوزيع، ب ط، القبة، 1998
- 54- مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1992
- 55- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، رؤية مستقبلية للنهوض بالإدارة الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014
- 56- ناجح محمد ديابات، نايف مفضي الحيور، كرة القدم (مهارات / تدريب / إصابات)، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن 2013
- 57- ناجح محمد ديابات، نايف مقتضي عبد العيرو، كرة القدم (مهارات تدريب - إصابات)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2013
- 58- هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الرايه، الأردن، عمان، 2014
- 59- يوسف الصديق: القيادة و التسيير و التباين التكاملية، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271
- المذكرات و رسائل التخرج :
- 60- برقوق عبد الرحمان: أبعاد و مستويات الإحترق النفسي لدى حكام كرة القدم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011
- 61- هاني بن ناصر بم حمد الراجحي، التطور التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في الإدارة جوازات منطقة الرياض - دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، عملية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، 2003
- 62- افروجن غنية، مذكرة تخرج ماجستير منشورة بعنوان التسيير الإداري بالأداء الرياضي النخبوي، معهد تربية بدنية و رياضية، سيدي عبد الله زالدة، الجزائر، 2007،

المجلات والجرائد :

- 63- جريدة الرأي، العدد 20، 1137 جانفي 2002
- 64- المجلة الفصلية للجنة الأولمبية الجزائرية، العدد 1999، 06،

القوانين و المراسيم التنفيذية :

65- قانون كرة القدم 2015/2014 ، اتحاد الإمارات العربية المتحدة لكرة

القدم، www.uaeref.ae.

66- قانون الحكم و التحكيم F.AF، المادة 44، 2003

67- قانون الحكم و التحكيم FAF المادة 45، 47، 46، 2003

68- قانون الإتحاد الدولي لكرة القدم، WWW.FIFA.COM

69- قانون الحكم و التحكيم FAF، المادة 12، 2012

70- قانون الحكم و التحكيم FAF

الكتب الأجنبية :

71- Abdel kadertoil(l'arbitrage dans le foot ball modern).edition la
phoniquk alger.1993



العلماء حقا



الملاقاة رقم 1

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

الأستاذ الفاضل:.....

الدرجة العلمية:.....

مقر العمل:.....

استمارة استطلاع رأي المحكمين

السيد : الأستاذ، الدكتور،

تحية طيبة و بعد :

الإستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في بناء قائمة التسيير الإداري للجان التحكيمية في كرة القدم الباحث و المشرف يشكرون مسبقا تفضلكم بالتعاون معنا في بناء القائمة المنشودة و إثراء البحث .

عنوان البحث: مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

الدرجة العلمية: درجة ماستر

المشرف: الدكتور شتيوي عبد المالك

الهدف من استطلاع الرأي: بناء قائمة مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

و يأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات و إجراءات بناء القائمة من حيث :

*مدى مناسبة البنود المقترحة بالاستبيان

*إضافة أو حذف أو تعديل بعض العبارات و البنود.

و يقصد بالتسيير الإداري للجنة التحكيمية هو مجموعة من الخطوات المتتالية و المتعاقبة التي تهدف إلى

توجه جهود العاملين في اللجنة نحو تحقيق الأهداف المحددة المرتبطة بوظائف الإدارة التخطيط و التنظيم و الرقابة

و مساهمتهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

و تشمل القائمة المقترحة على ثلاث محاور هي:

عدد عبارات المحور	المحور المقترح	المحور
10	يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر	المحور الأول
10	يساهم التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر	المحور الثاني
10	تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر	المحور الثالث

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الأول : *التخطيط الإداري	العبارة
غير مرتبطة	مرتبط	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					هل هناك خطة واضحة موضوعة من طرف اللجنة عند كل موسم رياضي؟	1
					هل الأهداف التي تضعها اللجنة تكون مرسومة قبل بداية كل موسم رياضي؟	2
					هل تعمل اللجنة على الرفع من مستوى التحكيم بالاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة؟	3
					هل المنتقيات التي تدرجها اللجنة في برنامجها كافية للاستفادة منها من حيث أخذ الخبرة و الكفاءة؟	4
					هل تلتزم اللجنة بإعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام ذوي الخبرة؟	5
					هل إعداد برنامج اللجنة يكون من طرف المسؤول فقط دون مشاركة الأعضاء؟	6
					هل تعقد لجنة التحكيم إجتماعات مع الحكام؟	7
					هل تقوم اللجنة بوضع القوانين و التعليمات و الأنظمة التي توضع عند كل موسم؟	8
					حسب رأيك هل تقوم اللجنة بإنشاء مدارس خاصة في تكوين الحكام في كرة القدم؟	9
					هل يساهم التخطيط الإداري للجنة لتحكيم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟	10

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الثاني: *التنظيم	العبارة
		أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
غير مرتبطة	مرتبط				هل يسير عمل اللجنة بصورة جيدة و فعالة؟	1
					هل تلتزم اللجنة بإدارة محكمة في رفع مستوى التحكيم طبقا للوائح الموضوعة؟	2
					هل إحترام الخطط و الأهداف تسير وفق طريقة منظمة تساهم في الرفع من مستوى التحكيم؟	3
					هل تقوم اللجنة بتحديد الواجبات و المسؤوليات بصورة واضحة؟	4
					هل تقوم اللجنة بالاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة؟	5
					هل تقوم اللجنة بتشكيل لجان فرعية للحكام و تحديد اختصاصاتهم بطريقة منظمة؟	6
					هل تتناسب الفترة الزمنية الخاصة بالتكوين المنظمة من طرف اللجنة مع شؤون الحكام العملية؟	7
					هل تهتم اللجنة بالجانب التحفيزي الكافي للحكام؟	8
					هل للجنة قوانين صارمة تعاقب الحكام المنحازين و المرتكبين للأخطاء اللاأخلاقية كالرشوة مثلا؟	9
					هل يساهم التنظيم الإداري للجنة لتحكيم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟	10

مدى ارتباط العبارة بالمحور		مدى مناسبة العبارة			المحور الثالث: *الرقابة الإدارية	العبارة
غير مرتبطة	مرتبط	أرى التعديل	غير مناسبة	مناسبة		
					هل تقوم اللجنة بتعيين محافظ اللقاء لمعاينة الحكام أثناء إدارتهم للمقابلات؟	1
					إذا كان هناك محافظ لقاء فما هو مستوي هؤلاء الأشخاص و ما هي المناصب التي يشغلونها...؟	2
					هل يتم تعيينهم بطريقة عشوائية أو مقصودة ؟ أو طبقا لقوانين اللجنة؟	3
					هل تقوم اللجنة بالتحيز لبعض الحكام في تعيينات للإدارة المباريات؟	4
					هل الاختبارات البدنية المقررة من طرف اللجنة كافية للارتقاء بمستوي تحكيمي رفيع ؟	5
					حسب نظرك مستوي التحكيم متدني في الجزائر راجع إلى: نقص المراقبة - ضعف الفرق - مستوي الحكام .	6
					هل هناك خلل في متابعة تكوين الحكام ؟	7
					هل تساهم مراقبة دخل الحكم في الرفع من مستواه ليستطيع مواصلة مشواره التحكيمي؟	8
					هل مواظبة اللجنة و معاينتها للأداء يحقق مستوي تحكيمي أحسن؟	9
					هل تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوي التحكيم في كرة القدم في الجزائر ؟	10



المعلق رقم 7

جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين الإداريين والمسؤولين
في لجنة التحكيم الوطنية لكرة القدم CFA
وحكام النخبة (حكم- فيدرالي - دولي)
-الجزائر-

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر فيعلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي و المتمحور حول مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر(دراسة ميدانية على مستوى اللجنة الوطنية للتحكيم لكرة القدم CFA) .

نرجو منكم التفضل بمساعدتنا بملئ هذه الاستمارة التي ستزودنا بمعلومات تهمنا في إنجاز هذا البحث وذلك من خلال إجاباتكم المختصرة على الأسئلة المعروضة عليكم بوضع علامة(X) في المكان المناسب ، و نتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ:

* د/ شتيوي عبد المالك

من إعداد الطالبة:

* بن جدو إيمان

الموسم الجامعي:2015/2016

معلومات شخصية:

- 1) الجنس:.....
2) السن:.....
3) المؤهل العلمي:.....
4) سنوات الخبرة:.....
5) الدرجة التحكيمية:..... حكم حكم مساعد

الأسئلة:

- 1/ هل تضع لجنة التحكيم خطة قبل بداية كل موسم رياضي؟
نعم لا
- 2/ في حالة وجود خطة في لجنة التحكيم من هو المسؤول عن وضعها؟
الرئيس بمفرده هيئة متخصصة الرئيس و أعضاؤه
- 3/ ماهي المميزات المطلوبة في إختيار أعضاء لجنة التحكيم؟
المؤهل العلمي الممارسة والخبرة الاثنان معا
- 4/ ماهو نوع الخطة التي تضعها لجنة التحكيم؟
طويلة الأجل متوسطة الأجل قصيرة الأجل
- 5/ هل تقوم لجنة التحكيم بإعداد بمسابقات لإنتقاء الحكام؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي متطلبات عملية الإنتقاء؟
السن صفات بدنية صفات أخرى
- إذا كانت صفات أخرى أذكر البعض منها :
.....
.....
- 6/ هل هناك اختبارات بدنية تقررها لجنة التحكيم؟
نعم لا
- 7/ هل يوجد دورات تكوينية لتنمية معارف الحكام؟
نعم لا

8/ هل تعقد لجنة التحكيم اجتماعات مع الحكام؟ نعم لا

9/ هل تعقد لجنة التحكيم اجتماعات مع مراقبين و محافظي اللقاءات؟

نعم لا

10/ هل يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟ نعم لا

11/ التسيير الإداري الناجح يقوم على أساس:

الخبرة التخصص الشخصية

12/ في نظرك كيف يكون عمل لجنة التحكيم؟

تعمل بنظام و تنظيم عشوائية في عملها لا توجد إدارة

13/ تحترم لجنة التحكيم الخطط و الأهداف المحددة لها؟

نعم لا

14/ هل هناك قانون داخلي تخضع له لجنة التحكيم؟ نعم لا

15/ هل رئيس لجنة التحكيم هو وحده من يقوم بإعطاء الأوامر؟

نعم لا

16/ تساهم لجنة التحكيم في إعداد مؤطرين يشرفون على تكوين الحكام؟

نعم لا

17/ حسب رأيك هل الفترة الزمنية الخاصة لتكوين الحكام هل تتناسب مع شؤونهم

الخاصة؟ نعم لا

18/ تلتزم لجنة التحكيم بالجانب المادي للحكام و عدم التأخير في إعطاء هذه المنحة؟

نعم لا

19/ هل تقوم لجنة التحكيم بتنظيم أيام تكوينية طارئة غير مقررة في البرنامج؟

نعم لا

20/ هل التنظيم الإداري للجنة التحكيمية يساهم في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم

في الجزائر؟ نعم لا

21/ هل تقوم لجنة التحكيم بتعيين محافظ اللقاء لمراقبة الحكام أثناء المباريات؟

نعم لا

** إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس يتم تعيين محافظ اللقاء؟

الخبرة المؤهل العلمي منصبه في اللجنة

22/ إذا كان هناك محافظ اللقاء ماهو المنصب الذي يشغله ؟

.....

23/ تحدد لجنة التحكيم معيار مراقبة خاص لتعيين الحكام

نعم لا

** إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم هذه المعايير الهامة منها :

.....

.....

24/ في رأيك هل تقوم لجنة التحكيم بالتحيز لبعض الحكام في تعيينهم لإدارة المباريات ؟

نعم لا

25/ هل هناك متابعة في تكوين مستوى أداء الحكام ؟ نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم كم دورة تكوينية تعقد في السنة ؟

.....

.....

26/ في حالة ثبوت أخطاء تحكيمية ما هو نوع العقوبة التي تأخذ ضدّ الحكم في الحالات التالية ؟ **عدم تطبيق بعض القوانين أثناء المباراة.

إنذار الحكم إقصاء مؤقت توقيف نهائي
• إجابة أخرى.....

** التحيز مع فريق معين

إنذار الحكم إقصاء مؤقت توقيف نهائي
• إجابة أخرى.....

**عدم الإشارة إلى أخطاء تقنية واضحة .

إنذار الحكم إقصاء مؤقت توقيف نهائي
• إجابة أخرى.....

27/ من هو المسؤول عن تنفيذ العقوبات التي تؤخذ ضدّ الحكام؟

28/ هل المسؤول عن تنفيذ العقوبات له علاقة بالمحكمة الرياضية؟

نعم لا

29/ هل تساهم الزيادة منحة الحكم في رفع مستوى أدائه التحكيمي؟

نعم لا

30/ هل تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر؟

نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الدراسات والبحوث الرياضية

قائمة الأساتذة المحكمين

للاستبيان و المقابلة : في موضوع

علاقة التدريس الإداري للعبة الشطرنج على الرفع من مستوى

التحكيم في الجزائر في كرة القدم

تحت إشراف الأستاذ المساعد الدكتور عبد السلام

من إعداد الطالب السيد محمد الجليل

الإمضاء	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ	
	بسكرة	استاذ دكتور	عبد السلام	1
	بسكرة	استاذ دكتور	طهارة محمد	2
	بسكرة	استاذ دكتور	فدحي براهيم	3
	بسكرة	حاضر أستاذ	مذوق الصعود	4
	بسكرة	حاضر أستاذ	براهيم عيسى	5
	بسكرة	مخاضر أستاذ	فتوحي نعيم	6
	بسكرة	ساح 2	مفضل عيسى	7

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

رقم: /م.ع.ت.ن.ب.ر/2015

إلى السيد ..

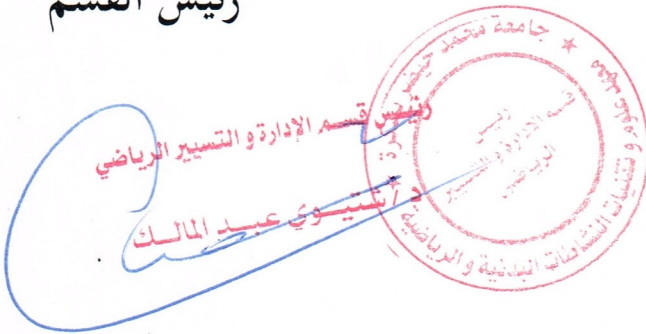
الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب: ..

، في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص : ..

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

رقم: /م.ع.ت.ن.ب.ر/2015

إلى السيد: ... جدير المكتبة ... البرج ...

جامعة الجزائر 3 - سيدى عبد الله

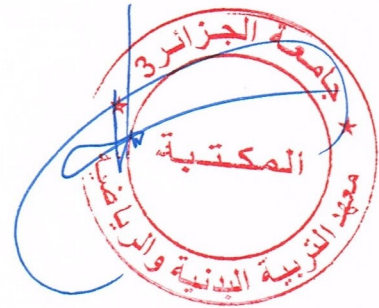
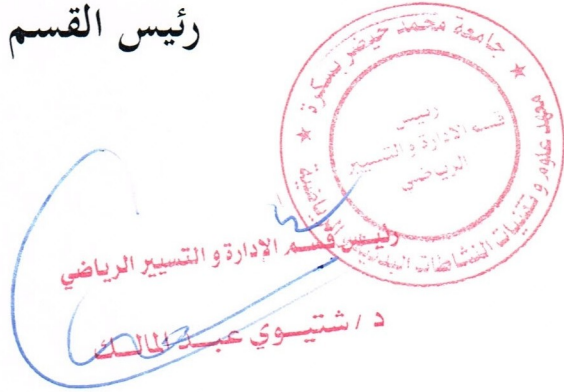
الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب: .. ببا. جديو. ..

، في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: .. أ. د. ر. ق. و. ب. س. ر. ..

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

رئيس القسم

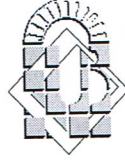


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

رقم: /م.ع.ت.ن.ب.ر/2015

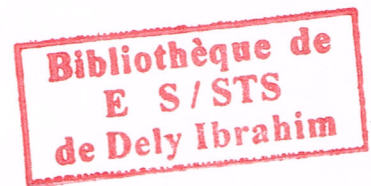
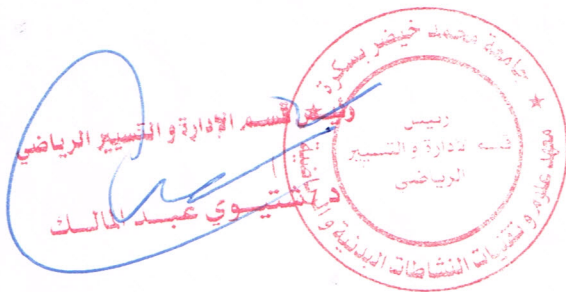
إلى السيد: مدير المكتبة المركزية
لمحمد تقنيات النشاطات البدنية
- بسكرة -

الموضوع: طلب تسهيل مهام

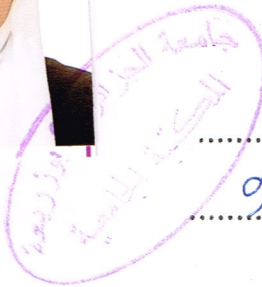
نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب: بها جويو إيمان
، في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: الإدارة و التسيير الرياضي

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

رئيس القسم



رخصة



يرخص للطالب(ة): سعيدو ايمان

المولود بتاريخ: 1991/11/27 والمسجل تحت رقم: 9046630/10

السنة: 5 ماستر

الكلية: الكلية العلمية والتكنولوجية قسم: الإدارة والتسيير

*ملاحظة:

يسمح بالدخول إلى المكتبة والاستفادة من خدماتها الداخلية لمدة 10 أيام ابتداء من امضاء هذه الرخصة

حذر يوم: 19/11/2018

المدير
جامعة الجزائر 2
المكتبة الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

إذن بإيداع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: د. شيبوي عبد المالك أسمح للطالب د. عبد الوهاب

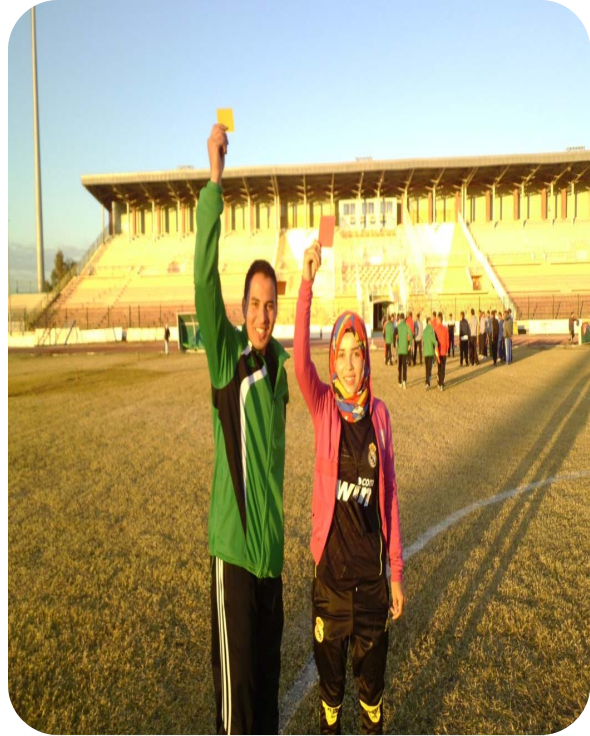
بطبع مذكرة تخرجه و الموسومة بعنوان: مساهمة التسيير الإداري الختمة

الرياضية في الرقعة الحسنة إتحكم في كرتة القدم في الجزائر
بسكرة في:

رئيس القسم
رئيس قسم الإدارة و التسيير الرياضي
د. شيبوي عبد المالك

إمضاء الأستاذ





ملخص الدراسة:

- ✓ عنوان الدراسة : مساهمة التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.
- ✓ هدف الدراسة: إظهار أهمية التسيير الإداري في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.

- معرفة مساهمة التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.
- معرفة مساهمة التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.
- معرفة مساهمة الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم.

✓ فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: يساهم التسيير الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر.

- الفرضية 1: يساهم التخطيط الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر
- الفرضية 2: يساهم التنظيم الإداري للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر
- الفرضية 3: تساهم الرقابة الإدارية للجنة التحكيمية في الرفع من مستوى التحكيم في كرة القدم في الجزائر

✓ إجراءات الدراسة الميدانية:

- العينة : عينة احتمالية بالنسبة للحكام 50 حكم من حكام النخبة الوطنية، و دراسة مسحية بالنسبة لإداريي لجنة التحكيم CFA (10 أفراد مسؤولين).
- المجال الزمني: انقسم إلى مرحلتين: 1- من 18/11/2015 إلى 20/2/2016 و المرحلة 2- امتد من 25/02/2016 إلى 10 ماي 2010 حيث تم توزيع الإستبيان على الحكام و الإداريين.
- المنهج: المنهج الوصفي.

- ✓ الأدوات المستعملة في الدراسة: استمارة استبيان موزعة على مجتمع الدراسة .

✓ استخلاصات:

- أن التخطيط الإداري يلعب دورا هاما في بناء الخطط و الأهداف.
- التنظيم الإداري له دور فعال في احترام الخطط و الأهداف.
- الرقابة الإدارية تعتبر معيار خاص لتحقيق الأغراض المراد تحقيقها.

✓ اقتراحات:

- وضع قانون داخلي تسيير وفقه لجنة التكميم لتصبح ذات مصداقية أكثر .
- توعية القائمين على سلك التحكيم بتوفير ظروف ملائمة لتناسب فترة التكوين للحكام مع شؤنهم العملية.
- ضرورة عدم التحيز لبعض الحكام في منحهم الشارات الدولية و في التعيين لإدارة المباريات.
- وضع اختبارات مستمرة للحكام لمراقبة مستواهم.