

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



عنوان المذكرة :

دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة

كرة اليد

دراسة ميدانية لمنشآت ولاية الوادي

رسالة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات

النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير

إشراف الدكتور :

* بوعروري جعفر

إعداد الطالب :

• تريكي محمد

السنة الجامعية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قَالَ تَعَالَى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ النمل

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق ، والشكر على جزيلا نعمه ، ووقوفا عند قوله عليه الصلاة والسلام : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله " .

ندم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف على هذه المذكرة الدكتور **بوعروري جعفر** الذي لم يبخل علي صائحه وتوجيهاته القيّمة في البحث، كما أشكره على جديته ودقته في العمل ، وأتمنى له التوفيق .

كما أتقدم وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعاء .

وفي الأخير أتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا إلى سواء السبيل ويحقق هدفنا النبيل ، فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي و الشيطان .

الطالب محمد تريكي



قائمة الجداول و الأشكال :

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	يوضح تسديد تكاليف استغلال المدربين للمنشآت الرياضية	01
84	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص التكاليف التي يدفعونها	02
85	يوضح حالة العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية	03
87	يوضح حالة المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية	04
88	يوضح قدرة المدربين في تمييز المعايير الدولية و معرفتها	05
89	يوضح أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين	06
91	يوضح تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية	07
92	يوضح لفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك	08
93	يوضح تصور المدربين للصعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين	09
94	يوضح السماح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة	10
95	يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية	11
96	يوضح العلاقة التي تربط المدربين بإدارة المنشأة الرياضية وذلك قبل استغلال المنشأة الرياضية	12
97	يوضح أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب	13

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	وظائف المسير	34
02	الشكل الهرمي للتنظيم	37
03	خطوات عملية التسيير	41
04	الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة	45
05	الفرق بين القيادة و الرئاسة	48
06	ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها "ماسلو"	49
07	عملية الاتصال	51
08	يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية	57
09	يوضح تسديد تكاليف استغلال المدربين للمنشآت الرياضية	83
10	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص التكاليف التي يدفعونها	84
11	يوضح حالة العناد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية	85
12	يوضح حالة المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية	87
13	يوضح قدرة المدربين في تمييز المعايير الدولية و معرفتها	88
14	يوضح أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين	89
15	يوضح تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية	91
16	يوضح لفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك	92
17	يوضح تصور المدربين للصعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين	93
18	يوضح السماح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة	94
19	يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية	95
20	يوضح العلاقة التي تربط المدربين بإدارة المنشأة الرياضية وذلك قبل استغلال المنشأة الرياضية	96
21	يوضح أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب	97

محتوى الدراسة :

شكر و عرفان

قائمة الجداول و الأشكال

أ-ب.....	مقدمة
3.....	الجانب التمهيدي :الإطار العام للدراسة
4.....	1- الإشكالية
5.....	2- الفرضيات
5.....	3- أهمية الدراسة
5.....	4- أهداف الدراسة
6.....	5- أسباب اختيار الموضوع
6.....	6- تحديد المفاهيم و المصطلحات
8.....	7- الدراسات السابقة :
9.....	الجانب النظري.....
10.....	الفصل الأول : الإدارة الرياضية
11.....	تمهيد
12.....	1- مفهوم الإدارة
13.....	2- الإدارة الرياضية
14.....	3- مكونات الإدارة الرياضية.....
16.....	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
16.....	5- وظائف الإدارة الرياضية.....
16.....	5-1. الوظيفة الأولى: التخطيط

20	2-5. الوظيفة الثانية: التنظيم
25	3-5. الوظيفة الثالثة: التوجيه
27	4-5. الوظيفة الرابعة: الرقابة
30	خلاصة:
31	الفصل الثاني : التسيير الرياضي
32	تمهيد.....
33	1- مفهوم التسيير
33	2- المسير
33	1-2 وظائف المسير
35	2-2 صفقات المسير الناجح.....
36	2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير
38	3- مستويات المسيرين
38	1-3 المسيرون القاعديون.....
38	2-3 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى).....
38	3-3 الإدارة العليا
39	4- جهاز التسيير
39	1-4-جهاز التسيير (المدير العام –المسير)
39	2-4- الصلاحيات
40	5- وظائف التسيير
40	1-5- التخطيط
42	2-5 التنظيم
45	3-5- التوجيه

52	6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية
53	7- التمويل
53	1-7- مفهوم التمويل
53	2-7- مفهوم التمويل الرياضي
53	3-7- أنماط التمويل الرياضي
54	8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها
54	1-8 المنشآت الرياضية في العصر القديم
55	2-8 المنشآت الرياضية في العصر الحديث
55	3-8 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية
57	9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
57	1-9 اختيار الموقع وإمكانية الوصول
58	2-9 التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
58	3-9 عزل العوامل غير المرغوب فيها
58	4-9 عوامل السلامة والأمن للملاعب
58	5-9 الصحة العامة
58	6-9 نواحي الإشراف
59	7-9 الاستغلال الأمثل
59	8-9 الناحية الجمالية
59	9-9 الناحية الاقتصادية
59	10-9 توقع التوسع مستقبلا
59	11-9 مساهمة التطورات
59	12-9 الصيانة

60 خلاصة
61 الفصل الثالث : كرة اليد
62 تمهيد
63 1-نبذة تاريخية عن كرة اليد
63 1-1- في العالم
64 1-2- ميلاد وتطور كرة اليد في الجزائر
65 2-تعريف كرة اليد
66 3-خصوصيات كرة اليد
66 4 - أهمية رياضة كرة اليد
67 5- قانون لعبة كرة اليد
67 1-5- الميدان
67 2-5- المرمى
68 3-5- مساحة المرمى
68 4-5- الكرة
68 5 - 5 - اللاعبين
69 6- مكانة كرة اليد في تصنيفات الأنشطة الرياضية
69 7- خصائص لاعب كرة اليد
69 1-7- الخصائص المرفولوجية
71 2-7- المرونة
71 3-7- الخصائص الرياضية والفيزيولوجية
71 4-7- الصفات الحركية
72 5-7- الخصائص النفسية

72	5-7- الدافعية
72	6-7- الذكاء
73	8- دور وأهمية الألعاب الشبه رياضية في كرة اليد
73	9- الأبعاد التربوية لكرة اليد
75	خلاصة
76	الجانب التطبيقي
77	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
78	تمهيد
79	1- منهج البحث
79	2- عينة البحث
79	3- مجالات البحث
80	4- أدوات جمع المعلومات
80	5- متغيرات الدراسة
81	6- المعالجة الإحصائية
82	الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
83	1. عرض و تحليل نتائج الدراسة
98	2. مناقشة نتائج الدراسة
99	3. الاستنتاج العام
100	4. توصيات و اقتراحات
103	قائمة المراجع

مقدمة :

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية, فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فكذلك للإداريين, المشرفين,المسيرين, المدربين و غيرهم .

من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية .

المادية و منها : المواد المستخدمة, الأجهزة, المعدات و الأموال .البشرية و منها : العاملون, المنفذون و الفنيون .

و هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة مراكز التدريب و القرى الرياضية و المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها و أشكالها و مع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة المشرفين و المدربين وذلك من اجل الإستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله ، كما نبين في بحثنا هذا أهم المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ ولها عدة مبادئ منها التخطيط ،التنظيم ، الرقابة ، التوجيه و التنسيق كما ستم دراستها كل على حدة و حسب الترتيب و الأهمية .

و التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا

أصبح لزاما على الإداريين الإمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد .

كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .

وعليه قمنا بتقسيم دراستنا هذه الى ثلاث جوانب وهي كالآتي :

الجانب التمهيدي وهو الإطار العام للدراسة .

الجانب النظري : وتناولنا فيه ثلاث فصول جاءت كالآتي :

الفصل الأول : الإدارة الرياضية

الفصل الثاني : التسيير الرياضي

الفصل الثالث : كرة اليد

وأخيرا الجانب التطبيقي وتناول :

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

الجانب التمهيدي :

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية :

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

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

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

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

وعليه قمنا بطرح التساؤل التالي :

- ما هو دور تسيير المنشأة الرياضية في تنمية رياضة كرة اليد؟

وجاءت التساؤلات الفرعية كالآتي :

- هل يؤدي ضعف الموارد المالية يؤثر على التسيير الجيد في رياضة كرة اليد ؟
- هل افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين؟
- هل الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد؟

2- الفرضيات :

أ-الفرضية العامة :

نقص التسيير المحكم للمنشأة الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور (تدني) رياضة كرة اليد .

ب-الفرضية الجزئية :

1/ ضعف الموارد المالية يؤثر على التسيير الجيد في كرة اليد .

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

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

3- أهمية الدراسة :

إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أو لأسباب عارضة و إنما كان لأسباب موضوعية هي :

- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين و وضعهم في المكان المناسب .
- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين .
- دراسة لدور المسيرين و أثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة .
- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال للمنشآت الرياضية .
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع إن لم نقل منعدمة .

4- أهداف الدراسة :

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

5- أسباب اختيار الموضوع :

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

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

6-1. الإدارة :

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضا: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

6-2. الإدارة الرياضية :

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.¹

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.

3-6. التسيير :

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفوقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.¹

4-6. المنشآت الرياضية :

هي مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية و الرياضية على كافة أشكالها من ملاعب و أدوات و حجرات و مخازن و مباني ...، سواء كانت مكشوفة أو مغطاة ، وتحتوي على كافة الامكانيات و المتطلبات و التجهيزات الرياضية.²

ويمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها ذلك المكان المجهز بالوسائل و الامكانيات الرياضية و المخصص للممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا.³

¹ - يوسف يصاديق: القيادة والتسيير والتباين التكاملية، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271، ص 07.

² مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، عبده محمود عبد الحليم ، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي ، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع ، مصر 2015 ص 67

³ محمد حسن الوشاح ، محمد عبد الله الشقارين ، المنشآت و الملاعب الرياضية ، مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2012 ، ص 14.

7- الدراسات السابقة :

يعد موضوع المذكرة التي أنجزناها من المواضيع الجديدة في نظرنا، وذلك بعد إطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة نوعا ما لموضوع مذكرتنا هذه ونذكر منها:

- مذكرة الطالب محمد الأخضر راجحي تحت عنوان " أهمية التسيير الإداري وأثره على النشاط الرياضي لكرة اليد دراسة ميدانية لولاية المسيلة "
- مذكرة الطالب مصطفى كمال تحت عنوان " إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في انتشار وتطوير الرياضة "
- مذكرة الطالب قادري توفيق تحت عنوان " تأثير التنظيم و التسيير على النشاط البدني للرياضة المدرسية ،دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الولائية للرياضة المدرسية "
- مذكرة الطالب علي هامل تحت عنوان " استغلال تسيير المنشآت الرياضية لتحقيق النشاط البدني الرياضي للجميع "

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإدارة الرياضية

تمهيد

حرصنا في تناولنا في هذا الفصل الثاني على العمل الإداري في المجال الرياضي الذي يخضع لعدة أسس نستطيع من خلالها تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية والوصول إلى تحقيق وتطوير هذه المؤسسات وهيكلها التابعة لها ويكمن هذا النجاح في وجوب توفر عدة مقومات إدارية ضرورية يجب احترامها والالتزام بها للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المنشودة لهذه المؤسسات الرياضية، ولعل أهمية الإدارة الرياضية تكمن في طريقة تسيير هذه المؤسسات وهيكلها من جهة ومن جهة أخرى كيفية تسيير الإمكانيات والموارد المتاحة لهذه المؤسسات.

لذلك تعتبر الإدارة الرياضية هي الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات الرياضية، وتعتمد على أسس وقواعد لتحقيق أهداف هذه المؤسسات الرياضية، وللإدارة الرياضية عناصر يجب أن تتوفر لإكمال الحلقات والوظائف الإدارية فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، عناصر أساسية ومهمة في بناء المنظومة الإدارية، فكل واحدة تكمل الأخرى ولعل عرضنا في هذا الفصل لأهمية هذه العناصر وخصائصها ومكوناتها دورا كبيرا في بناء إستراتيجية هذه المؤسسات الرياضية في الوصول إلى أهدافها.

1- مفهوم الإدارة :

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعاريف الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة والتي نسوق منها :

يعرفها الإداري الأمريكي " (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هؤلاء الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح".¹

أما ماربي باركر M Parker فيعرفها على أنها " فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس ".²

ويتناولها (Water) فيقول أنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، الآلات، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً. "كما يعرفها حسن شلتوت وحسن معوض بأنها فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان".³

وقد عرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة.⁴

ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة، والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1 ، عمان، 2002، ص52.

² - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي (ط1)، القاهرة، 2001، ص27.

³ - إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص101.

⁴ - مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص52.

2- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها كباقي شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة تنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذى تتجدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المتجمعة أو التي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

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

❖ تحقيق انجازات رياضية عالية.

❖ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.¹

لقد توضح ومنذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل بمهمات المدرب مع الرياضي في الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد أدركت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور وعملت على تشريع القوانين الخاصة بذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

"إن هذا يقودنا إلى وضع الفكرة الأولى من هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وهي ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي عملا إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية بشكل عام وهذا يقودنا إلى القول بأن الإدارة العلمية الحديثة تحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري وبهذا فإن الفعالية العلمية في هذا الحقل تستند

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص57.

وببساطة على الخبرة المتجمعة في العمل الذي أساسه العلم والذي يستخدم المعرفة الحديثة للعلوم الرياضية والإدارية.¹

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الإدارة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تحفيز التغير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وبهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها.

3- مكونات الإدارة الرياضية:

✧ العامل البشري:

" يعد الفرد نواة المنظمة بحيث إن أي تنظيم أو منظمة تتكون من أعضاء، والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤتمرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل."²

✧ العامل الجماعي:

المنظمة تشكل محيط عمل لمجموعة من الأفراد لهم أهداف واهتمامات مشتركة إذ أن فردا أو بعض الأعضاء لا يستطيع تحقيق الهدف دون تفاعل جماعي مشترك يستطيعون تميز أنفسهم - كأعضاء - عن غيرهم من غير الأعضاء بالجماعة، ولهم أدوار.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص58.

² - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000، ص22.

" فكل فرد يمارس دورا أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء لهم أحاسيس ومشاعر تجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة، ولهم قواعد وأنماط يسلم كل فرد بجهدده مع زملائه لتحقيق هدف مشترك."¹

✧ المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها:

يطلق لفظ المنظمة على الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة. ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل: "النشأة" أو "المشروع".

"ولفظ المنظمة مشتقا من تعبير "التنظيم" الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة"

✧ القائد الإداري:

إن نجاح أي منظمة متوقف على مدى فاعلية إدارتها هذه الأخيرة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها بشكل وافي إلا بوجود قائد إداري فعال، " والذي يتميز بقدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز رؤوسيه، وإرشادهم، وحثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة."²

- صفات القائد الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون معلقا على العلوم الأخرى.

¹ - إبراهيم عبد المقصود : المرجع السابق، ص229.

² - إبراهيم عبد المقصود : المرجع السابق، ص263-264.

- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.¹

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

تعتمد الإدارة الرياضية الناجحة على المهارات الآتية:

1- **المهارات الفنية** :وهي التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات، وهي تتضمن معلومات

خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2- **المهارات الإنسانية** :القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة لغرض التعاون وتجانس تام في

فريق العمل، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

3- **مهارات الاستيعاب الفكري** :وتتمثل في القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية

للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض²

5- وظائف الإدارة الرياضية

5-1. الوظيفة الأولى: التخطيط

التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ

أعمال على أكمل وجه دون تخطيط لها فحسب التخطيط ورسم الأهداف بطريقة مناسبة يكفل القيام بالأنشطة

والأعمال خلال فترة قياسية وبأقل تكلفة، فالتخطيط مرحلة التفكير - التي تسبق أي عمل - ووضع

الافتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوبة الوصول إليها والعناصر

الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر، وهذا كله يتم خلال فترة زمنية معينة

¹ - www.mmsec.com/m3.files/idara.htm.

² - مروان عبد المجيد إبراهيم: المرجع السابق، ص60.

وهي سنة عادة، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، اتخاذ هذه القرارات لما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به.

5-1-1. وظائف التخطيط:

ويتضمن التخطيط القيام بمجموعة من الوظائف يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحديد وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها.
- جمع كل المعلومات التي يمكن الوصول إليها، والتي تتصل بالخطة والهدف.
- تحديد العناصر (كما ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء أكانت هذه العناصر مادية (مواد، عتاد، آلات،...)، أم بشرية (موظفين، عمال فنيين..)، أم مالية.
- تحديد الأعمال الرئيسية للمشروع بترتيب أهميتها، ووضع البدائل المناسبة بما يتفق والظروف المحيطة ويتمشى مع السياسات المقررة، ووضع البرامج الزمنية للعمل، وتحديد مراحل التنفيذ.¹

5-1-2. مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الناجح نذكر منها:

- أ- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح الأفراد بالمنطقة.
- ب- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- ج- يجب أن يقوم التخطيط على أساس مبني على الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي الواقعي.
- د- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد (التعددية واختيار الأسلوب الأنسب).
- هـ- يتوقف نجاح التخطيط على عملية تسجيل البيانات والحقائق.

¹ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص16.

و- نجاح التخطيط متوقف في الأساس على القدرة على التفكير قبل أداء العمل والتصرف على ضوء

الحقائق لا على أساس التحقيق¹.

3-1-5. أهمية التخطيط :

تبرز أهمية التخطيط الذي يعد من أهم وظائف الإدارة الرياضية في العناصر التالية:

- 1- يحدد الأهداف المطلوب التوصل إليها بالجهد الجماعي.
 - 2- يرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم لعناصر المنشأة.
 - 3- يحدد العناصر (كما و كيفاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد، آلات، أموال) أو بشرية (موظفين، عمال فنيين).
 - 4- يقرر الخطوات والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات²، لذلك يجب أن تراعى:
 - أ) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأفراد، وأن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية، وذلك ضماناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة.
 - ب) أن تكون السياسات التي تضعها الإدارة مفهومة ومعروفة من طرف جميع الأفراد، وأن تكون مرنة بحيث تسمح للأفراد بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخل المشروع (المنشأة) أو خارجه.
- وأن تكون محددة الألفاظ والمفهوم حيث لا تقبل التأويل.

¹ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض : المرجع السابق، ص17.

² - حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص90.

كما يجب أن يشترك جميع العاملين داخل المؤسسة في وضع سياساتها بطريقة منظمة حتى يشعر الأفراد أن هذه السياسات ليست مملاة عليهم أو مفروضة عليهم وإنما هي سياساتهم التي اشتركوا في وضعها وتكوينها، وبذلك يتعاونون على تنفيذها بنجاح حسب الخطة الموضوعة .

ج) أن تراعى الاعتبارات السابقة عند وضع الميزانيات التقديرية لأنها تسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

د) أن يراعى عند وضع الإجراءات والبرامج الزمنية أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من طرف جميع العاملين. 1

5-1-4. مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية للمشروع أو العمل.
- تحليل وتقييم البيئة، تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، وجمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات والخطط البديلة لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- اختيار الحل الأمثل من خلال دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
- تنفيذ الخطة، تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص60.

○ مراقبة وتقييم النتائج، التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود التغيرات، ولطالما أن عملية التخطيط تقوم على أساس من الحقائق والمعلومات بالإضافة إلى أنها تتعلق بالمستقبل، فإن هذه العملية لا يمكن أن يكون كاملة خالية من الأخطاء لأنه.

أولاً: الحقائق والمعلومات ليست متوفرة على الدوام.

ثانياً: من الصعب الإمام بجميع العوامل والاعتبارات التي تؤثر في موقف معين مستقبلاً، ومن ثم فمن اللازم أن ننظر إلى ما نضعه من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توفرت لدينا معلومات جديدة.¹

5-2. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم والإدارة عنصران متكاملان وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات، والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات، " ويعرف التنظيم على أنه مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض / وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة"²، أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف، وهي بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات أي داخل البناء أو الهيكل.

وكلمة " التنظيم " تطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات، ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

¹ - www.mm.sec.com/m3.files/idara.htm.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: التنظيم في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، ج2، الإسكندرية، 2003، ص09.

- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.¹

5-2-1. خطوات التنظيم:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة لإحدى الهيئات أو المؤسسات، هذه الخطوات هي:

- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية أو أهلية) ونوع المتعاملين الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها.
- تحديد أعمال واجبات الهيئة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هياكل التنظيم الإداري للمؤسسة واللازمة لتحقيق أهدافها، وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية.
- تحديد احتياجات هذه الإدارات والأقسام، تحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين، واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات، ولائحة البدل السعر... الخ.
- وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقرير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.²

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي : المرجع السابق، ص 09.

² - www.mmsec.com/m3.files/idara.htm

- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

5-2-2. أنواع التنظيم:

1) التنظيم الرسمي.

2) التنظيم غير الرسمي.

أولاً: التنظيم الرسمي:

" وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها."¹

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكها، "والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، والجماعة الصغيرة هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافر في المؤسسة الكبيرة التي يعملون بها."²

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 10.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، المرجع السابق، ص 11.

5-2-3. أسس التنظيم:

هناك عدة عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة، ومنها حجم المؤسسة، والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال، والقيادة وغير ذلك، وليس هناك شكل واحد للتنظيم يطبق في كل الحالات، ولكن نوع التنظيم الذي يتبع هو ذلك الذي يتفق مع أغراض المؤسسة وأهدافها، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس تقسيم العمل وهذه الأنواع الثلاثة هي:

1- تنظيم على أساس جغرافي.

2- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

3- تنظيم على أساس وظيفي.¹

1- التنظيم على أساس جغرافي:

بمقتضى هذا التنظيم " فإن جميع أوجه النشاط في المنظمة الخاصة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة، وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المتماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2- التنظيم على أساس الغرض الرئيسي:

ويقوم هذا التنظيم في الأساس على نوعيه السلعة التي تنتجها المؤسسة، أو فئة الجمهور المتعامل معها أو نوع الخدمة المؤداة، ويقول كثير من الإداريين أن تحديد الغرض بوضوح هو في حد ذاته ضمان هام لتحقيق أهداف الإدارة، وأن هذا التحديد يسهل عملية التنسيق بين إدارات وأقسام المؤسسة.

3- التنظيم على أساس وظيفي:

¹ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص 46.

ويعد هذا التنظيم أهم وأنجح أنواع التنظيم، ويقوم على " تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة فكل عمل أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي، مثل التخطيط والتحويل والإنتاج والإعلان... إلخ.

ويجذب معظم خبراء التنظيم هذا النوع، ومع ذلك فقلما توجد منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد.¹

5-2-4. أهمية التنظيم :

تحتاج أي منشأة من المنشآت إلى قدر كبير من التنظيم الإداري لتلخص مهمته في توظيف الجهد التنظيمي لخدمة نشاط الأفراد العاملين في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، وإصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات وكذا العلاقات الخارجية، كما أن التنظيم هو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة " ويركز بعض العلماء على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية، وخاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائما أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم عمل الإدارة في المؤسسة يعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال "2.

إن التنظيم الإداري يعني وضع البرامج والأهداف والسياسات التي تهدف إلى رفع مستوى الإدارة بصفة عامة وكفاءة الإداري بصفة خاصة وتزيد من درجة إحساسه بواجباته الإدارية.

وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

التنظيم يقسم العمل بين العاملين .

نقل القرارات إلى الرجاء المنظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

¹ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض :المرجع السابق، ص 47.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، دار الوفاء ط1، الإسكندرية، 2003، ص11.

التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل ويمكن من خلاله فهم الطرق والأساليب المنتهجة من طرف الإدارة.

توفير أنظمة ومعلومات في للاتصال بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة.

التنظيم يحقق التنمية والتدريب للعاملين فيه.¹

3-5. الوظيفة الثالثة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوات التالية في العملية الإدارية هي توجيه الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً فحسن توجيه العاملين تبرهن على مدى فعاليته.

1-3-5. متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد)، وطريقة اتخاذ القرارات.

هناك العديد من المتغيرات التي ستدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين بالإضافة إلى ذلك يكون على القائد الموجه:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

¹ - عصام بدوي، مرجع سابق، ص71.

- التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.
- التأكد من سلامة القرار الذي تم اتخاذه.

بالإضافة إلى ذلك يجب عليه:

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر معددة سواء كانت شفوية أو كتابية.¹

مقترحات حول العملية التوجيهية:

- عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة تركيز اهتمام المدير - اهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها.
- عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.
- الانتباه للكلمات الصادرة، الكلمات قد تصبح مصدر غير موثوق فيه للأفكار، كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت.
- عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء، وإعطائهم فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف.
- التأكد من الحصول على " التغذية الراجعة " بالطريقة الصحيحة وإعطاء الموظفين الذين يريدون للاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تعريف المهام لهم.
- عدم إعطاء الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة.

¹ - www.mmsec.com/m3.files/idara.htm.

- إعطاء التفاصيل المهمة فقط، بالنسبة للمساعدين القداماء، حيث لا يوجد أكثر مما يضرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل.
- الانتباه للتعليمات المتضاربة، والتأكد من عدم القول للموظفين أمراً ما بينما المشرقيين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط، والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.
- الأهم من جميع ذلك عدم لعب دور " القائد المتسلط "، المشرقيين.¹

4-5. الوظيفة الرابعة: الرقابة

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر وظائف الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المراد تحقيقها.

5-4-1. خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحضر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.¹

هذه الخطوات الأربعة الأساسية هي:

- 1- إعداد معايير الأداء، المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراتب أداء العاملين، والسلع أو العمليات. المعايير تقدم لتحديد، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أي كانت المعايير، ليكن تصنيفهم جميعا إلى أهدي هاتين المجموعتين، المعايير الإدارية، والمعايير التقنية.
- أ- المعايير الإدارية، تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية نحن، من، متى، ولماذا تعمل؟
- ب- المعايير التقنية، يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير من مصادر داخلية وخارجية.
- 2- متابعة الأداء الفعلي - هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.
- 3- مقياس الأداء، في هذه الخطوة تقيس المديرين الأداء، ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

¹ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض، مرجع سابق، ص 49.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير، تحدد الإجراءات الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاث أشياء- المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون مرخية جدا، أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات تقسها، وأخيرا من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها.¹

¹ - السيد حسن شلتوت وحسن معوض :المرجع السابق، ص.50

خلاصة:

تعتبر الإدارة الرياضية أحد سبل نجاح المؤسسة الرياضية، هذا ما يولي ضرورة الاهتمام بهذه الإدارة لذلك فإن الجهات المسؤولة عن الإدارة في المؤسسات الرياضية مطالبة بتدارك النقص، ومسايرة المستجدات في الميادين المتعلقة بتحسين عمل الإدارة الرياضية من خلال إتباع أحدث الطرق والأساليب الأكثر سهولة في الاستعمال، خاصة والأبقى أثرا.

الفصل الثاني : التفسير الرياضي

تمهيد :

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة .
تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد .

و التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد، قدرة الاتصال و معرفة المهام، قدرة التأثير... الخ.

والتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير، المسير، مستويات المسيرين، جهاز التسيير، وظائف التسيير، أساليب التسيير البشري بين المحلية و العالمية و ختمنا الفصل بعنوان ذو أهمية بالغة و هو التمويل .

1- مفهوم التسيير :

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

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

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

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

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

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

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

بمنطق التنظيم .⁽³⁾

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

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

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

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

الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

2- المسير :

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

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

ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير،ويتحول عمليا إلى منفذ وحسب .

1-2 وظائف المسير

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

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية و لا تؤدي أي دور . :⁽⁶⁾

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

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

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

4- يوسف بصدیق: القيادة و التسيير التباين التكاملي ،جريدة النباء،الجزائر ،العدد271،ص 7 .

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

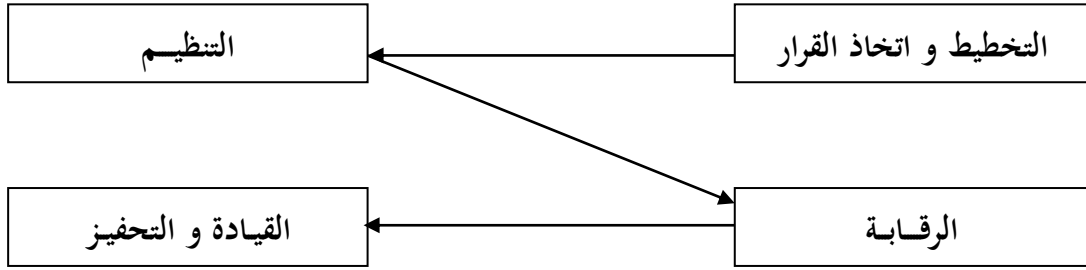
6- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2005/2004 (ص56-64).

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

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

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (01): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

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

ب- التنظيم :

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

ج- القيادة و التحفيز :

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

د- الرقابة :

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

2-2 صفقات المسير الناجح

إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفقات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف .⁽¹⁾ وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :

1-2-2 القدرات العقلية والإبداعية :

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

- القدرة الاستدلالية :

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

- المرونة العقلية :

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

- الحساسية للمشكلات :

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

1- عبد الحميد قاسمي و آخرون، المرجع السابق، ص (53-54).

2-2-2 المهارات الاجتماعية :

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

3-2-2 السمات المزاجية :

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

3-2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

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

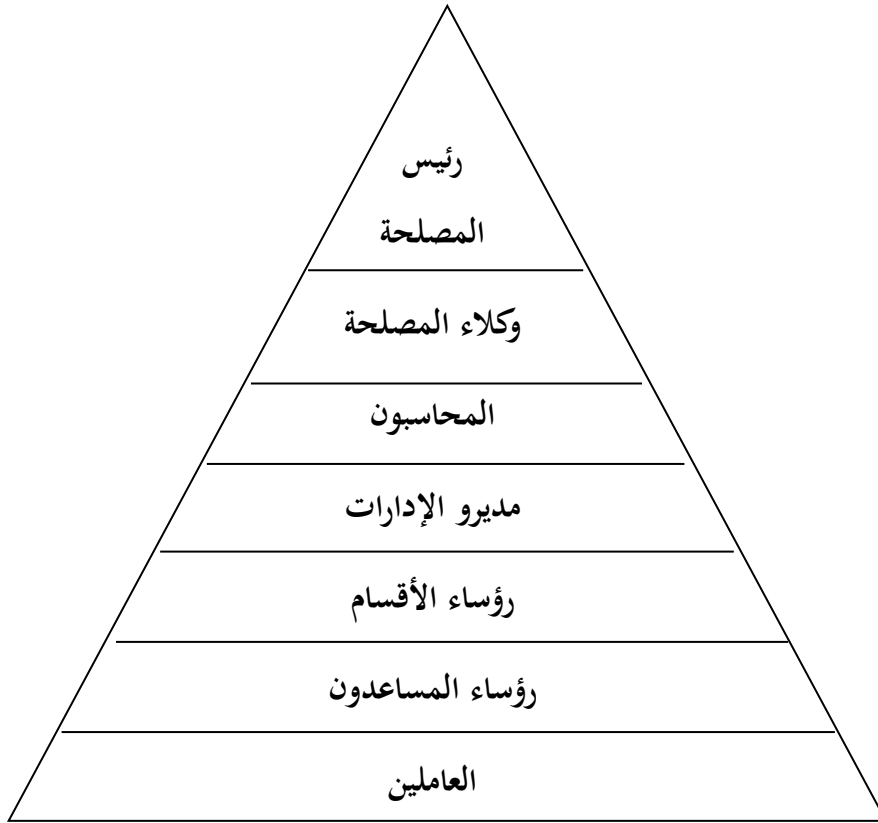
هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها .
وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقيم أداء التقسيمات الرئيسية .

❖ **مستوى الإدارة الوسطى :** تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام .

❖ **مستوى الإدارة الإشرافية :** وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقا من وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل : رئيس العمال وتخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

الشكل رقم (02) : الشكل الهرمي للتنظيم .



3- مستويات المسيرين

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

1-3 المسيرون القاعديون

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

2-3 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

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

3-3 الإدارة العليا :

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة ، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ،وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى ،وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل و البيع .

1- محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق، ص 9 .

4- جهاز التسيير:

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

لقد تأثر قانون المؤسسات العمومية لدى تنظيمه لجهاز التسيير بالقانون التجاري حيث اعتمد على التقنيات والمفاهيم السائدة في الشركات التجارية الخاصة، وتلجأ هذه الأخيرة في إطار تنظيمها لأجهزة تسييرها في مختلف الأنظمة إلى العديد من القوالب والصيغ التنظيمية مثل: (1)

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

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

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

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

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

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

4-2- الصلاحيات :

أولاً: المدير العام : يمكن التمييز بين وضعيتين : (2)

أ- عند إشراف رئيس مجلس الإدارة على المديرية العامة، فإنه يبقى متمتعاً بالصلاحيات الواسعة المخولة له عادة في المؤسسات التجارية عموماً حيث يتولى :

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

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

82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

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

1- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، ط2، 1992، ص(195- 203).

2- محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق، ص 203 .

- * فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.
 - * توقيع كل السندات السفتجات والصكوك وغيرها من الأوراق المالية.
 - * قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة .
 - * رفع الدعوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية .
- ثانياً: المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات الميسر أو الميسرين، خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة، وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) " على أن يمارس هؤلاء الميسرون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة " .

ويظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد وتقييد صلاحيات الميسر بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

5- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

5-1- التخطيط:

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

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

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

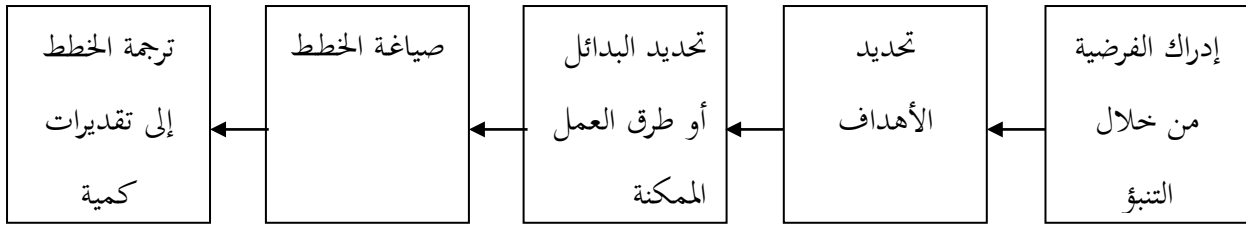
ب - خطوات عملية التخطيط : و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي : (3)

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

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

³ - محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق: ص 12 .

شكل رقم (03) : خطوات عملية التسيير¹.



- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها ، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و استيعابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام ، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني .
- تحديد الأهداف: يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الاستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعالية ، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة ، و هناك فرق آخر و هو التسيير الاستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل ، أما التخطيط التشغيلي فيتركز على مجالات الإنتاج و المستخدمين .
- تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة : لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها .
- صياغة الخطط الفرعية : تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى .
- و هذا ما يجعلنا نخلص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف .
- ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية : و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية تتطلب متابعة و قياسا و من تم رقابة .
- هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية .
- ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة : (2)
- نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

¹ د. محمد رفيع الطيب : مدخل للتسيير ، ص 12.

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

- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :
 - العوامل التربوية
 - العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية وهناك عوامل داخلية نذكر منها :
 - العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية .
 - مواجهة المنافسين .
 - التنسيق مع الإدارات المختلفة

2-5 التنظيم :

أ - بدايات التنظيم و الإدارة وتطورها :⁽¹⁾

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

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

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

ب - الهياكل التنظيمية :⁽²⁾

الهيكلة التنظيمية أو النظام يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة ، الأسفل ، الأعلى والجانبين ، و هذا على أساس وظيفي أو قيادي ، و لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات و الالتزامات و التي توضح الدور الذي يقوم به صاحب هذا المنصب بشكل رسمي. ويعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني، من خلال وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة

1- محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق : ص 203 .

2- محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق : ص 210 .

، من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها ، والتي في حد ذاتها لا تكون إلا من خلال إعداد التقسيم المناسب للوظائف وبشكل عام الهيكل التنظيمي المناسب لذلك، وهذا ما يجعلنا نلاحظ :

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

ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه :

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

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

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

إن عملية إعداد النظام في المؤسسة يخضع للبراغماتية أساسا و يمكن أن تكون موجهة فقط بعدد معين من الخصائص و منها : الهرمية ، الوظيفية ، المنتج ، الزبائن ، الجغرافيا .

كما يرتبط بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها ، من نظرة سياسية أو تصور لسيرها العام ، إلا أن معظم التنظيمات تستجيب إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المتميز بالتقسيم التقني للعمل و التسلسل الهرمي للسلطة والإيصالات الرأسية النازلة دور مهم في تنسيق العمال و المراقبة و غيرها .

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

نعني بالمركزية احتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه .
ونعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين .

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

- سهولة تنسيق كافة نشاطات الوحدات والعاملين في المنظمة .
- التقليل من الازدواجية في الجهد و الوقت .
- توفير إدارة قوية في قمة الهرم مما يوفر القيادة المطلوبة في توجيه و تنسيق الأعمال .

¹ - محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق : ص (216-219) .

○ تمركز الخبرات لدى الإدارة العليا .

- الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

○ التخفيف من أعباء الإدارة العليا .

○ توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة .

○ السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة .

○ إعداد و تدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات .

إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاج هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج

من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة .

هـ- تفويض الصلاحيات : اتجهت أساليب الإدارة الحديثة إلى التشديد على ضرورة تفويض السلطات وأصبحت

هذه ميزة من مميزات المنظمة ، و القائد الناجح و ذلك لقدرتها على زيادة فعالية و كفاءة المنظمة وتنمية العاملين و

إشراكهم على تحمل المسؤوليات، واقتراح الحلول و الوسائل لتطوير المنظمة .

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

- التنظيم الوظيفي : يكون هذا النوع تبعاً للوظائف الرئيسية التي تمارسها المؤسسة بحيث يتم جمع كافة الوظائف

المتشابهة تحت النشاط الرئيسي .

- حسنات التنظيم الوظيفي:

- تطوير خبرات العاملين .

- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين

- سهولة التنسيق داخل كل قسم .

- سيئات التنظيم الوظيفي :

- البطء في التجارب لحل المشكلات ذات الجوانب المتعددة .

- تمركز عمليات اتخاذ القرار في الإدارة العليا .

- تدريب محدود للمدراء (تخصص دقيق) .

- التنظيم على أساس التخصص : ويتضمن التخصصات الآتية :

- التنظيم على أساس الخدمات .

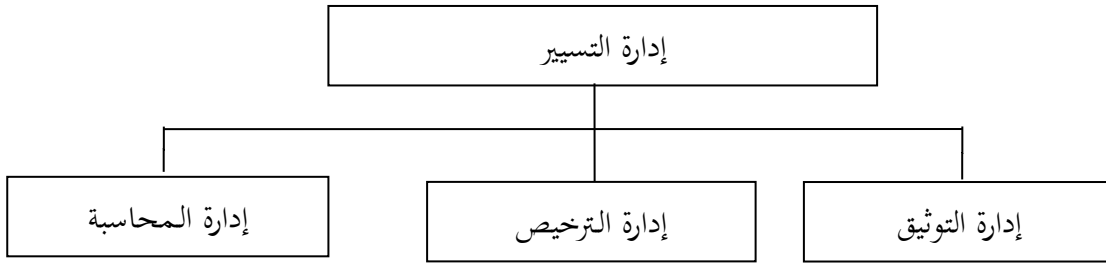
- التنظيم على الأساس الجغرافي .

- التنظيم على أساس العملاء .

- التنظيم على أساس الوسيلة .

1- محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق : ص 224 .

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



- مزايا التنظيم حسب التخصص :

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

- سيئات التنظيم حسب التخصص:

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

5-3- التوجيه:

تتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية . ومنه فان وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة .⁽²⁾

5-3-1- تعريف التوجيه :

يعرف التوجيه بأنه عبارة عن الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديرا أو رئيسا لشعبة) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها .⁽³⁾

¹ - محمد الصغير بعلي ، المرجع السابق ص224 .

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

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

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

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

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

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

5-3-2- مكونات التوجيه :⁽¹⁾

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

أولا: القيادة : لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات و الأوامر إلى

الموظفين من الرئيس ، إذ لابد من توجيه الموظفين و تنسيق الجهود المختلفة في المنشأة و حفز الموظفين و

1- عمر سعيد و آخرون ، المرجع السابق : ص 107 .

تشجيعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم و تدعيم الاتصال الفعال داخل المنشأة وهذا يتطلب وجود شخص يحظى باحترام الموظفين ولديه سلطات رسمية تمكنه من أداء هذه الأعمال و هذا الشخص هو ما يطلق عليه اسم (القائد) .

1- تعريف القيادة :

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

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

ويعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة⁽²⁾.
ويعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة".⁽³⁾

2- مفهوم القائد :

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

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

3- أساليب القيادة : هناك عدة أساليب تستعمل للقيادة و التأثير على المرؤوسين من قبل القادة والمدراء .
ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

أ- القيادة الديكتاتورية : يعتمد هذا الأسلوب في القيادة على تركيز السلطة في يد القائد وحده ، وكثيرا ما يلجأ هذا القائد إلى التهديد و التخويف من العواقب أن لم يستجيب الأفراد لأوامره .
ب- القيادة الاتوقراطية : هناك شبه في هذا الأسلوب مع أسلوب القيادة الديكتاتورية لكنه يختلف عنه من حيث أن المدير الاتوقراطي يشعر المرؤوسين بالاهتمام وسماع رأيهم ، إلا انه يفرض ما يريد في نهاية الأمر .

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

2- عبد الحميد قاسمي وآخرون ، المرجع السابق : ص26 .

3- بيصار عبلة : المرجع السابق : ص27 .

ج-قيادة عدم التدخل: يستعمل هذا الأسلوب من أساليب القيادة مع مثقفين والخبراء و أصحاب التخصصات الفنية العالية ، في هذا الأسلوب تحدد الوظائف و الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد ثم يتركون لإنجازها .

د- القيادة الديمقراطية : يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل و بدا هذا الأسلوب في الانتشار في معظم أنحاء العالم ، إن هذا الأسلوب يعتمد على الاستئناس بآراء المرؤوسين حول القضايا الإدارية المختلفة ، و يشارك القائد المرؤوسين في القضايا التي تهمهم ، و يأخذ بآرائهم على محمل الجد و يشاركهم في صياغة القرارات النهائية و يعتبر ذلك الأسلوب حفز و تشجيع لهم.

4- الفرق بين القيادة و الرئاسة (1) :

الشكل رقم (05) : الفرق بين القيادة و الرئاسة

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

ثانيا : التحفيز :

يعتبر موضوع الحفز من المواضيع الإدارية التي تشكل ركنا أساسيا من أركان علم الإدارة ، ولأن موضوع الحفز من المواضيع الإنسانية التي يصعب قياسها أو وضع قانون محدد لها .
يبحث المدراء دائما على الوسائل التي يمكن من خلالها حفز العاملين بها و جعلهم ينجزون الأعمال المناطة بهم بأسرع وقت ممكن و بأقل تكاليف ممكنة ، أي أن المدراء يسعون إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لمرؤوسيه من خلال استعمال الوسائل الحافزة للعمل كي يضاعفوا من طاقتهم الإنتاجية و تحسبن مستونا أدائهم .

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

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

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

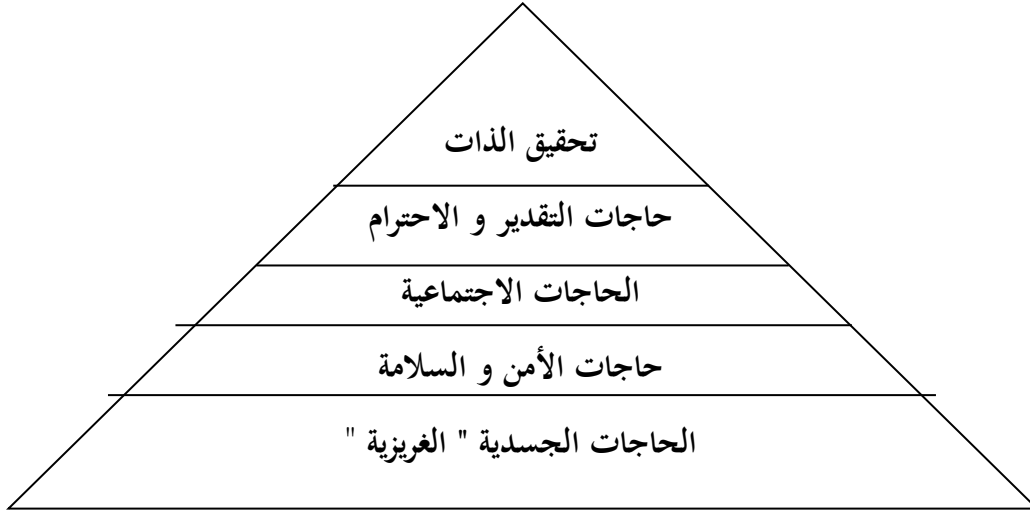
2- نظريات التحفيز:

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

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

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

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



2- أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة :

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

3- طرق حفز الموظفين :

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

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

ثالثا: الاتصال :⁽¹⁾

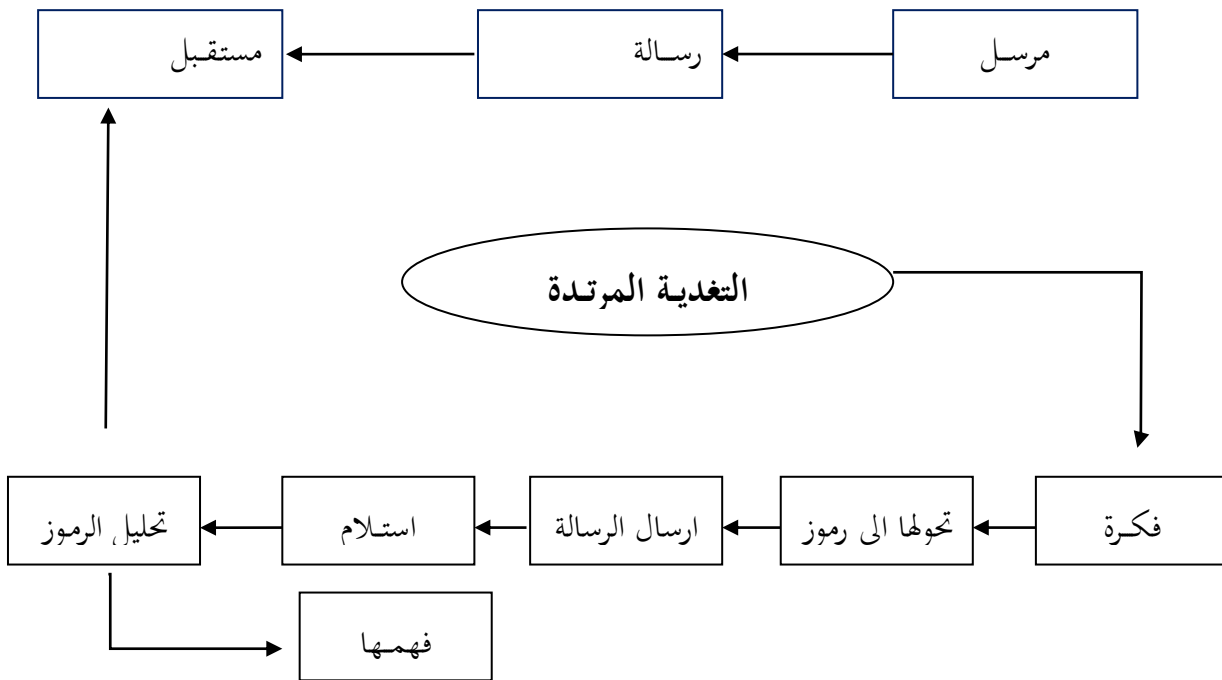
1- تعريف الاتصال : هو إرسال معلومات وفهمها من شخص لآخر ، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة وفهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى .

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

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

¹ - عصام بدوي: المرجع السابق ، ص 113 .

شكل رقم (07) : عملية الاتصال



3- معوقات الاتصال : (1)

أ - معوقات الاتصال الشخصي : وتشمل ما يلي :

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

ب - المعوقات التنظيمية : وتشمل ما يلي :

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

¹ - عصام بدوي ، المرجع السابق ص114 .

ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

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

6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :

أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .⁽¹⁾

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

- * النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات .
- * الخلفية الثقافية للمسيرين .

ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير .

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

- * صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي .
- * تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي .
- * تعزيز الاختلاف بين الدول العربية .

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

* تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة .

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

القيم الثقافية والحضارية .

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

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

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

7- التمويل :

7-1- مفهوم التمويل :

نعني بالتمويل (sponsoring) كلمة لاتينية، التي تعني إعطاء وعد أو ضمان مع ضرورة الحصول على المقابل. في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد ذلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و (marrai nage) لم يعد عموماً لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه.

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

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

7-2- مفهوم التمويل الرياضي :

لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة ما كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي

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

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

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

الممول والنتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

7-3- أنماط التمويل الرياضي :

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

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

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

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية :

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

مرئياً.

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

- مساعدة مادية للاعب.

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

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

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

8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :

8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم، وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب . وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ "stadum".

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

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

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

ج- البالاسترا : وكان يخصص هذا الملعب للتدريب .

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

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

وعند بداية عام 1890 بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا وطورتها على يد خبراء ومتخصصين وبعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز

مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات والتطورات الحديثة التي وصلت إليها .

8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

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

8-3 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية :

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

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

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

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

1- الجريدة الرسمية لوزارة التربية والريضة بالجزائر : 1999/11/02.

- الإيواء والإطعام .
- التجهيز والعتاد .
- التأمين .
- النقل .
- التمويل .
- المتابعة الطبية .

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

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

– الإمكانيات المادية⁽²⁾ :

- ❖ المواد المستخدمة.
- ❖ الأجهزة والمعدات .
- ❖ الأموال .

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

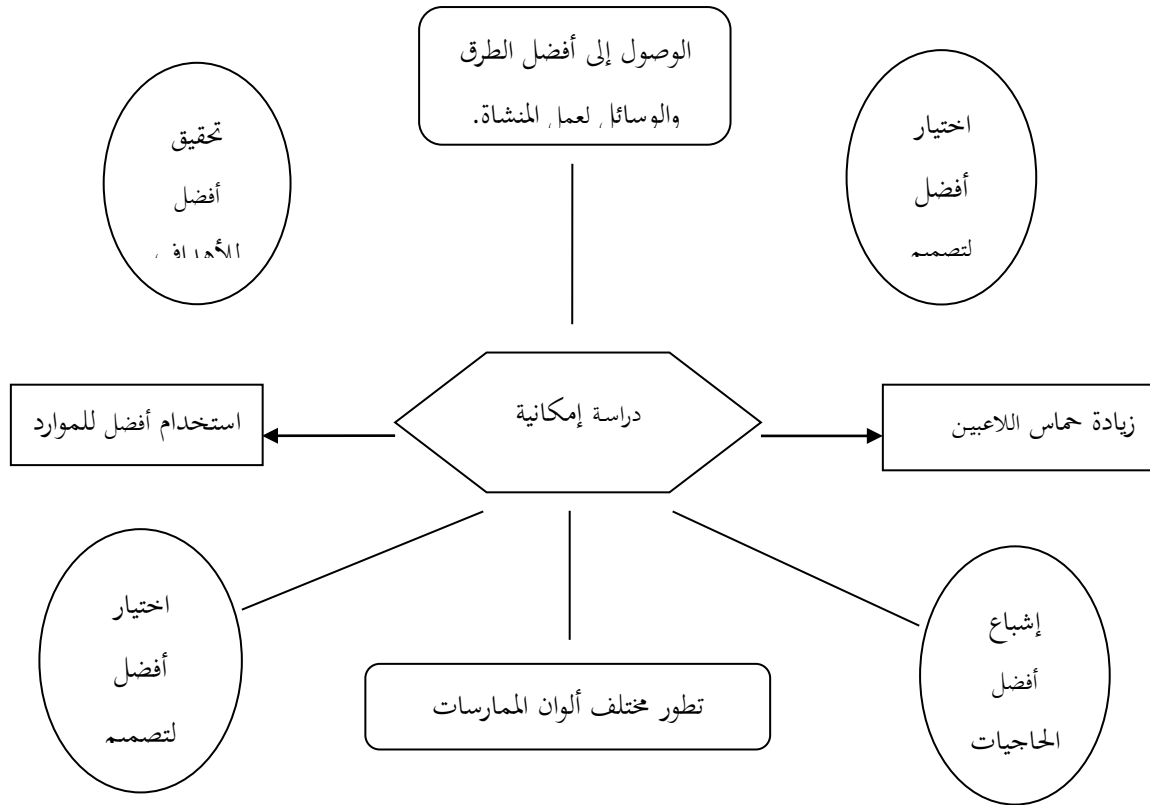
ب- **الأجهزة والمعدات** : الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته لارتفاع بمستواه الفني والبدني.

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

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

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

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



9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

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

9-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

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

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

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

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون المرجع السابق ,ص14.

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

9-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

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

9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

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

9-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

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

9-5- الصحة العامة :

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

9-6- نواحي الإشراف :

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

9-7- الاستغلال الأمثل :

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

9-8- الناحية الجمالية :

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

9-9- الناحية الاقتصادية :

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

9-10- توقع التوسع مستقبلا :

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

9-11- مسايرة التطورات :

يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم .

9-12- الصيانة :

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

خلاصة :

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

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

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

الفصل الثالث :

كرة اليد

تمهيد :

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

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

1- نبذة تاريخية عن كرة اليد :

1-1- في العالم :

لقد أكد المؤرخون أن الألعاب بالكرة ظهرت في نحو القرون الوسطي أي خلال القرن الثالث عشر والرابع عشر للميلاد ويعد الدنمركي (هوجر نيلسون) (H.NIELSON) مؤسس كرة اليد الحديثة حيث أدخل اللعبة في مدرسة خاصة للإناث سنة 1898 ، بينما كان عنصر الرجال مشغول بكرة القدم وحسب لعبة (نيلسون) في المشاركة تكون بفريقين كل فريق يضم سبعة لاعبين وفي سنة 1906 تمكن نيلسون من جدولة قوانين لهذه اللعبة ومن أن حلت سنة 1911 حتى بدأ تنظيم منافسات للذكور في هذه الرياضة¹ .

وقد كان للمجهودات التي بذلتها الدول الإسكندنافية الدور الكبير في تطوير هذه الرياضة داخل القاعة لكون الظروف المناخية كانت تحكم تأقلم قوانين هذه الرياضة داخل القاعة .

وفي سنة 1926 مؤتمر الفدرالية الدولية لألعاب القوى يجتمع بلاهاي ويعلن عن إنشاء لجنة تتكفل بسن قوانين لعب دولية لكرة اليد ، وما إن حلت سنة 1928 تم ميلاد الفدرالية الدولية لكرة اليد هواة (FIHA) بأستردام بمناسبة الألعاب الأولمبية² .

وفي سنة 1934 يقضي في إدخال كرة اليد ضمن برامج الألعاب الأولمبية سنة 1936

وفي سنة 1938 أجريت لأول مرة بطولة عالمية تجمع شباب في كرة اليد وفازت بها ألمانيا

وفي سنة 1945 بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، أجريت أول مباريات دولية بين السويد والدنمارك وفازت بها السويد ب8 مقابل 3 أهداف .

أما في سنة 1952-1955 أقيمت الدورة العالمية الثالثة لكرة اليد وعادت لألمانيا ، كما أقيمت البطولة العالمية للشباب وفي العام الموالي 1956 البطولة العالمية الثانية للفتيات .

¹ مجلة الوحدة الرياضية ، العدد 559 ، 18 مارس 1992 ، الجزائر ، ص 35 .

² Brochure. Revue De Comite .Fédération D'organisation 4eme .CANS DE H . B .Alger,1986 P19

وفي سنتي 1970 - 1972 انعقد على الترتيب مؤتمر 13 في مدريد إسباني وفي 14 لكسمبورغ وهناك طرأت بعض التعديلات على قانون لعبة كرة اليد.¹

1-2- ميلاد وتطور كرة اليد في الجزائر :

لقد كانت البداية الأولى لكرة اليد الجزائرية سنة 1942 وذلك بمراكز المنشطين أما اللعب بصفة رسمية فكان سنة 1946 وذلك بإحدى عشر لاعب أما نسبة اللعب بسبعة لاعبين فكان ضمن الدورات الأولى سنة 1953 وما إن حلت سنة 1956 حتى تم تنظيم أول بطولة جزائرية .

ونشير هنا إلى أن هذه المرحلة بين 1930 - 1962 كان العدد قليل من الممارسين لهذا النوع من الرياضة وذلك بسبب حالة التميز التي شهدتها البلاد خلال الفترة الاستعمارية .

وقد ظهرت الحركة الرياضية في الجزائر تحت تأثير الصراع من أجل الحرية التي رافقت الشعب قبل الفترة الاستعمارية والتي لعبت دورا معتبرا في التنظيم والتربية البدنية وتحضير الجماهير خاصة الشباب الذي يكون القوة الحية في الوطن .

ومباشرة بعد الاستقلال وبالضبط سنة 1963 كانت الانطلاقة الثانية لكرة اليد حيث تم تعيين (حمناذ عبد الرحمان وإسماعيل مداوي) بهدف إنشاء أول فدرالية جزائرية لكرة اليد .

وفي تلك الفترة كانت بداية مشوار الفدرالية الجزائرية لكرة اليد برئاسة السيد إسماعيل مداوي الذي كان في نفس الوقت رئيس رابطة الجزائر العاصمة لكرة اليد أما أول الفرق التي انخرطت في الفدرالية فهم كالتالي :

- فريق (SAINT - EVGENE) بولوغين L' OMSE .

- فريق الراسينغ لجامعة الجزائر (R.U.A)

- فريق المجموعة اللائكية لطلبة الجزائر العاصمة (G.L.E.A)

- فريق نادي الجزائر لكرة اليد (HBCA)

- فريق غالية رياضة الجزائر (G.S.A)

- فريق من عين الطاية .

- فريق سبارتو وهران

¹ كمال عبد الحميد : الممارسة التطبيقية لكرة اليد ، دار الفكر العربي ، 1997 ، ص 35 .

أما في سنة 1963 انخرطت الفدرالية الجزائرية في الفدرالية العالمية والتي كانت تتكون من ثلاثة رابطات فقط (الجزائر ، وهران ، قسنطينة) .

أما أول بطولة جزائرية فكانت من نصيب فريق L OMSE في سنة 1963 كما تحصل نفس الفريق على نفس اللقب سنة 1984 .

وفي سنة 1968 تم إنشاء الرابطة الرابعة والتي تمثل الجنوب وفي سبتمبر من نفس السنة المكتب الفدرالي يعلن تنظيم بطولة شبه وطنية ، حيث يتم فيها توزيع نوادي الجزائر العاصمة إلى مجموعتين واحدة في الشرق والأخرى في الغرب بينما البطولة الوطنية تظم الشرق والغرب والوسط أما الجنوب فكان غائبا لحداثة رياضة كرة اليد لهذه المنطقة .

وفي سنة 1975 تم حل كل الجمعيات التي أنشأت إثرى قانون 1901 وفي سنة 1977 أدخلت تعديلات رياضية إذ بدأت بطولات الجمعيات النخبوية (ASP) والتي تظم سبع جمعيات .

وتعد سنة 1984 سنة غنية بالأحداث كونها عرفت ظهور ثلاث بطولات جهوية الوسط والشرق والغرب بينما نسجل هنا ظهور الرابطة الجهوية لورقلة سنة 1989 وكانت عدد بطاقات اللاعبين آنذاك يصل إلى 15000 موزعة على ثلاثين رابطة أما اليوم فعدد بطاقات اللاعبين يفوق 20000 بطاقة .

ولقد احتضنت الجزائر الدورة الثامنة سنة 1989 على شكل بطولة إفريقية ثم جددت العهد مع هذه الرياضة بعد إحدى عشر سنة لتستضيف الدورة الرابعة عشر بطولة إفريقيا للأمم في كرة اليد ، وذلك بقاعة حرشة إبتداء من 19 أفريل إلى 8 ماي 2000 وذلك بحضور مالا يقل على 18 منتخبا في الصنفين ذكور وإناث .¹

2-تعريف كرة اليد :

تعتبر كرة اليد من الألعاب الرياضية القديمة تجري بين فريقين يتألف كل منهما من سبعة لاعبين وخمسة احتياطيين ، تتصف بسرعة الأداء والتنفيذ ويشارك فيها عدد كبير من الرياضيين لها قواعد وقوانين ثابتة .²

¹ Planification Et Entraînement D'une Equipe De H. B . De Haute Performance .O.P .V . Alger .P 6.

² إعداد جميل نصيف : المرجع السابق ، ص 371 .

3- خصائص كرة اليد :

لم تتوقف كرة اليد عن التطور من حيث اللعب وكفرع معترف به دوليا بل عرف هذا التخصص قفزة كبيرة إلى الأمام بالنظر إلى عدد ممارسيه المرتفع بنسبة قليلة الشيء الذي عزز مكانتها كرياضة مدرسية أو كتخصص رياضي على المستوى الوطني .

هذا اللعب الرياضي يمارس فوق ميدان كبير أضحى بتقاليد عريقة في السنوات الأخيرة إلى أن كرة اليد الممارسة على ميدان صغير أو داخل القاعة فرضت نفسها تدريجيا ، فقد أصبحت بسرعة كبيرة إحدى الألعاب الرياضية الأكثر ممارسة من بين الرياضات الأخرى .

فالتنقل الذي عرفته كرة اليد بمروها من الميادين الكبيرة إلى الميادين الصغيرة كان له أثر إيجابي في الأوساط المدرسية باحتلالها مكانة أكثر أهمية من التربية البدنية .

إن لعبة كرة اليد هي لعبة أنيقة وتقنية مع التناوب في الهجوم والدفاع هذا التخصص المرتكز على حركات فورية ومتعددة . تتطلب تركيزا جيدا ودقيقا .

حسن التحكم التقني والتكتيكي يعد أيضا ضرورة لتحقيق أحسن النتائج ويسمح للشباب باللهو جماعيا وتغيرات عديدة في الرتم .¹

كذلك من خصائص كرة اليد :

- السرعة في الهجمات المضادة
- التحمل العام الضروري للحفاظ على ارتفاع مستوى القدرات لمدة 60 دقيقة من زمن المقابلة .
- القوة والسرعة للرمي والقذف .
- الانتباه العام والخاص لحسن دقة الرميات و التميريات .
- تعدد كرة اليد رياضة متكاملة تتطلب جهدا طاقوي كبير .²

4 - أهمية رياضة كرة اليد :

تعتبر رياضة كرة اليد من الرياضات الجماعية والتي لها أهمية كبيرة في تكوين الفرد من جوانب عديدة كتكوينه بدنيا وتحسين الصفات البدنية كالمداومة والسرعة والقوة والمرونة..... الخ ، كما أنها تسعى

¹ Herst Kailer : Le Hand Ball De L'apprentissage A La Composition , Ed Vigot .Paris . 1989 . P 25.

² Clavs Bayer : Formation Des Joueurs , Ed Vigot , Paris . 1995 .P 8 .

إلى تربية الممارس الرياضي لها سلوكيات وذلك ببث روح التعاون داخل المجموعة الواحدة وكذلك المشاركة والكفاح واحترام القانون وتقبل الفوز أو الهزيمة .

كما أن رياضة كرة اليد لها دور كبير في تكوين الشخصية حيث تنمي في لاعبيها قوة الإرادة والشجاعة والعزيمة والتصميم والأمانة بوجه خاص .

وتعد رياضة كرة اليد وسيلة مفضلة لرياضة تعويضية لأنواع الرياضات الأخرى ، فإن الكثير من لاعبي ألعاب القوى ، فمثلا يحرزون نجاحا مرموقا في كرة اليد .

كما أن لاعبي كرة اليد يصلون إلى مستويات عالية بشكل ملحوظ في ألعاب القوى .¹

وتعتبر رياضة كرة اليد مجالا خصبا لتنمية القدرات العقلية وذلك لما تتطلبه في ممارستها من قدرة على الإلمام بقواعد اللعبة وخططها وطرق اللعب وهذه الأبعاد تتطلب قدرات عقلية متعددة مثل الانتباه الإدراك والفهم والتركيز والذكاء والتحصيل .²

كل هذه الإيجابيات تجعل من هذه الرياضة ذات أهمية كبيرة كغيرها من الرياضات الأخرى وعليه لا بد أن تحظى باهتمام المدربين .³

5- قانون لعبة كرة اليد :

1-5- الميدان :

شكله مستطيل يضم مساحة تقدر ب 40 م طول و 20 م عرض الخطوط الكبرى على الجانب تسمى بخطوط التماس والخطوط الصغرى هي خطوط المرمى .

5-2- المرمى :

يوضع وسط خط التهديد طوله 3 أمتار وارتفاعه 2 متر العارضة والقائمين يجب أن يوضعا من نفيس المادة الخشبية ويكون التلوين بلونين مختلفين يبدوان بوضوح كما يكون المرمى مزود بشباك معلقة بطريقة تحد من سرعة ارتداد الكرة المقذوفة .

¹ د. جورد لانجريف ، د. تيواندردت : كرة اليد للناشئين وتلاميذة المدارس ، ط 2 ، دار الفكر العربي ، 1978 ، ص 20 - 22 .

² د. كمال عبد الحميد ، محمد صبحي حسنين : القياس في كرة اليد ، دار الفكر العربي ، 1980 ، ص 21 .

³ منير جرسى إبراهيم : كرة اليد للجميع ، ط 4 ، دار الفكر العربي ، 1994 ، ص 103 .

5-3- مساحة المرمى :

تكون محدودة بخط مستقيم 3 متر مسطر لمسافة 6 أمتار أمام المرمى بالتوازن مع خط المرمى ومستمر مع كل طرف مربع دائرة بقياس 6 متر ، الخط الذي يحدد مساحة المرمى يسمى خط (مساحة المرمى) علامة من 15 سم طول توضع أمام مركز كل مرمى موازية مع هذه الأخيرة وعلى بعد 4 متر من الجانب الخارجي بخط المرمى الخط المتقطع للرمية الحرة معلم بمسافة تبعد ب 3 متر و 9 متر أمام المرمى والمستمرة مع كل طرف مربع دائرة صاعدة بمرمى خطوط ، الخط تقاس ب 15 سم ، ونفس الشيء بالنسبة للفراغات الفاصلة ب 20 سم .

- علامة 7 أمتار تشكل من خط واحد مسطر أمام المرمى موازي مع خط المرمى على بعد 7 أمتار ، خط الوسط يربط بين الخطوط التماس في منتصف الطول من كل ناحية ب 3 متر .

- علامة 15 تحدد منطقة التبادل كل الخطوط تنتمي للمساحة التي تحددها ، ويبلغ قياسها 5 سم عرضا ويجب أن يتم وضعها بطريقة جد واضحة .

- بين الأعمدة خط المرمى يوضع بنفس طول الصواعد 8 سم .

5-4- الكرة :

تصنع بغلاف من الجلد أو من مادة بلاستيكية أحادية اللون وتحتوي بطبيعة الحال على هوائية من المطاط ويجب أن تكون مستديرة ولا يجب نفخها كثيرا كما لا يجب أن يكون سطحها أملس ولا مع .

لللكبار الشباب يجب أن يبلغ قياس محيطها ب " 58 إلى 60 سم " ووزنها " 425 إلى 475 غ " ، لللكبار الشابات يجب أن يبلغ قياس محيطها ب " 54 إلى 56 سم " ووزنها " 325 - 400 غ " .

5 - 5 - اللاعبين :

الفريق يتكون من اثني عشر لاعب منهم ايطاريين (سبعة لاعبين على الأكثر منهم الحارس يمكنهم التواجد دفعة واحدة على أرضية الملعب) ، أما البقية فيكونون احتياطيين على كرسي الاحتياط لا يقبل سوى الاحتياطيين وأربعة مندوبين رسميين في كرسي الاحتياط .

6- مكانة كرة اليد في تصنيفات الأنشطة الرياضية :

لقد كان لتعدد أنشطة التربية البدنية والرياضية وتشعبها ما أوجب ظهور عديد من طرق التصنيف CLASSIFICATION ، حيث عمد الخبراء إلى إيجاد تصنيفات مختلفة كان هدف معظمها هو محاولة احتواء معظم الأنشطة الرياضية في إطار تصنيف منطقي وفيما يلي نعرض آراء مختلفة لبعض العلماء وبعض الدول حول تصنيف الأنشطة الرياضية ومكانة كرة اليد في هذه التصنيفات .

تصنيف كوديم KODYM للأنشطة الرياضية هو :

- أنشطة رياضية تتضمن توافق اليد والعين .
- أنشطة رياضية تتضمن التوافق الكلي للجسم .
- أنشطة رياضية تتضمن الطاقة الكلية للجسم .
- أنشطة رياضية تتضمن لاحتمال الإصابة أو الموت .
- أنشطة رياضية تتضمن توقع لحركات الغير من الأفراد .

كما صنف تشارلز . بوتشر كرة اليد ضمن النوع الأول (الألعاب الجماعية) للأنشطة الرياضية ويشير إلى أن الألعاب تعتبر إحدى المقومات الرئيسية لأي برنامج للتربية البدنية ولذلك كان من واجب مدرس التربية البدنية والرياضية أن يكون ملما إماما تاما بكثير منها، ومن الضروري أ، يكون ملما بأهم ملامح الألعاب المختلفة وقوانينها وطرق تنظيمها والفوائد التي تعود على ممارستها والأجهزة والتسهيلات اللازمة لها وطرق حث الممارسين كما يجب أن يكون متمتعا بالقدرة على أداء نموذج جيد لمهارات اللعبة لما لذلك من فائدة كبيرة على سرعة تعلم الممارسين¹.

7- خصائص لاعب كرة اليد :

ككل نوع من أنواع الرياضة يتميز لاعب كرة اليد بالعديد من الخصائص التي تتناسب مع طبيعة اللاعب وتساهم في إعطاء فعالية أكبر لأداء حركي مميز ومن هذه الخصائص:

1-7- الخصائص المرفولوجية :

إن أي لعبة سواء كانت لعبة فردية أو جماعية تلعب فيها الخصائص المرفولوجية دورا هاما في تحقيق النتائج أو العكس وتتوقف عليها الكثير من النتائج أو العكس وتتوقف عليها الكثير من النتائج الفرقة خاصة إذا تعلق الأمر بالمستوى العالي بحيث أصبح التركيز أكثر فأكثر على الرياضيين ذوي القامات الطويلة وكرة اليد

¹ كمال عبد الحميد ، محمد صبحي حسا نيين : رابعة كرة اليد الحديثة ، مركز الكتاب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 18 - 20 .

مثلها مثل أي لعبة أخرى تخضع لنفس التوجه فالطول والوزن وطول الذراعين وحتى بعض المؤشرات الأخرى لها من الاهتمام والأهمية فلاعب كرة اليد يتميز ببنية قوية وطول قامة معتبرة ، كما يتميز كذلك بطول الأطراف وخاصة الذراعين وكذا كتف يد واسعة وسلاميات أصابع طويلة نسبيا والتي تتناسب وطبيعة لعبة كرة اليد .

7-1-1-أ- النمط الجسماني :

إن النمط الجسمي أو الجسماني للاعب كرة اليد وهو النمط العضلي الذي يتميز بطول الأطراف خاصة الذراعين مع كبر كف اليد وطول سلاميات الأصابع مما يساعد على السيطرة على الكرة وقوة العضلات تساهم في إنتاج قوة التصويب وسرعة التميرير ولأن كرة اليد تعتمد على نسبة معتبرة من القوة التي توفرها العضلات فإن النمط العضلي هو أنسب لمثل هذا النوع من الرياضة¹.

7-1-1-أ- أولا : الطول :

يعتبر عامل أساسي ومهم وخاصة في الهجوم وتسجيل الأهداف له أثر كبير على الارتقاء وفي الدفاع كذلك ((الصد واسترجاع الكرات)) ونقصد هنا نماذج للاعبين الفرق المستوى العالي " النخبة " التي يتضح فيها هذه المميزات بصفة كبيرة وبما أن اللاعب يمتاز بالقامة العالية بلا شك أنه يملك ذراعين طويلتين تساعده على تنفيذ تمريرات سريعة ومحكمة والدقة في الأماكن المناسبة .

7-1-1-أ- ثانيا : الوزن :

إن الوزن عامل مهم جدا في كرة اليد ويظهر ذلك في العلاقة بين وزن الجسم والطول من خلال هذا المؤشر ((INDIC)) .

وزن الجسم × 1000 ÷ الطول = INDICE DE ROBUSTESSE وكلما كان هذا

المؤشر مرتفع كلما كان مستوى اللاعبين كذلك .

¹ كمال عبد الحميد ، زينب فهدى : كرة اليد للناشئين وتلاميذة المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1978 ، ص 25

ولكي تحسب الوزن المناسب للاعب عادة أن نطرح 100 من طول اللاعب ونحصل على الوزن وبالتالي نجد أن متوسط الوزن للاعب بالدول الإحدى عشر مناسب بل تميل نوعا ما إلى خفة اللاعب لصالح سرعة الانطلاق والانتقال خلال التحرك الهجومى والدفاعى .

بمقارنة فترة السبعينات والثمانينات مع التسعينيات نجد التوجه نحو الاهتمام بعامل الطول حيث نلاحظ تصاعده وتبعه مناسبة الوزن تساعد في الالتحام والقوة وسرعة الإنجاز.¹

7-2- المرونة :

إن سعة ومدى الحركة لدى لاعبي كرة اليد تكون كبيرة ، وخاصة على مستوى الكتف والتي تلعب أهمية كبيرة في جميع أشكال وأنواع التمير ، حيث يكون ارتفاع في إمكانية الأداء الحركي وكذا قوة وسرعة التمير

7-3- الخصائص الرياضية والفيزيولوجية :

اللاعب ذو المستوى العالي (رياضة النخبة) من الجانب الرياضي والفيزيولوجي يتميز بأنه :

- سريع : سرعة تنفيذ كبيرة جدا .
- قدرة امتلاك لاعب كرة اليد لسرعة وقوة تمكنه من أداء تقنية التمير بفاعلية كبيرة
- قادر على إيجاد مصادر الطاقة تسمح له بالمحافظة على قدرته خلال المقابلة وذلك بتأخر ظهور أعراض التعب .
- ممارسة كرة اليد تتطلب من اللاعب قدرات هوائية جيدة .
- بما أن مراحل اللعب في كرة اليد تتميز بالتناوب بين التمير والراحة (تمارين لا تتعدى عشر ثواني) هذا ما يتطلب قدرة لا هوائية لا حمضية للاعب .
- لعبة كرة اليد تتطلب قدرات لا هوائية بوجود حمض اللبن ويظهر هذا جليا في بعض مراحل اللعب في مقابلة ما (حيث تكون التمارين بشدة عالية في وقت زمني طويل نسبيا ووقت الراحة قصير جدا) .

7-4- الصفات الحركية :

إن الصفات الحركية الضرورية لأي لاعب بما فيها كرة اليد حيث تلعب دورا فعالا في الأداء الحركي السليم والصحيح .

- ✓ التوازن : ضروري للاعب في كل التحركات والقفزات التي يقوم بها .
- ✓ الرشاقة : هي ضرورية في التحكم والتعامل الجيد في الكرة .

¹ منير جرجس إبراهيم : كرة اليد للجميع ، المرجع السابق ، ص 25 .

✓ التنسيق : مهم لكل الحركات المركبة والمعقدة .

✓ التفريق والتمييز بين مختلف الأعضاء : تسمح بأداء حركات دقيقة ومحكمة ومعنى أن يفرق ويميز

لاعب كرة اليد بين ما سيفعله بذراعيه .

7-5- الخصائص النفسية :

يتميز لاعب المستوى العالي بثلاث صفات نفسية هامة هي :

- المواجهة والمثابرة للانتصار .

يتميز لاعب كرة اليد بحب المواجهة وأخذ المسؤولية وإعطاء كل ما يملك من إمكانيات لتحقيق

الانتصار والفوز على المنافس .

- التحكم في كل انفعالاته .

- نظرا لخاصية كرة اليد التي تتميز بالاحتكاك بين اللاعبين فإن ذلك يفرض على اللاعب التحكم في

انفعالاته لأن ذلك يجعله أكثر حضور ذهني وبدني في المقابلة وكذلك التركيز لتحقيق الهدف الجماعي

وهو الفوز .

7-5- الدافعية :

حب الانتصار والفوز يجعل من لاعب كرة اليد أكثر دافعية وتحفز¹.

ولقد أثبتت الشواهد والبحوث أن اللاعبين الذين يفتقدون إلى السمات الخلقية والإرادية يظهرون

بمستوى يقل عن مستوى قدراتهم الحقيقية كما يسجلون نتائج أقل من المستوى في النواحي البدنية والمهارية

وكذلك الخطئية .

7-6- الذكاء :

يقال عادة أن المنافسة الرياضية عبارة عن كفاح بين ذكاء اللاعب وذكاء منافسه ويظهر هذا جليا خلال

الألعاب الجماعية ، التي تعتمد مواقفها في معظم أوقات المباراة والنجاح فيها يكمل في حسن تصرف

اللاعب مع ذاته وزملائه².

جملة هذه الخصائص التي تتميز بها كرة اليد وخصائص اللاعب سواء كانت بدنية أو مرفولوجية أو

نفسية تحتم على المدربين الاهتمام بها فيما يخص اختيار اللاعبين التي تتوافق قدراتهم المهارية معا .

¹ منير جرجس إبراهيم : كرة اليد للجميع ، المرجع السابق ، ص 336 .

² منير جرجس إبراهيم ، المرجع السابق ، ص 336 .

8- دور وأهمية الألعاب الشبه رياضية في كرة اليد :

تعتبر رياضة كرة اليد التي تتسم بالملاحظة المستمرة والتركيز والاستعداد الدائم للتصرف في كل موقف والتي تمتلئ بالتغير المستمر للأحداث الفردية والجماعية واللاعب الحر والمقيد بالإضافة إلى الاشتراك المواقف المتغيرة دائما والطموح من أجل تحقيق الفوز والعمل على رفع مستوى الأداء بمثابة أو باعتباره مجال حيوي للغاية ، يتم من خلاله تكوين اللاعبين بطريقة اجتماعية تجعلهم يكتسبون خصائص طيبة وشخصية متكاملة .¹

والسعادة هي الدافع الحقيقي للاعبين للمشاركة في الألعاب الشبه رياضية ونحن نكتسب العديد من عناصر رياضة كرة اليد أثناء هذه الألعاب فمن الألعاب الشبه رياضية تنمو لدينا الرغبة في التدريب لتحسين مهارتنا الفنية وقدراتنا الخطئية وكذا قدراتنا البدنية والتي من خلالها أو بدونها لا يمكننا الوصول إلى تحسين هذه المهارات كل ذلك من أجل تحقيق الفوز المرغوب فيه وهو ما يحثنا على تحسين مهارتنا وقدراتنا وإذا بات من الضروري استخدام أسس الألعاب الشبه رياضية بشكل يتناسب مع كل المراحل السنوية ومستوى أداء قدرات اللاعبين .²

9- الأبعاد التربوية لكرة اليد :

نظرا لما توفره كرة اليد من مناخ تربوي سليم للممارسين من الجنسين ، لقد أدرجت ضمن منهاج التربية البدنية لجميع المراحل التعليمية ، إذ أنها تعتبر منهاج تربوي متكامل يكسب التلميذ من خلال درس التربية الرياضية والنشاط الداخلي والخارجي الكثير من المتطلبات التربوية الجيدة حيث رجع ذلك إلى ما تتضمنه من مكونات هامة لها أبعادها الضرورية لتكوين الشخصية المتكاملة للتلاميذ فهي زاخرة بالسمات الحميدة التي لها انعكاس مباشر على التكوين التربوي للتلاميذ فالتعاون والعمل الجماعي وإنكار الذات والقيادة والتبعية والمثابرة والكفاح والمنافسة الشريفة واحترام القانون والقدرة على التصرف والانتماء والابتكار..... الخ

¹ كمال عبد الحميد ، محمد حسن علاوي : الممارسة التطبيقية لكرة اليد ، المرجع السابق ، ص 36 .

² كمال عبد الحميد ، المرجع السابق ، ص 37 .

تعد صفات وسمات تعمل رياضة كرة اليد على تأكيدها وترسيخها في الممارسين على مختلف مستوياتهم الفنية والتعليمية.¹

كما تعد رياضة كرة اليد تأكيدا عمليا للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين التلاميذ مما يكسبهم كثيرا من القيم الخلقية والتربوية القابلة للانتقال إلى البيئة التي يعيشون فيها .

¹ كمال عبد الحميد إسماعيل ، محمد صبحي حسنين ، المرجع السابق ، ص 18 .

خلاصة :

إن تطرقنا لهذا الفصل من البحث النظري ما هو إلا إشارة للتعريف بتاريخ كرة اليد على الصعيد العالمي والوطني حيث تعد من الألعاب الجماعية التي يغلب عليها طابع الاحتكاك والاندفاع البدني ، كما أنها تتطلب تركيز جيدا في الهجوم والدفاع .

وكرة اليد هي رياضة متكاملة تتطلب جهدا طاقوي كبيرا ، حيث تعتمد في هجماتها على السرعة في التنفيذ والقوة في القذف والتسديد نحو المرمى لبلوغ الهدف وهذا لا يكون إلا بالتحضير الجيد على المستوى البدني والتقني والتكتيكي .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للادراسة

تمهيد:

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

وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث و الذي ضم 3 فصول في هذه الدراسة, فسنحاول الانتقال الى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية, و كذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة, و هذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان الموجهة إلى المدربين و المشرفين بولاية الوادي

1- منهج البحث :

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

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

2- مجتمع و عينة البحث :

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا أن تقتصر على حالة واحدة .
وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت بعض المدربين الذين ينشطون على مستوى الرابطة الرياضية لكرة اليد لولاية الوادي.

3- مجالات البحث :

1-3- المجال المكاني :

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

2-3- المجال الزمني :

لقد تم بدء الدراسة النظرية ابتداءً من شهر جانفي 2016 ودامت الى غاية 07 مارس من نفس السنة .

¹ - رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص 23

2 - بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.

أما الجانب التطبيقي ، فقد قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى كل من المدربين ووزعنا ما يقارب 20 استمارة وتم توزيعها في 20 مارس و تم استرجاعها بعد ثلاثة أسابيع ، لتتم هذا الجانب بتاريخ 15 ماي 2016.

4- أدوات جمع المعلومات :

– الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارة استبيان تحوي استمارة المدربين 15 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد, حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 04 .

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

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

5- متغيرات الدراسة :

يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

5-1- المتغير المستقل (السبب): يتمثل في كل من :

الموارد المالية , المنشآت الرياضية .

5-2- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على :

أداء الرياضيين , رياضة كرة اليد

6- المعالجة الإحصائية :

6-1- طريقة التحليل و الإحصاء:

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

6-2- أسلوب التحليل الإحصائي :

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

$$\text{نسبة التكرار} \times 100$$

النسبة المئوية =

العينة

الفصل الخامس :
عرض و تحليل
و مناقشة نتائج
الدراسة

1. عرض و تحليل نتائج الدراسة :

المحور الاول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد .

السؤال الأول : هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشآت يكون :

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

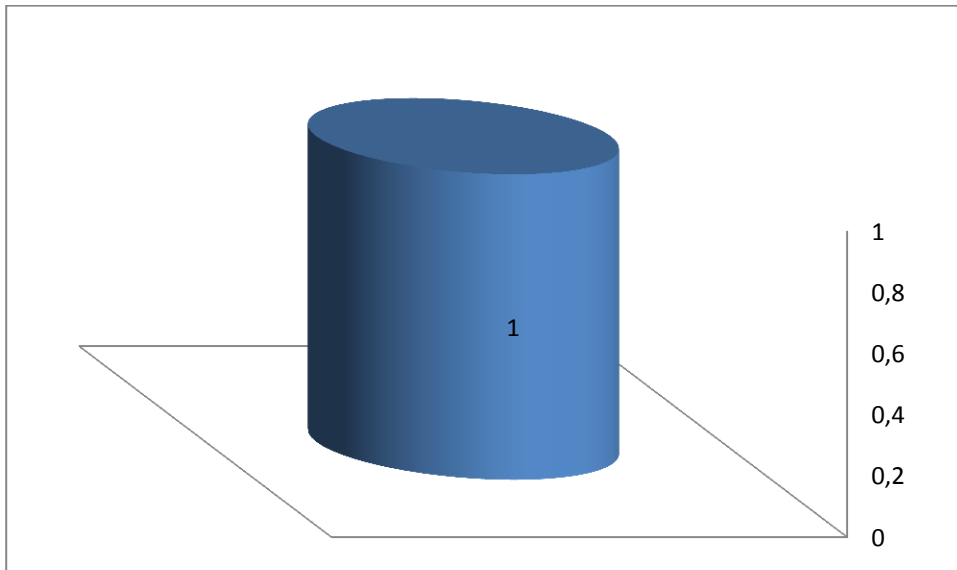
الجدول رقم (1)

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

عرض و تحليل :

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

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



الشكل رقم (9) : يوضح تسديد تكاليف استغلال المدربين للمنشآت الرياضية .

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

الجدول رقم (2)

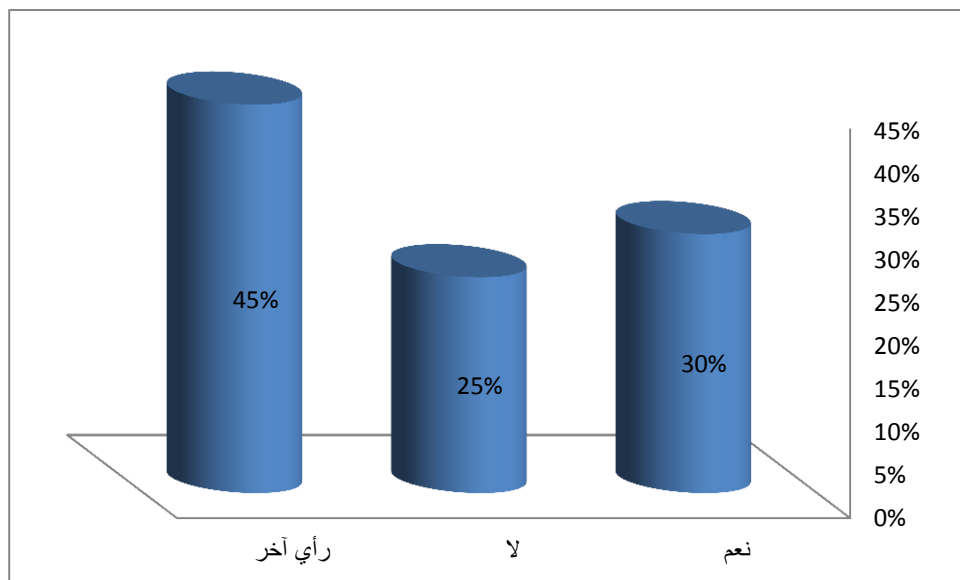
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	30%
لا	05	25%
رأي آخر	09	45%
المجموع	20	100%

عرض و تحليل :

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

الاستنتاج :

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



الشكل رقم (10) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص التكاليف التي يدفعونها

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

الجدول رقم (3)

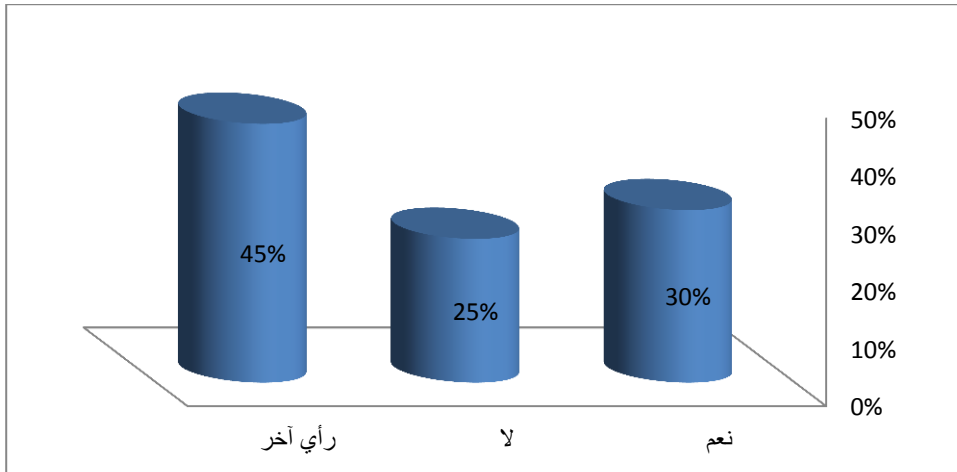
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	05	25%
رأي آخر	03	15%
المجموع	20	100%

عرض و تحليل :

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

الاستنتاج : من خلال ما ذكرنا سالفًا نستنتج أن :

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



الشكل رقم (11) : يوضح حالة العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

السؤال الرابع: إذا كانت الإجابة بنعم, كيف تفسرون ذلك؟ و ما هو طلبكم؟.

الغرض من السؤال : معرفة آراء و طلبات المدربين .

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

المحور الثاني : افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين

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

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

الجدول رقم (4)

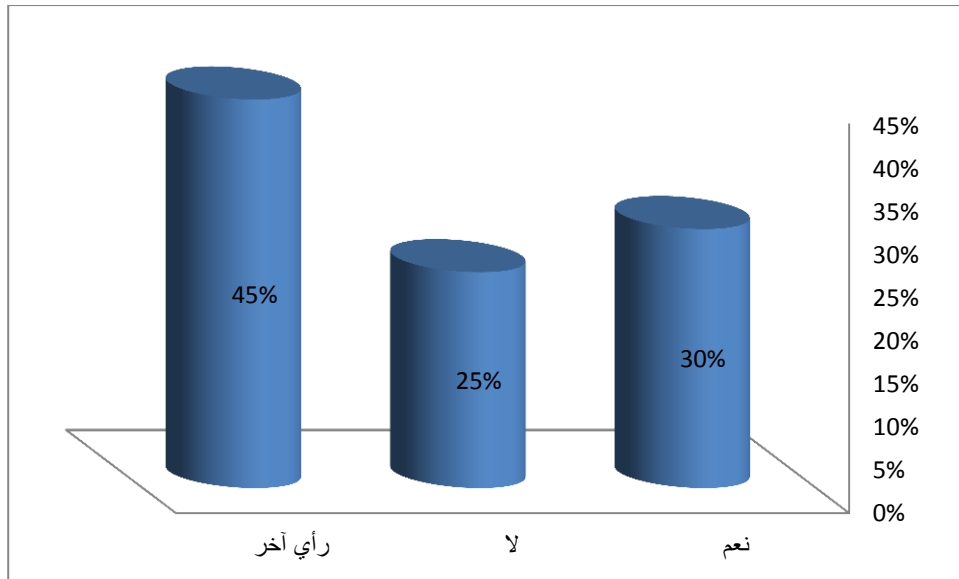
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	02	10%
متوسطة	15	75%
متدهورة	03	15%
المجموع	20	100%

عرض و تحليل :

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

الاستنتاج :

من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية ذات مستوى متوسط ومرضي ولها تأثير على المستوى الرياضي.



الشكل رقم (12) :يوضح حالة المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية

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

الجدول رقم (5)

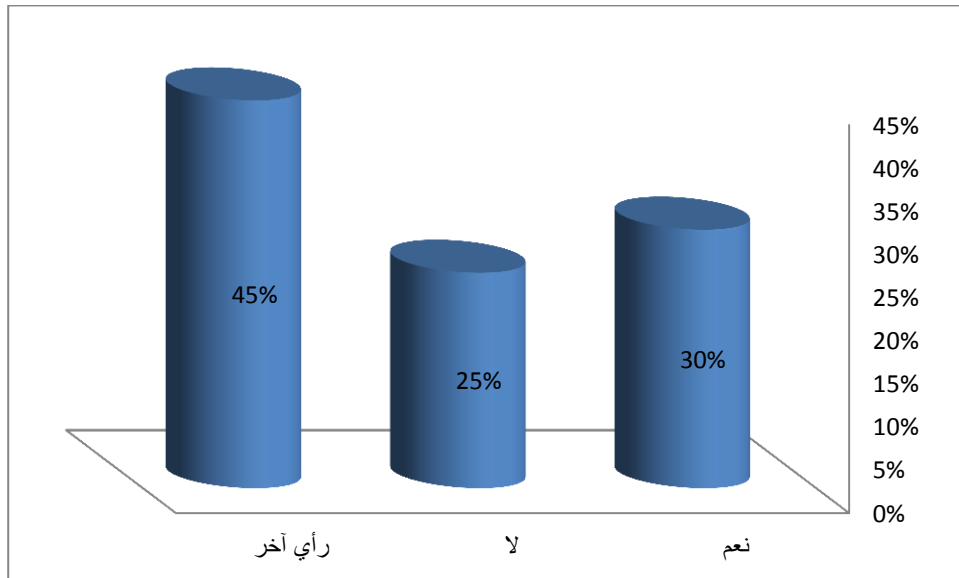
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	15%
لا	09	45%
رأي آخر	08	40%
المجموع	20	100%

عرض وتحليل:

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

الاستنتاج :

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



الشكل رقم (13) : يوضح قدرة المدربين في تمييز المعايير الدولية و معرفتها

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

الجدول رقم(6)

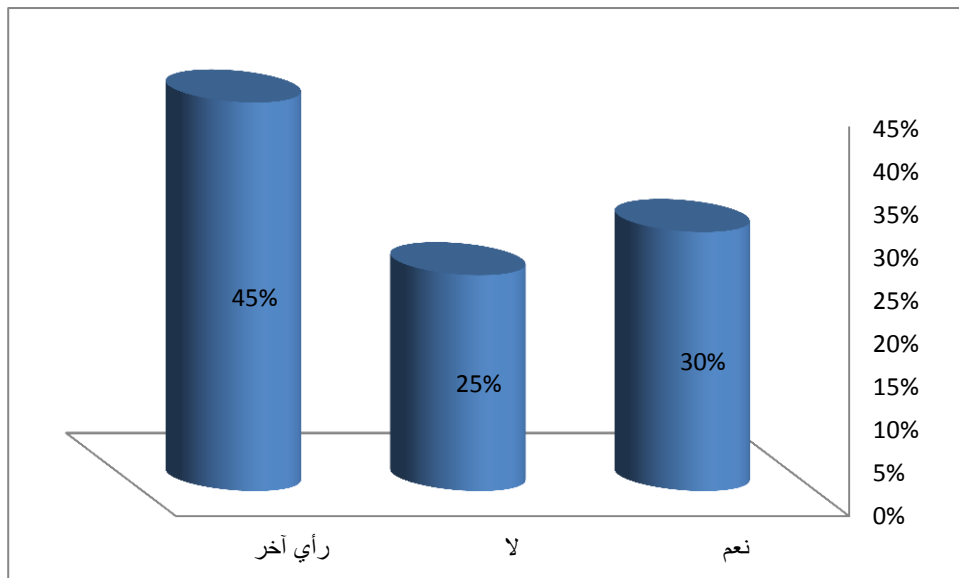
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	03	15%
رأي آخر	00	00
المجموع	20	100%

عرض وتحليل:

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

الاستنتاج :

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : حقا هناك أثر للمنشأة الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية علي مردودية الرياضيين.



الشكل رقم (14) : يوضح أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين.

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

الغرض من السؤال: هو معرفة الحلول التي يتوصل إليها المدربون بغض النظر عن المعايير الدولية .

من خلال النسبة السابقة أي 85% من المدربين الذين يشاطرون الفكرة السابقة فأعطوا حلول ربما تكون مناسبة فمنهم من يقول للوصول إلى مردودية جيدة لابد من توفير العتاد وحسن التسيير وأيضا هناك من يقول تصميم المنشآت الرياضية الجزائرية وفق المعايير الدولية تخدم الرياضيين والمدربون ..الخ، معظم الآراء تطالب بتحسين المنشآت الرياضية الجزائرية وإعطائها وجهة جيدة وفقا للمنشآت الدولية .

السؤال التاسع : هل تستطيعون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة ؟
الغرض من السؤال : يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة .

الجدول رقم (7)

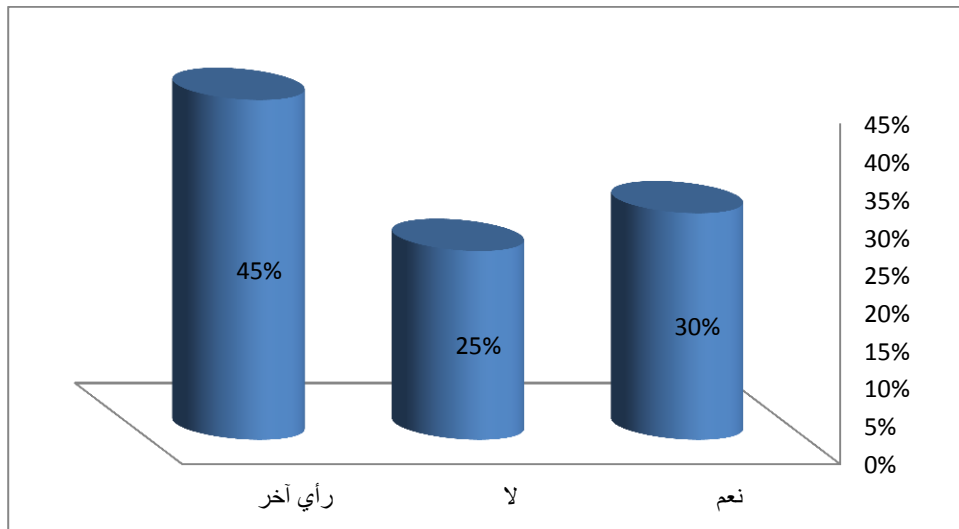
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	30%
لا	06	30%
رأي آخر	08	40%
المجموع	20	100%

عرض وتحليل:

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

الاستنتاج :

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



الشكل رقم (15) : يوضح تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية.

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

الجدول رقم (08)

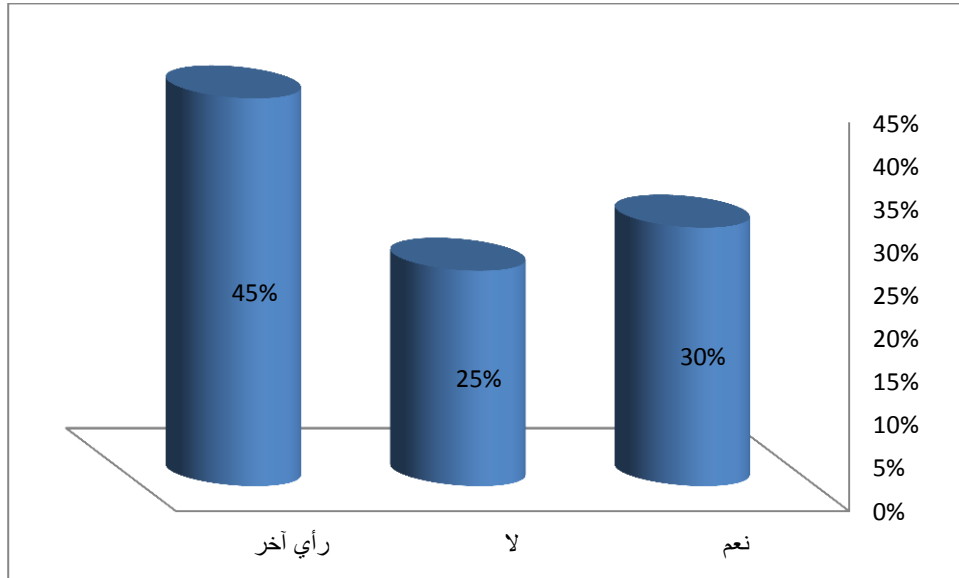
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
رأي آخر	00	%00
المجموع	20	%100

عرض وتحليل:

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

الاستنتاج :

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



الشكل رقم (16) : يوضح لفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك.

المحور الثالث : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد
السؤال الحادي عشر : هل تواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند استغلالكم
للمنشأة ؟

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

الجدول رقم (09)

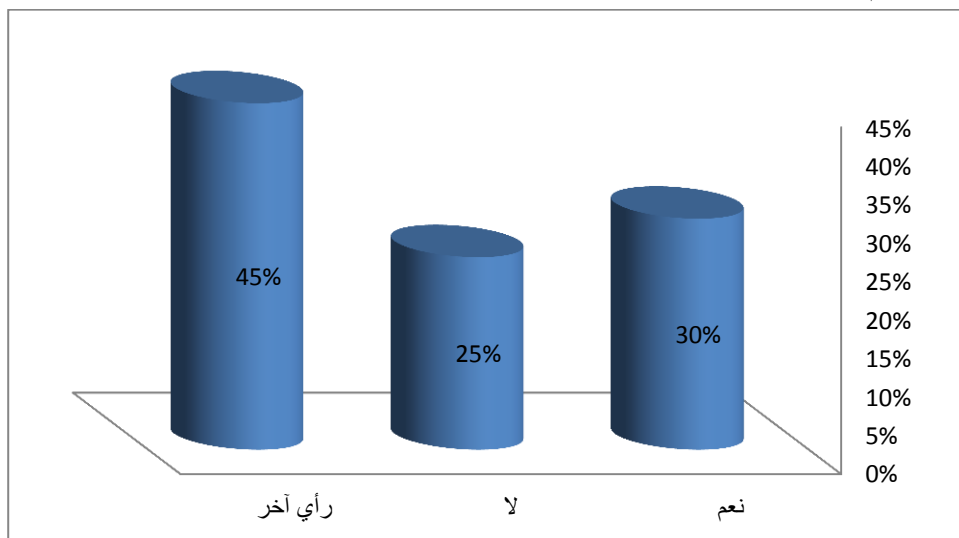
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	45%
لا	05	25%
رأي آخر	06	30%
المجموع	20	100%

عرض وتحليل:

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

الاستنتاج :

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



الشكل رقم (17) : يوضح تصور المديرين للصعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين .

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

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

الجدول رقم (10)

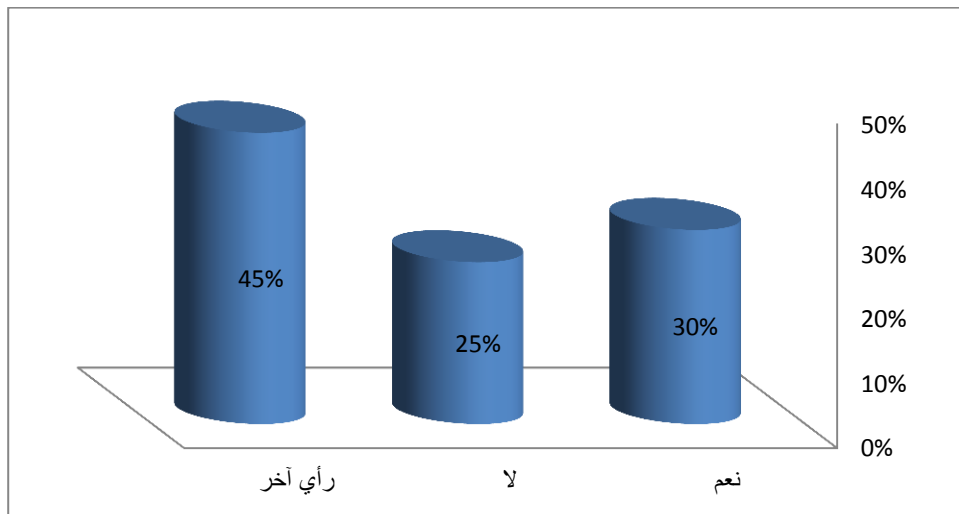
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	04	20%
بعض الأحيان	08	40%
المجموع	20	100%

عرض وتحليل :

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

الاستنتاج :

من خلال ما درسناه سابق نستنتج أنه ليس دائما السماح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل ، وذلك في بعض الأحيان فقط.



الشكل (18): يوضح السماح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصهم .

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

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

الجدول رقم (11)

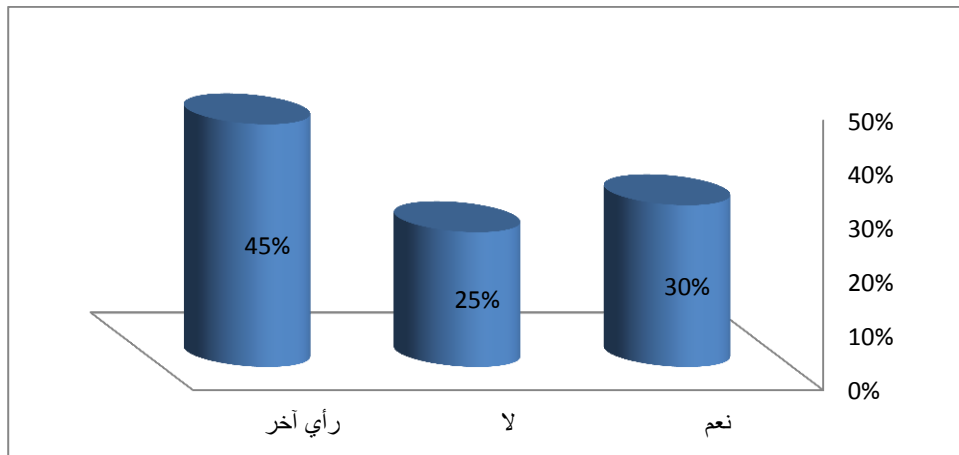
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مناسب	06	30%
غير مناسب	01	05%
فيه فجوات	11	55%
رأي آخر	02	10%
المجموع	20	100%

عرض وتحليل :

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

الاستنتاج :

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



الشكل رقم (19) : يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية .

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

الجدول رقم (12)

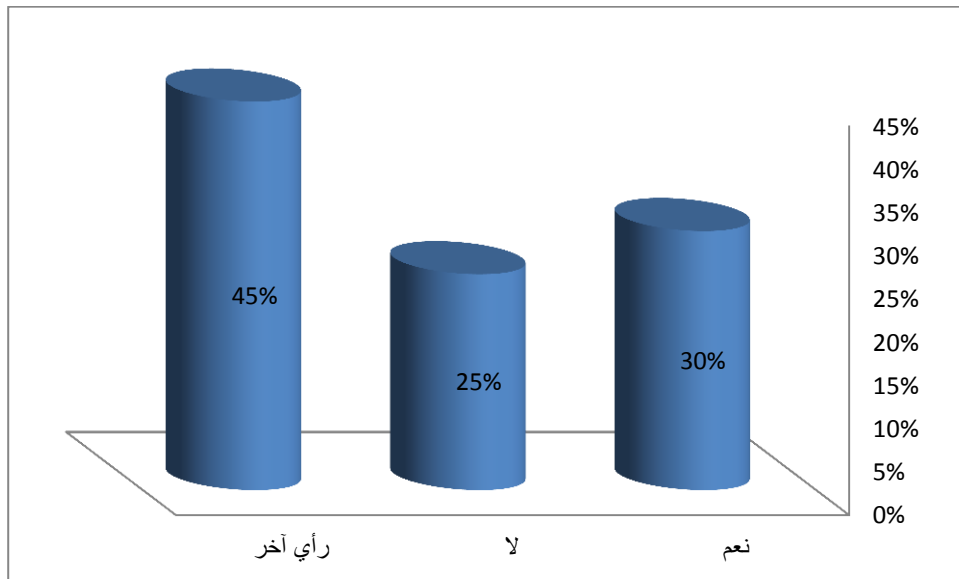
نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	14	70%
سيئة	00	00%
متذبذبة	06	30%
المجموع	20	100%

عرض وتحليل :

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

الاستنتاج :

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



الشكل (20) : يوضح العلاقة التي تربط المديرين بإدارة المنشأة الرياضية وذلك قبل استغلال المنشأة الرياضية .

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

الغرض من السؤال : يهدف هذا السؤال إلى ما إذا كانت العلاقة هي السبب في حصول المدربين على المنشأة الرياضية قصد التدريب .

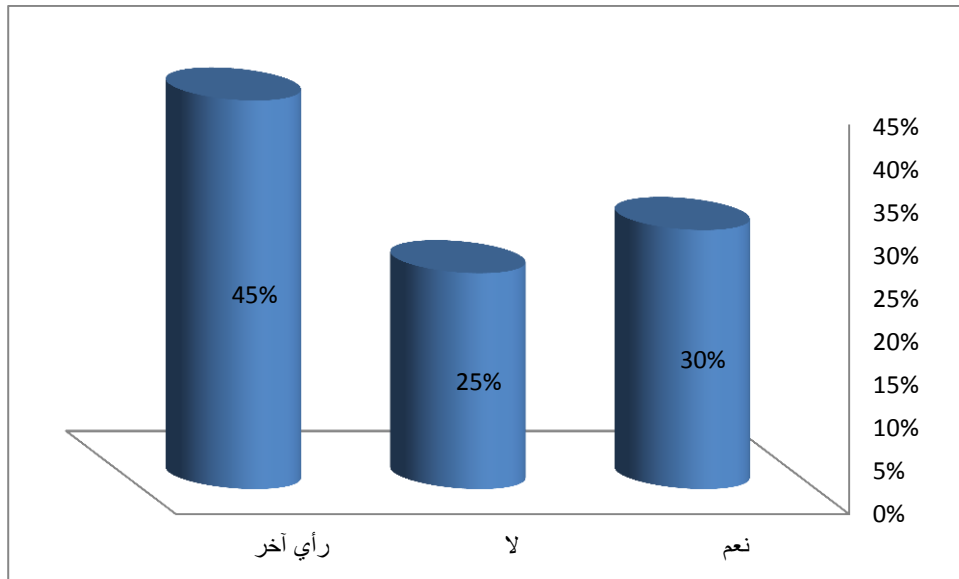
الجدول رقم (13)

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

عرض وتحليل :

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

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



الشكل (21) : يوضح أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب .

2. مناقشة نتائج الدراسة :

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات و التوصيات و الاقتراحات ، التي يمكن أن يعتمد عليها باحثون آخرون و اتخاذها كمرجع أو كمنطلق لدراسته بغية إثراء بحوثهم بمعلوماتنا و الاستفادة منها و لو بنسبة ضئيلة .ومن خلال الجداول رقم (1-2-3) والتي وجدنا فيها أن المديرين أقرروا بضعف الموارد المادية و المالية ، خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية الخاصة بكرة اليد ، والتي لا تمكنهم من أداء واجبه التدريبي بأكمله ، وكذلك فهم يشكون من قلة العتاد وقدمه ، كل هذه النتائج توافقت مع ما جاء في الفرضية الأولى والتي تنص على أن " ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة اليد " وهو ما يحقق الفرضية الأولى .

ومن خلال الجداول رقم (5-6-7-9-10) ، والتي يرى فيها المديرين أن حالة المنشآت الرياضية التي يجرون فيها حصصهم التدريبية ليست جديدة بل هي متوسطة ، وهم غير راضين لمستوى الصيانة ، كما أنها تفتقر للمعايير الدولية في انشائها أو تخطيطها ، وهو ما يجعل مردود الرياضيين في غير مستواه ، ولا يخدم الجانب التدريبي ، أو خلال المنافسات ، وهو ما يوافق ما جاء في الفرضية الثانية و التي جاء فيها : "افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين" وهو ما يحقق الفرضية الثانية .

ومن خلال الجداول رقم (11-12-13-14-15) والتي يرى فيها المدربون أنهم يلاقون صعوبات كبيرة من أجل استغلال المنشآت الرياضية ، خاصة عند تواجد أكثر من نادي في منشأة واحدة ، أو ازدحام البرنامج المخصص لناديهم ، كما أنهم يجدون صعوبات في استغلال الوسائل و العتاد الرياضي الموجود في المنشأة الرياضية ، وهم غير راضين عن ما يجري فيها ، وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص على أن " الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة اليد " وهو ما يحقق الفرضية الثالثة .

وعليه فإن الفرضية القائلة بأن " نقص التسيير المحكم للمنشأة الرياضية وضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور (تدني) رياضة كرة اليد " قد تحققت .

3. الاستنتاج العام :

و من خلال بحثنا هذا و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

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

4. توصيات و اقتراحات :

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

الخاتمة

عملنا في هذه الدراسة على إبراز أهم الأدوار التي يلعبها التسيير الإداري للمنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة اليد .

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن التسيير الإداري وجميع وظائفه يلعب دورا مهما ومميزا في الجانب الإداري للمنشآت الرياضية، لكن يبقى التسيير الإداري يعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى إدارة المنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الإهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

أولاً: إنعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى إستعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ثانياً: انعدام وجود إستراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى إستخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث.

وتعتبر المنشآت الرياضية جزء أساسي بالغ الأهمية، ساعية إلى تحسين الأفراد الممارسين من رياضيين و هواة... الخ عامة من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة لكي يمكن لكل المهارات الفنية و التعليمية في منهج الدراسة، التدريب الأنشطة الرياضية أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية الكافية و من أجل الوصول إلى نتائج جيدة و مرضية، و تحقيق الأهداف و يتوقف كل هذا على العملية الإدارية التي هي من أهم المقومات التطور الرياضي العلمي الحديث و يعتبر

التسيير المحكم للمنشآت الرياضية الطريقة العقلانية لتنسيق الجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها تتأثر فيما بينها و يعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة منهجية علمية من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، كرياضة كرة اليد التي عرفت تحسنا في مستوى أداء الأندية الجزائرية لهذه الرياضة و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التسيير دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات الرياضية .

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور التسيير في تنمية رياضة كرة اليد ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

قائمة المراجع :

قائمة المراجع و المصادر :

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983
- 2- إبراهيم عبد المقصود: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: التنظيم في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، ج2، الإسكندرية، 2003
- 5- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، جامعة بنها، مصر، 2000
- 6- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000
- 7- بوفلحة غياث : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999
- 8- جيرد لانجريفوف ، د. تيواندرت : كرة اليد للناشئين وتلاميذة المدارس ، ط 2 ، دار الفكر العربي ، 1978
- 9- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998
- 10- حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الظهران، عمان، 1998
- 11- رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84
- 12- السيد حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988
- 13- عايدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، 1985
- 14- عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة ، 2001
- 15- عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1991
- 16- كمال عبد الحميد : الممارسة التطبيقية لكرة اليد ، دار الفكر العربي ، 1997
- 17- كمال عبد الحميد ، زينب فهي : كرة اليد للناشئين وتلاميذة المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1978
- 18- كمال عبد الحميد ، محمد صبحي حسنين : القياس في كرة اليد ، دار الفكر العربي ، 1980

19- كمال عبد الحميد إسماعيل ، محمد صبحي حسنين : كرة اليد (تدريب ، مهارات ، قياسات) ، دار الفكر العربي ، القاهرة.

20- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، ط2، 1992

21- محمد حسن الوشاح ، محمد عبد الله الشقارين ، المنشآت و الملاعب الرياضية ، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2012

22- محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

23- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر، ط1 ، عمان، 2002

24- منير جرسى إبراهيم : كرة اليد للجميع ، ط 4 ، دار الفكر العربي ، 1994

25- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، عبده محمود عبد الحليم ، استثمار المنشآت الرياضية في الوطن العربي ، دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع ، مصر 2015

26- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998

المجلات و الجرائد

27- يوسف يصدق: القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271

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

29- مجلة الوحدة الرياضية ، العدد 559 ، 18 مارس 1992 ، الجزائر

الكتب الأجنبية

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

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

32- Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport , mars 1992

33- Brochure. Revue De Comite .Fédération D'organisation 4eme .CANS DE H . B .Alger, 1986

- 34- Planification Et Entraînement D'une Equipe De H. B . De Haute Performance .O.P .V . Alger
- 35- Herst Kailer : Le Hand Ball De L'apprentissage A La Composition , Ed Vigot .Paris . 1989
- 36- Clavs Bayer : Formation Des Joueurs , Ed Vigot , Paris . 1995

رسائل التخرج :

- 37- عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ،تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،دفعة جوان 2005/2004
- 38- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم , جامعة الجزائر, دفعة 2005/2004
- 39- بيسار عبلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003
- 40- عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية , قسم التجارة , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة, دفعة جوان 2005/2004

مواقع الانترنت

- 41- [www.mm sec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm).
- 42- [www.mm sec.com/m3.files/idara.htm](http://www.mmsec.com/m3.files/idara.htm).

الملاحق :

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

لدراسة موضوع:

دور تسيير المنشأة الرياضية في تنمية رياضة كرة اليد

اشراف الدكتور :

بوعروري جعفر

اعداد الطالب :

• تريكي محمد

في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية فرع الإدارة و التسيير الرياضي .

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

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

الموسم الجامعي : 2015/2016

السؤال الأول : - هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشأة يكون :

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

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

.....

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

- جيدة - متوسطة - متدهورة

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

استغلالكم للمنشأة؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني عشر :- هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل

الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم ؟ .

- نعم -لا - بعض الأحيان

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

- مناسب - غير مناسب - فيه فجوات - رأي آخر
.....

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

- حسنة - سيئة - متذبذبة

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

- نعم -لا - رأي آخر.....
.....