

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

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

الموضوع :

دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة السلة

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة

إشراف الأساذ :

بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب :

❖ جغوري أسامة

الموسم الجامعي : 2016/2015

## كلمة شكر:

نحمد الله حمداً كثيراً ونشكركم شكراً جزيلاً الذي كان فضلهم وعطائهم كرمياً لخدمتهم  
لأنهم سهّلوا لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع وذلك لنا الصعاب وهون  
علينا المتاعب .

يسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر وخالص التقدير إلى أسناننا الفاضل " بلوني عبد  
الخليل " الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يدخل علينا بنصائحهم وإرشاداتهم  
القيمة قط

و نتقدم بخزير الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد وخاصة  
من ساعدنا في كتابة هذه المذكرة و إلى كل قسم الإدارة و النسيب الرياضي .

والله المستعان

## محتوى الدراسة :

شكر وعرهان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة : ..... أ-ب

3..... الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

4..... 1- الإشكالية :

5..... 2- الفرضيات :

5..... 3- أهمية الدراسة :

5..... 4- أهداف الدراسة :

5..... 5- أسباب اختيار الموضوع :

6..... 6- تحديد المصطلحات :

6..... 7- الدراسات السابقة :

8..... الجانب النظري

9..... الفصل الأول : التسيير الرياضي

11..... 1- مفهوم التسيير :

11..... 2- المسير :

12..... 1-2 وظائف المسير :

13..... 2-2 صفقات المسير الناجح

16..... 3- مستويات المسيرين

16	1-3 المسيرون القاعديون :
16	2-3 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):
16	3-3 الإدارة العليا :
17	4- جهاز التسيير :
17	4-2- الصلاحيات :
20	5-2 التنظيم :
23	5-3- التوجيه:
30	6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :
31	7- التمويل :
31	7-1- مفهوم التمويل :
31	7-2- مفهوم التمويل الرياضي :
31	7-3- أنماط التمويل الرياضي :
33	خلاصة :
34	الفصل الثاني: المنشآت الرياضية
35	تمهيد:
36	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
36	1-1- ملعب البنتاثون:
36	1-2- ملعب الهيبودروم:
36	1-3- البلاسترا:

37	1-4- الليونيدون: .....
37	1-5- الكولوسيوم: .....
38	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث: .....
38	2-1- المدن الرياضية: .....
39	3- الملاعب المفتوحة: .....
39	4- حمام السباحة والغطس: .....
39	5- مناطق الإعاشة: .....
40	6- الخدمات المركزية: .....
40	7- مفهوم المنشأة الرياضية: .....
41	8- إدارة المنشآت الرياضية: .....
41	8-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية: .....
42	8-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية: .....
42	8-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية: .....
43	9- خصائص المنشآت الرياضية: .....
44	10- أسس تخطيط المنشآت الرياضية: .....
45	11- تعريف الإمكانيات: .....
45	12- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية: .....
47	13- مبادئ الإمكانيات الرياضية: .....
47	14- أنواع الملاعب: .....

49	..... 15- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:
52	..... خلاصة:
53	..... الفصل الثالث : كرة السلة
54	..... تمهيد
55	..... 1- لمحة تاريخية عن كرة السلة
55	..... 1-1- نشأة كرة السلة
55	..... 1-2- انتشار كرة السلة
57	..... 2- التطور التاريخي لقانون كرة السلة
57	..... 1-2- أول قانون للعبة كرة السلة
59	..... 3- التطور التاريخي لمهارات كرة السلة
60	..... 4- المهارات الأساسية لكرة السلة :
61	..... 1-4 الطبطبة ( DRIBBLE ):
62	..... 2-4 - التصويب ( SHOOTING ) :
63	..... 3-4- مهارة جمع الكرات المرتدة :
64	..... 4-4- مهارات حركات القدمين الدفاعية والهجومية :
64	..... 5- مهارات التمرير ( المناولة ) :
65	..... 1-5- التمرير باليدين
68	..... 2-5- التمريرة بيد واحدة
70	..... خلاصة

71	الجانب التطبيقي
72	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
73	تمهيد:
74	1- منهج البحث :
74	3- مجالات البحث :
74	4- أدوات جمع المعلومات :
75	6- المعالجة الإحصائية :
76	الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة
73	I. عرض و تحليل نتائج الدراسة :
87	II. مناقشة نتائج الدراسة :
88	III. الاقتراحات و التوصيات :
93	الخاتمة.
94	قائمة المراجع :
99	الملاحق.

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وظائف المسير	12
02	الشكل الهرمي للتنظيمي	15
03	خطوات عملية التسيير	19
04	الميكمل التنظيمي على أساس الوسيلة	23
05	الفرق بين القيادة و الرئاسة	26
06	ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها "ماسلو"	27
07	عملية الاتصال	29
08	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين	69
09	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة	70
10	ضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للموارد المالية للمنشأة	71
11	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة	72
12	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص تأثير حالة المنشآت الرياضية	73
13	وضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص استغلال المنشآت الرياضية	74
14	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر ، فيما يخص العوائق الإدارية في استغلال المنشآت الرياضية	76
15	وضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية	77
16	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية	78
17	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي	79
18	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم في إعطاء الأولوية لرياضة كرة السلة أو للرياضات الأخرى	80
19	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين فيما يخص الأهمية و الأفضلية لرياضة كرة السلة مقارنة بالرياضات الأخرى	81



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معرفة حالة الموارد المالية	69
02	معرفة نوع المصادر التي يعتمد عليها المشرفين في تمويل المنشأة	70
03	معرفة ما إذا كانت هذه الموارد المالية للمنشأة كافية أو غير ذلك	71
04	معرفة ما إذا كان المشرفين قادرين على تحقيق ما يطمحون إليه	72
05	معرفة ما إذا كان هناك أثر المنشأة على أداء رياضي كرة السلة	73
06	معرفة ما إذا كان هناك استغلال أمثل للمنشأة من قبل المدربين واللاعبين واحترام مواعيد العمل	74
07	معرفة ما إذا كانت هناك عوائق تسبب في عدم اللجوء إلى الاستغلال الأمثل للمنشأة	76
08	معرفة القوانين الخاصة بالمنشأة و استغلالها وهل هي مطبقة على مستغليها	77
09	معرفة ما إذا كان المشرفين على المنشآت الرياضية يواجهون مضايقات من طرف من يستغل المنشأة الرياضية	78
10	معرفة مدى الأفضلية في توزيع توقيت التدريب على مستغلي المنشأة وذلك في مختلف الأصناف .	79
11	معرفة مدى اهتمام المشرفين برياضة كرة السلة وأهميتها مقارنة بالرياضات الأخرى التي تمارس في المنشأة	80
12	معرفة مدى الأهمية والأفضلية لرياضة كرة السلة من قبل المشرفين مقارنة بالرياضات الأخرى	81

## 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 سنتم دراستها كل على حدة و حسب الترتيب و الأهمية .

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

كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين

كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول التسيير الإداري ، الفصل الثاني المنشآت الرياضية، في الفصل الثالث رياضة كرة السلة ، أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين : الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة ، الفصل الثاني عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

# الجانب النوعي : الإطار العام للدراسة

## 1- الإشكالية :

إن المنظمات تحتاج إلى من يديرها على أن يكون لديهم العلم والخبرة في إدارة هذه المنظمات وتظهر أهمية التسيير الإداري في كون الموارد المتاحة للمنظمة محدودة والمطلوب استخدامها بفعالية عالية حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كانت الإدارة مبنية على أسس علمية ومنهج مفصل يدرس كل جوانب العمل الإداري ولا يختلف هذا العمل الإداري باختلاف نوع المؤسسة سواء المؤسسة الاقتصادية إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو رياضية، وتعد الوظائف الإدارية العنصر الشخصي في حياة المؤسسة التي تعمل على تحقيق أهدافها وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهود ممكنة، مع مراعاة العامل الإنساني أي القيادات الحازمة القادرة، وبذلك تكفل للمؤسسة بنجاح يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه

وتعد 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 .

و 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 .

حيث قمنا بطرح التساؤل الآتي :

ما هو اثر التسيير الأحسن للمنشأة الرياضية في تنمية رياضة كرة السلة .

التساؤلات الفرعية :

1- هل ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة السلة؟

2- هل الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة السلة؟

## 2- الفرضيات :

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

### ب-الفرضية الجزئية :

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

2/ الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة السلة.

## 3-أهمية الدراسة :

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

## 4- أهداف الدراسة :

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

## 5- أسباب اختيار الموضوع :

### أ- الأسباب الذاتية :

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

### ب- الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير, لاسيما ما يتعلق بالمسير .

- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة 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 المصطلحات :

### أ- تعريف التسيير :

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم,الرقابة والتوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها<sup>(1)</sup>.

**التعريف الاجرائي :** يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في:التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة

### ب- مفهوم المنشآت الرياضية :

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

### ج- مفهوم رياضة كرة السلة :

كما انها احدى الالعاب الرياضية الاكثر شعبية فيالعالم بعد كرة القدم . ويستطيع السيدات والرجال ممارستها ضمن القوانين نفسها والقواعد المهارية ذاتها<sup>2</sup>.

**التعريف الاجرائي :** هي لعبة تجريبين فريقين ، يسعى كل فريق لإدخال الكرة في سلة مرتفعة عنارض الملعب، وفي كل جهة من الملعب سلة لفريق يركض أعضاء الفريق لادخال الكرة في السلة لتسجيل نقطة تفوق .

## 7- الدراسات السابقة :

**الدراسات الأولى:** كانت بعنوان " دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الكراتي دو " من إعداد "سالم تأيدي، محمد محفوظ، نجيب حنانو" تحت إشراف الأستاذ "قندوزان النذير" جامعة المسيلة، سنة

2007/2006

<sup>1</sup> - محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 5 .  
<sup>2</sup> مهدي نجم عبد الله : كرة السلة ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة ، ، بغداد ، 1980 ، ص 41

ودارت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي: " ما هو اثر التسيير الأحسن للمنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكاراتي دو ؟ " وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.

- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.

واستعمل الباحث الاستبيان، الملاحظة، المقابلة والمعاينة كما اعتمد على المنهج الوصفي

الدراسة الثانية: كانت بعنوان " واقع التسيير الإداري للرياضة المدرسية بالجزائر " حيث كانت الإشكالية البحث على السؤال التالي "هل عجز الرياضة المدرسية يكون من خلال صفة التسيير الإداري وسوء التنظيم وقلة الكفاءة لدى المطرين" من إعداد "مقران إسماعيل، جغلاب الجمعي" تحت إشراف الأستاذ مصطفىاوي كمال، جامعة المسيلة سنة 2008/2007

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-نقص في الإطارات في هذه العملية التسيير

-انعدام القرارات الملائمة للتسيير الإداري

#### مناقشة الدراستين:

من خلال الإطلاع على الدراستين السابقتين نلاحظ أن هناك أوجه شبه بين النتائج فتم التطرق إلى النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في تسيير وإدارة المنشآت وكذا النقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية، وبعد مناقشتنا للدراستين السابقتين لاحظنا أن هناك اهتمام بالتسيير الإداري للمنشآت الرياضية من جانب المسيرين والعمال.



# الجانب النظري

# الفصل الأول : النسيير 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 .<sup>(1)</sup>
- 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 .<sup>(2)</sup>
- 3-1 التعريف الثالث :** مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية ، التكنولوجيا و الشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم .<sup>(3)</sup>
- 4-1 التعريف الرابع :** التسيير هو مساندة 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.<sup>(4)</sup> إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم و التعبئة و خلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة ، كما يفني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

**2- 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.<sup>(5)</sup> ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ وحسب.

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

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

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

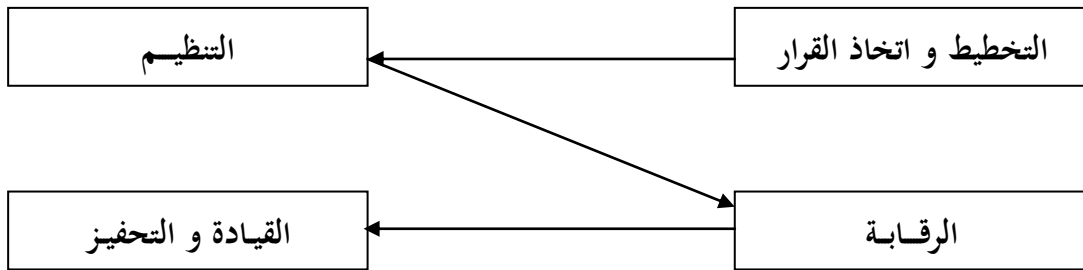
## 1-2 وظائف المسير:

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 .<sup>(1)</sup>  
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 .

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

**ج- القيادة و التحفيز :**

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

**د- الرقابة :**

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

**2-2 صفقات المسير الناجح**

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

**1-2-2 القدرات العقلية والإبداعية :**

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفظنة، 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 .

1- محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق, ص (53-54).

## - الحساسية للمشكلات :

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

## 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 وتقديرته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .

- **القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين :** تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالاً، فعليه أن

يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الخ)، وعليه كذلك إنائها 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 لمنظمتهم وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع رؤوسه

بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

## 2-2-3 السمات المزاجية :

- **الاتزان الانفعالي :** يقول " روبرت انجر سول " : (( إن الغضب ربح تهب وتطفئ مصباح العقل ))، انطلاقاً 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 الحسائر .

- **المثابرة :** المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة

على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه .

## 2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

معظم المنظمات لها أشكال هرمية ونجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من

المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد آلا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص وهذه

المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى

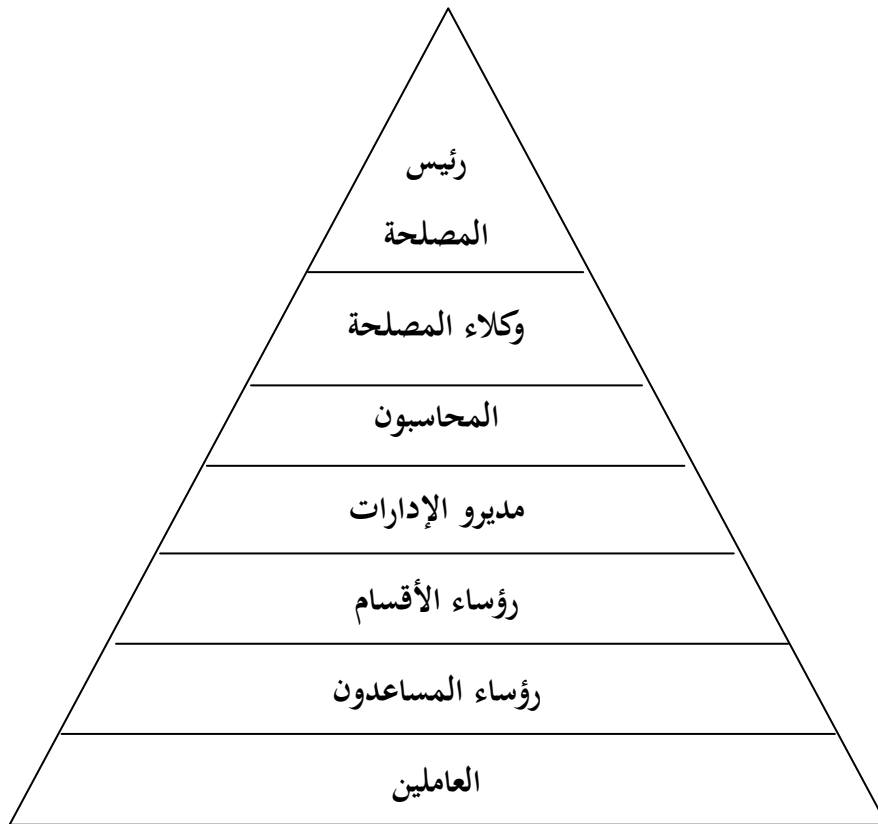
العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال .

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

وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

- ❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصيص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية .
- ❖ **مستوى الإدارة الوسطى :** تتكون هذه الإدارة من مسيرين و سطاء 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)

**3-1 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 .

**3-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):**

يلعبون دور الوسطاء 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- عابدة خطاب ،المرجع السابق, ص27.

## 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 ,نظرا 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 لجمعية المساهمين.

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

82- 04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

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

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، ص203 .

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

#### ثانياً: المسير :

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

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

#### 5- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

#### 5-1- التخطيط:

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

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

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

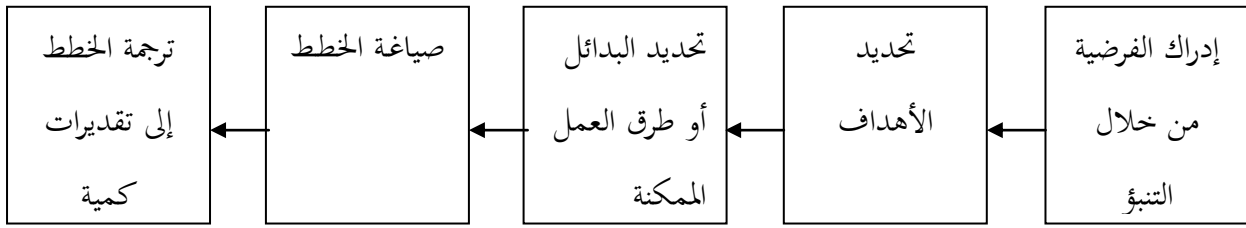
ب - خطوات عملية التخطيط : و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي : (3)

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

2- ناصر دادي 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 التسيير .



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

- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها ، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعبابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام ، و للتنبؤ بمجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني .
  - تحديد الأهداف: يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعالية ، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة ، و هناك فرق آخر و هو التسيير الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل ، أما التخطيط التشغيلي 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 :<sup>(1)</sup>
- نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :
- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :

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

- 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 و تطورها : (1)

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

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

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

### ب - الهياكل التنظيمية : (2)

الهيكل التنظيمي 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 ، 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 .

2- حنا نصر الله و آخرون المرجع السابق : ص 203 .

3- نفس المرجع: ص 210 .

- أن الهيكل الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة تركيب أمثل لهياكل متميزة و خاصة الهيكل البشري، و الهيكل المادي، و الهيكل القانوني و المالي .
- أن المؤسسة تكون وحدة كلية من خلال تداخلات هياكلها و انسجامها التقائهما 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، و التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المحددة من جهة أخرى .

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

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

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

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

### د - المركزية و اللامركزية في تسيير المؤسسة :<sup>(1)</sup>

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

#### - 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 .
- تركز الخبرات لدى الإدارة العليا .

#### - الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا .

<sup>1</sup> - حنا نصر الله و آخرون، المرجع السابق : ص (216-219) .

- توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة .
- السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة .
- إعداد وتدريب 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 لقدرة على زيادة فعالية و كفاءة المنظمة وتنمية العاملين و إشراكهم على تحمل المسؤوليات، واقتراح الحلول و الوسائل لتطوير المنظمة .

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

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

**- حسنات التنظيم الوظيفي :**

- تطوير خبرات العاملين .
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين
- سهولة التنسيق داخل كل قسم .

**- سيئات التنظيم الوظيفي :**

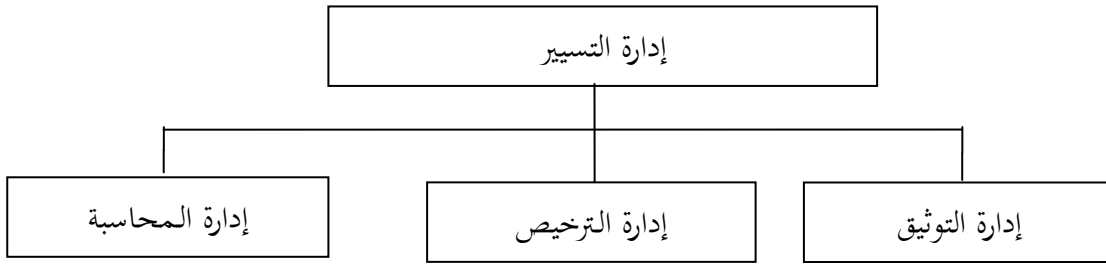
- البطء في التجارب لحل المشكلات ذات الجوانب المتعددة .
- تركز عمليات اتخاذ القرار في الإدارة العليا .
- تدريب محدود للمدراء ( تخصص دقيق ) .

**- التنظيم على أساس التخصص :** ويتضمن التخصصات الآتية :

- التنظيم على أساس الخدمات .
- التنظيم على الأساس الجغرافي .
- التنظيم على أساس العملاء .
- التنظيم على أساس الوسيلة .

1- حنا نصر الله و آخرون ، المرجع السابق : ص 224 .

**الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة<sup>(1)</sup>**



**- 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 .<sup>(2)</sup>

**5-3-1- تعريف التوجيه:<sup>(3)</sup>**

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 .

<sup>1</sup> - حنا نصر الله و آخرون ، المرجع السابق ص 224 .

<sup>2</sup> - 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 .

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



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

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

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

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

### 5-3-2- مكونات التوجيه : (1)

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

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

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

### 1- تعريف القيادة :

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

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

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

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

### 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 .

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 2004/2005 , ص26 .

2- نفس المرجع السابق : ص26 .

3- بيسار عبلة : المرجع السابق : ص27 .

**ب- القيادة الاتوقراطي :** هناك شبه في هذا الأسلوب مع أسلوب القيادة الديكتاتورية لكنه يختلف عنه من حيث أن المدير الاتوقراطي يشعر المرؤوسين بالاهتمام وسماع رأيهم ، إلا انه يفرض ما يريد في نهاية الأمر .

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

**د- القيادة الديمقراطية :** يعتبر هذا الأسلوب على أنه أسلوب القيادة في المستقبل و بدأ 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 تمهم ، 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"> <li>- مقرر و مفروضة تستمر باستمرار النظام</li> <li>- تستمد سلطاتها من وضعية الرسمي تطيعها الجماعة بحكم المنصب</li> <li>- تدفع و تأمر</li> <li>- تضع كل الأهداف و تعرف كل الإجابات</li> <li>- تجعل العمل و كأنه كارثة</li> <li>- تشجع العمل الفردي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنبع من الجماعة تستمر إلى أبعد مدى تستمد سلطاتها من قدراتها على التأثير تطيعها الجماعة و تتقبلها.</li> <li>- تدرب و تنصح و تفجر الحماس تستشير و تطلب النصيحة تجعل العمل و كأنه مباراة تشجع العمل الجماعي.</li> </ul>

ثانيا : التحفيز :

يعتبر موضوع الحفز من المواضيع الإدارية التي تشكل ركنا أساسيا من أركان علم الإدارة ، ولأن موضوع الحفز من المواضيع الإنسانية التي يصعب قياسها أو وضع قانون محدد لها .

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

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

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

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

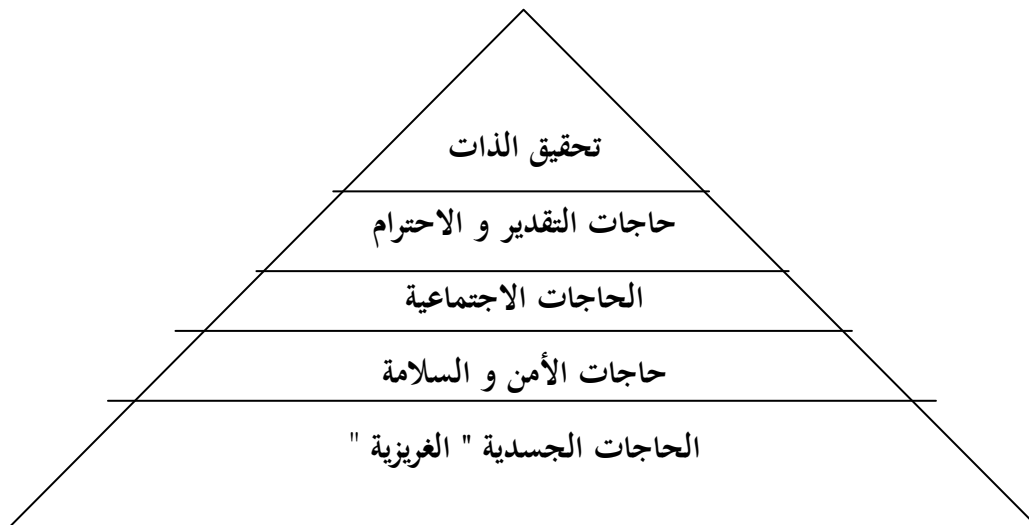
## 2- نظريات التحفيز:

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

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

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

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



## 2-أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة :

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

## 3- طرق حفز الموظفين :

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

- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به .
- استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد عند الطلب من الموظفين إنجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر .
- منح الأجر العادل للموظفين بحيث يشعر الموظف بأنه يتقاضى 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)

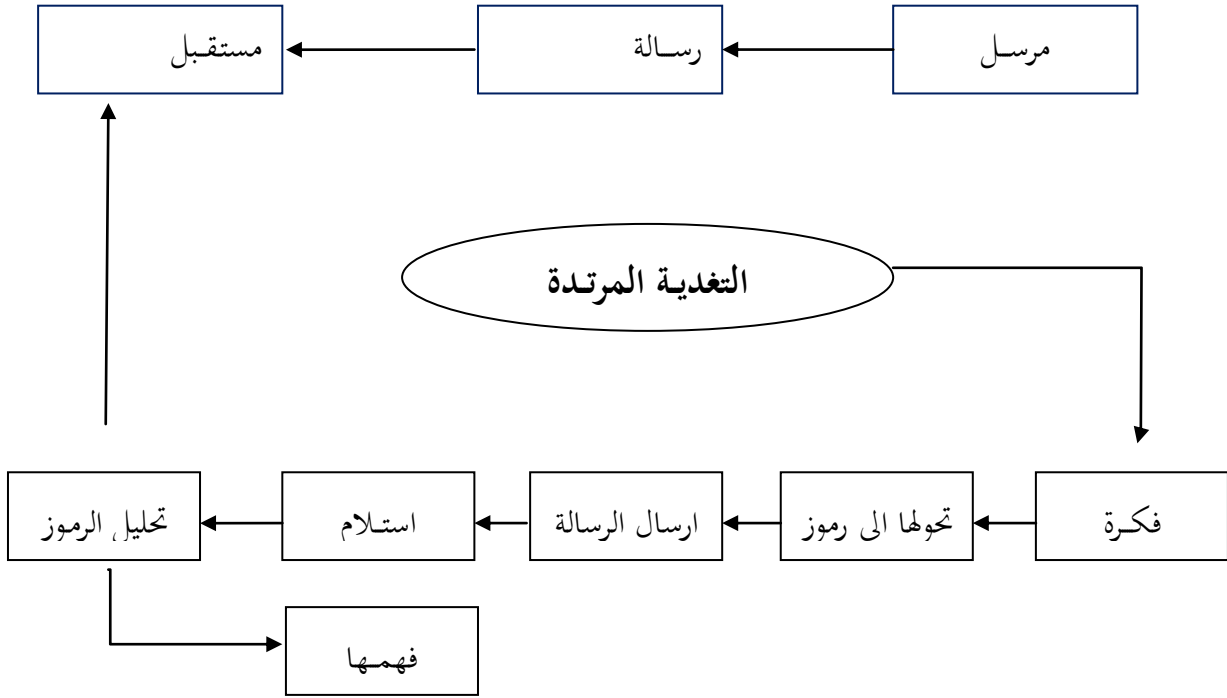
1- تعريف الاتصال : هو إرسال معلومات وفهمها من شخص لآخر ، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة وفهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى .

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 .

<sup>1</sup> - 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 ص 114 .

ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

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

6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :

أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .<sup>(1)</sup>

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

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

ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير .

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

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

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

\* تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة .

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

القيم الثقافية والحضارية .

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

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

<sup>1</sup> - بوفلحة 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 كتمويل رياضة ما أو حدث رياضي مع أحداث الإشهار على المنتج المراد، ثم الاستفادة من مبلغ الإشهار.

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

## 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 :<sup>(2)</sup>

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

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

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية :

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



- مساعدة مالية لفريق رياضي، ليقوم اللاعبون بالمقابل بارتداء بدلات رياضية يظهر عليها اسم الممول مرثيا.
- مساعدة مادية للاعب.
- يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، وهذا الأخير يلتزم كلياً باستعمال عتاد هذه الشركة أو المؤسسة خلال تدريباته وخلال المنافسات التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك، مؤكداً جودة المنتج الذي يدعمه.
- مساندة تظاهرة رياضية، في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرة رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلاً أو المعلقات أو القبعات... الخ .
- المساهمة في المناسبات الرياضية، يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها احد المتنافسين باسم المؤسسة .

## خلاصة :

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

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

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

# الفصل الثاني : المنشآت الرياضية

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

## 1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

## 1-1- ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

## 1-2- ملعب الهيودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يُخصص هذا الملعب لهذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

## 1-3- البلاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998، ص 59.

## 1-4- الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى

الرياضية في العصر الحالي.<sup>1</sup>

## 1-5- الكولوسيوم:

وهو اشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له يضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

<sup>1</sup> عفاف ع المنعم درويش: مرجع سابق، ص 60

## 2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

## 2-1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشماتل خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيما يلي:

## - الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.<sup>1</sup>

## - الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

<sup>1</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 60.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

### 3- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.<sup>1</sup>

### 4- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

<sup>1</sup> عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 61.



## 6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

## 7- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.<sup>1</sup>

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية،

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (416-91) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

## 8- إدارة المنشآت الرياضية:

### 8-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.<sup>1</sup>

2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

<sup>1</sup> - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1999 ص153.

## 8-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.<sup>1</sup>

## 8-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع، وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).

3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.

<sup>1</sup> - مفتي إبراهيم حماد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرققات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 9- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:<sup>1</sup>

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

### 10- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها<sup>1</sup> عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

#### - اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 18.

## - وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

## - التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

- أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.<sup>1</sup>

## 11- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

## 12- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

<sup>1</sup> - بوداود عبد البمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: مرجع سبق ذكره، ص 24.

- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

### 13- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.<sup>1</sup>

### 14- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

<sup>1</sup> - د- الحسن الشافعي: مرجع سبق ذكره، ص51.



أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.

## 15- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما

يلي:

## أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.<sup>1</sup>

## ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفاء والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

## ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

<sup>1</sup> - د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 27.

## د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

## ه- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

## و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

## ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

## ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> د- عفاف عبد المنعم: مرجع سبق ذكره، ص 28

## خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

**الفصل الثالث :**

**كرة السلة**

## تمهيد

تعتبر كرة السلة من أوسع الألعاب في العالم من جهة عدد المتفرجين واللاعبين ، وهي اللعبة رقم واحد الأكثر شعبية في كثير من الدول العالم حاليا ، ويمكن القول أن هذه اللعبة أمريكية لحما ودما وهي في تطور مستمر ، ويرجع هذا التطور إلى التغيير والتعديل المستمر الذي طرا على قوانينها ومهاراتها وأساليب تدريبها بهدف زيادة سرعة إيقاع اللعب والتطوير في مهارتها ومن ثم إمتاع اللاعبين والمشاهدين ، وهو الأمر الذي أدى إلى انتشار اللعبة وزيادة عدد ممارسيها .

## 1- لمحة تاريخية عن كرة السلة

## 1-1- نشأة كرة السلة

نشأت كرة السلة في مدينة سبير نجفيلد بولاية ما سيشوستس الأمريكية في نهاية سنة 1891م على يد جيمس نايسميث أستاذ التربية الرياضية الأمريكي وعضو جمعية الشبان المسيحية ، حيث أراد أن تكون هذه اللعبة مجرد وسيلة للراحة النشطة للاعبي كرة القدم الأمريكية خلال فصل الشتاء ، حيث تتوقف المباريات ويزداد هطول الأمطار ، وقد اشتمل أول قانون لكرة السلة على ( 13 ) مادة معظمها يهدف إلى الابتعاد باللاعبين عن الخشونة التي كانت سمة اللعب في كرة القدم الأمريكية ، وقد أقيمت أول مباراة بين فريقين من جمعية الشبان المسيحية بمدينة سبير نجفيلد في مطلع عام 1892م ، وكان ذلك في صالة مغلقة علق على جدرانها سلتين كان على الحكم مهمة الصعود على سلم لإخراج الكرة من السلة عقب كل إصابة ناجحة ثم يستأنف اللعب مرة أخرى في منتصف الملعب. (1)

## 1-2- انتشار كرة السلة

اجتذبت كرة السلة الكثير من الشباب في ذلك الوقت ثم انتقلت إلى المدارس والجامعات الأمريكية وتولت جمعية الشبان المسيحية نشر اللعبة عن طريق فروعها المنتشرة في معظم الولايات الأمريكية ، وبدأ شباب العالم يتعرف على لعبة كرة السلة خاصة في دورة الألعاب الأولمبية التي أقيمت سنة 1904م بمدينة سان لويس الأمريكية حيث قدمت بعض الفرق الأمريكية عروضاً لفنون اللعبة أمام مجموعة من الدول المشاركة في هذه الدورة ، وأدت هذه العروض إلى الاعتراف بلعبة كرة السلة وإدراجها ضمن برنامج الألعاب الأولمبية. (2)

وفي عام 1915 اجتمعت هيئة ممثلي الكليات والمدارس الثانوية ومراكز جمعية الشبان المسيحية بالولايات المتحدة لوضع قوانين موحدة لكرة السلة إذ كان المتبع حتى ذلك التاريخ ، إذ تشكل كل ولاية لجنة خاصة بها لوضع طريقة تطبيق القوانين ، فاختلقت بذلك طرق التطبيق من ولاية لأخرى .

وفي أثناء الحرب العالمية الأولى ( 1914-1918 ) انتشرت اللعبة عن طريق الجنود الأمريكيين في أنحاء العالم .

وفي عام 1920 اتضح أن عدد الدول التي تبنت هذه اللعبة قد بلغت 49 دولة .

وفي عام 1936 أقيمت الألعاب الأولمبية ببرلين ، ودخلت كرة السلة الميدان الأولمبي واشترك في هذه اللعبة في تلك الدورة 21 دولة كان من بينها جمهورية مصر العربية ، وفي عام 1940-1941 احتفل بذكرى مرور 50

1 - أحمد أمين فوزي : مرجع سابق ، ص 10 .

2 - مصطفى زيدان : موسوعة تدريب كرة السلة ، دار الفكر العربي ، ط 2 ، القاهرة ، 1997 ، ص 15 .



سنة على اختراع لعبة كرة السلة، وكان من ضمن الإحصاءات التي قدمت في هذه المناسبة أن 90 مليون نسمة شاهدوا مباريات كرة السلة في ذلك العام بأمريكا فقط.<sup>(3)</sup>

وفي أثناء الحرب العالمية الثانية كان هناك 2000 فريق أمريكي لكرة السلة في إنجلترا و 1500 في إيطاليا . وفي أمريكا الآن أكثر من 20 مليون لاعب كرة سلة ، كما يباع كل عام ما يزيد على 100.000 نسخة من القانون المطبوع للعبة .

ومن البلدان التي انتشرت فيها هذه اللعبة انتشارا واسعا الصين الشعبية وروسيا ، كما أن جميع دول العالم تمارس هذه اللعبة في الوقت الحاضر .

وقد خضعت قوانين اللعبة لكثير من التعديل والتغيير منذ نشأتها حتى لأن ، إذ بدأت بثلاثة عشر مادة وهي الآن أكثر من مائة مادة ، وكان التغيير دائما يرمي إلى إصلاح بعض المآخذ الموجودة ، أو العمل على الارتفاع بالمهارات المختلفة كالسرعة مثلا ، وحتى عصرنا هذا ، وفي كل اجتماع اولمبي تؤلف لجنة لتعديل قانون اللعبة حسب ما يجد من ظروف قد تستدعي هذا التعديل ، وفيما يلي نبذة عن بعض ما تناولته يد التعديل من قوانين :

\* **السلتان** : كانتا سلتي خووخ فعلا ، وكانتا معلقتين على الحائط ، وكان القاع موجودا بها ، ثم عدلتا حتى أصبحتا من نسيج ذي مواصفات خاصة .

\* **صالة اللعب** : كانت في بادئ الأمر عبارة عن أي مساحة مغطاة ، فكان كمنخزن التبن وغير ذلك من بنايات يكفي ويعتبر مناسباً للعب حتى لو كان به بعض العمد التي تسند هذا البناء ثم أصبح المقلب ذا مقاييس وأبعاد ومواصفات خاصة .

\* **عدد اللاعبين** : كان 9 ثم 7 لاعبين حسب اتفاق رئيسي الفريقين ثم عدل حتى أصبح الآن 5 عدد أفراد الفريق 12 .

\* **الكرة** : كانت كرة قدم عند اختراع اللعبة ، وأصبحت كرة خاصة باللعبة .

\* **الرمية الحرة** : كان في كل فريق شخص واحد هو الذي يتولى جميع رمياته الحرة والآن يتولى كل لاعب رمي الرميات الحرة التي نالها هو نتيجة ارتكاب الخطأ ضده .

\* **كرة القفز** : كان الحكم يقوم برمي الكرة بين قلبي الهجوم بعد كل هدف ، ثم ألغى هذا القانون وأصبح الفريق الذي تصاب سلة هو الذين يتولى إدخالها من خارج الحدود النهائية ، وليست هذه الأمثلة للحصر ، ولكنها أمثلة طريفة لما كانت عليه اللعبة في بداية أمرها ، إن دل التغيير والتبديل في قواعد اللعبة على شيء ، فهو يدل على حيوية اللعبة وتفاعلها ، إلا إن كثرة هذا التعديل تستلزم تعديلا في تكتيك اللعبة الدفاعي والهجوم ، وهذا ما يحدث حتى الآن بالفعل<sup>(1)</sup> .

<sup>3</sup> - سيد حسن معوض : كرة السلة للجميع دار الفكر العربي ، ط 7 القاهرة ، 2003 ، ص 24-25 .

<sup>1</sup> - سيد حسن معوض : كرة السلة للجميع ، دار الفكر العربي ، ط 7 ، القاهرة ، 2003 ، ص 24-26 .

## 2- التطور التاريخي لقانون كرة السلة

## 2-1- أول قانون للعبة كرة السلة

بدأت لعبة كرة السلة بالقانون الذي صاغه نايسميث، والذي يمكن إيجازه في ما يلي :

- يتراوح عدد أفراد الفريق الواحد بين (30) و(40) لا عبا يتواجد منهم داخل حدود الملعب (9) لاعبين فقط .

- يسمح لأي لاعب يقذف الكرة من أي اتجاه نحو السلة بيد واحد أو بكلتا اليدين معا .

- يمكن دفع الكرة في أي اتجاه بيد واحد أو بكلتا اليدين مع عدم استخدام قبضة اليد في ذلك .

- يشترط على اللاعب الجري الكثرة، ولكن يمكن أخذ خطوة واحدة عقب استلامها .

- يستخدم اللاعب يديه فقط في مسك الكرة ولا يمكن الاستعانة بجسمه في ذلك أو للاحتفاظ بها .

- الدفع بالأكتاف والحجز والضرب والعرقلة والإعادة باليدين من أهم الممنوعات ويجذر على اللاعبين ارتكابها وتدخل ضمن الأخطاء .

- اللاعب الذي يحاول بناء على نية مسبقة إيذاء خصمه يطرد من الملعب وتلغى الإصابة التي أحرزها ولا يسمح له بمواصلة اللعب

- ضرب الكرة بقبض اليد يعتبر مخالفة لقواعد اللعب ، والفريق الذي يرتكب ثلاث مخالفات متتالية يحتسب ضده هدف على شرط ألا يقوم الفريق الآخر بقطع تسلسل الأخطاء بارتكاب خطأ وسطها .

- إذا استقرت الكرة على حافة السلة وقام أحد الخصوم بضررها أو تحريكها فإنها تعتبر هدفا ضده .

- إذا أخرجت الكرة خارج الحدود فتعاد مرة أخرى إلى داخل الملعب بواسطة أفراد الفريق الذي لم يتسبب في إخراجها .

- إذا تسبب لاعبان أو أكثر من فريقين متنافسين في إخراج الكرة خارج الحدود، فعلى الحكم أن يقوم بإدخالها، وذلك بتمريرها في خط مستقيم داخل حدود الملعب، وعلى أول لاعب يتمكن من الاستحواذ عليها أن يتخلص منها في مدة لا تزيد عن خمس ثواني وإذا احتفظ بها لمدة أطول تصبح من حق الفريق الآخر

- الحكم هو الشخص الوحيد الذي يقرر كون الكرة في اللعب من عدمه، كما يقرر أيضا صحة احتساب الهدف وعليه أن يسجل عدد الإصابات التي يجزها كل فريق، وهو القاضي الفاصل في كل شيء حتى نهاية المباراة ولا يحق لأي لاعب الاعتراض على قراراته وجزاء ذلك إعلان خطأ ضده .

- عند بداية المباراة يصطف لاعبو الفريق في مواجهة بعضهما البعض كل على حدوده ويقوم الحكم بوضع الكرة في منتصف الملعب، وعند إعطاء إشارة البدء يعود اللاعب بأقصى سرعة باتجاه الكرة للاستحواذ عليها وبدء اللعب (1) .

-

-

-

<sup>1</sup> - أحمد أمين فوزي: كرة السلة للناشئين، المكتبة المصرية، 2004، ص 17.

## \*مقاييس الملعب

- في سنة 1907: (100×60) قدم لعدد 9 لاعبين .
- (72×50) قدم لعدد 5 لاعبين .
- في سنة 1922: (70×45) قدم .
- في سنة 1983: (72×40) قدم .
- (85×45) قدم .
- في سنة 1953: الإبقاء على اعتماد الملعبين ولكن تحويل القياس إلى المتر .
- (24×13) مترا
- (28×15) مترا
- في سنة 1956: ثم اعتماد ثلاثة مقاييس للملاعب
- الملعب المتوسط (26×14) مترا.
- الملعب الكبير (28×15) مترا .
- الملعب الصغير (24×13) مترا.
- في سنة 1985: تم رسم نصف دائرة حول الهدف تبعد عنه مسافة 6متر وتحسب الإصابة بثلاثة نقاط إذا أجريت من هذه المسافة .
- في سنة 1999: تم اعتماد مقياسين للملعب هما :
- (15×28) مترا للمنافسات الدولية .
- (14×26) مترا للمنافسات المحلية .<sup>(1)</sup>

## \*اللاعبون

- في سنة 1905 : 9 لاعبين .
- في سنة 1907 : من 5 إلى 9 لاعبين حسب اتفاق الفريقين .
- في سنة 1922 : من 6 إلى 9 لاعبين حسب اتفاق الفريقين .
- في سنة 1924 : 6 لاعبين فقط .
- في سنة 1928 : 5 لاعبين فقط .

## \*وقت المباراة

- في سنة 1905 : شوطين مدة كل شوط 12 دقيقة .
- في سنة 1907 : شوطان مدة كل شوط 15 دقيقة .
- في سنة 1924 : أربعة أشواط مدة كل شوط 8 دقائق .

<sup>1</sup> - أحمد أمين فوزي: مرجع سابق، ص 21.

- في سنة 1928 : شوطان مدة كل شوط 20 دقيقة .
- في سنة 1999 : شوطان مدة كل شوط 20 دقيقة يتم تقسمها إلى فترتين كل فترة 10 دقائق وبينهما دقيقتان للراحة .<sup>(1)</sup>

### 3- التطور التاريخي لمهارات كرة السلة

إن التطور المستمر لقانون اللعبة والدراسات والبحوث التي أدت إلى رفع المستوى للياقة البدنية للاعبين وكذلك التفكير المستمر في كسر الحيل الدفاعية والهجومية ، كل ذلك كان له أثر بالغ في تطور فنون اللعبة منذ نشأتها حتى وقتنا الحالي ، فلعبة كرة السلة أصبحت تتطلب توقيتا سريعا في الأداء وأصبح الصراع بين المهاجمين والمدافعين طوال المباراة لا ينقطع ولا يتسم بالهدوء في أي لحظة من لحظاتها .<sup>(1)</sup>

وقد كان نتيجة هذا الصراع المستمر بين المهاجمين والمدافعين أثر بالغ في تطور المهارات وخلق مهارات جديدة ، ففي خلال الثلاثينيات كانت حركات القدمين ومهاراتها تنحصر في الجري وتغير السرعة والتوقف والارتكاز ، وكذلك الوثب ، وكان يتعلمها اللاعب بنفسه حيث تفرض طبيعة اللعب أن يقوم اللاعب بهذه الحركات دون أسس ثابتة وواضحة للمدربين ودون أن يدري اللاعب مدى أهميتها في متابعة الخصم ومراوغته ، ولكن طبيعة الصراع مع الخصم فرضت على اللاعب والمدرب التفكير في تقنين هذه الحركات فبدأت تظهر بصورة أفضل في الأداء فأصبح التوقف يعتمد على ثني الركبتين لخفض مركز الثقل واتساع المسافة بين القدمين للمحافظة على الاتزان ، وبدأ الارتكاز يأخذ طابعا مغايرا عما كان عليه من قبل حيث أصبح يتم بحجز الخصم وعلى مشط القدم لسرعة أدائه ، وهكذا تطورت حركات القدمين في هذه الفترة تطورا ملحوظا ، وفي خلال الأربعينيات شاع استخدام مهارات التصويب على السلة باليدين من الثبات ، فتكونت لدى المدافعين حساسية خاصة نحو التصويب بهذه الطريقة ، وأصبح من السهل إحباط معظم محاولات التصويب فبدأ المدربون التفكير في أسلوب آخر يتيح للاعبين المهاجمين فرص أكثر لإصابة الهدف حتى ظهرت مهارة التصويب من القفز في أوائل الخمسينيات ، كما بدأت أيضا في هذه الفترة تختفي مهارة التصويب باليدين حتى في حالة الرمية الحرة ، حيث بدأ التصويب بيد واحد في الظهور واختفي تماما التصويب باليدين مع أوائل الستينيات حيث ظهرت مهارة التصويب من أعلى إلى أسفل التي أطلق عليها اسم التصويبة الساحقة .

<sup>1</sup> - أحمد أمين فوزي : مرجع سابق ، ص 22-23.

<sup>1</sup> - أحمد أمين فوزي : مرجع سابق ، ص 24.

<sup>2</sup> - مختار سالم : مع كرة السلة ، مؤسسة المعارف ، بيروت ، لبنان ، 1991 ، ص 11-12.

وقد كان هذا نتيجة لتطور التصويب من القفز ورد فعل طبيعي لمدى ما وصل إليه التقدم في الإعداد البدني للاعبين، ولم يقف التطور في التصويب عند هذا الحد، فقد شوهد خلال الأدوار النهائية لبطولة العالم التي أقيمت بمدينة لوبليانا بيوغسلافيا سنة 1970 تطور جديد للتصويب من القفز، حيث يقوم اللاعب المصوب بتغيير اتجاهه في الهواء بعد أن يصل إلى أعلى ارتفاع حتى يتجنب بذلك مقاومة الخصم إذا ما استطاع أن يتابعه في الارتقاء والوثب لأعلى<sup>(2)</sup>.

#### 4- المهارات الأساسية لكرة السلة :

تعد المهارات الأساسية لكرة السلة واحدة من أهم متطلبات أدائها وبدون إجادتها يتعذر على اللاعبين تطبيق الخطط الفردية والجماعية وبالتالي الفشل في تنفيذ الواجبات الهجومية والدفاعية التي يكلف بها اللاعب خلال المباراة، حيث أن اللاعب يحتاج إلى تركيز وسرعة التحرك بالكرة أو بدونها والقدرة على بناء الهجمات وتوقع حركات الخصم في نطاق موافق اللعب المتغير، لذا فمن الضروري أن يمتلك اللاعب مجموعة من المهارات الخاصة باللعبة المتميزة بالدقة والإجادة الكبيرة في الأداء.

إن المهارة هي ( حركة إرادية تتضمن توافق العضلات في تنفيذ نشاط هادف<sup>(1)</sup>، وان من أهم الحقائق العلمية التي تتميز الألعاب المنظمة ومنها لعبة كرة السلة وهو أن التطور فيها يعتمد على مدى إتقان وإجادة المهارات الأساسية في اللعبة والتمكن من أدائها تحت جميع ظروف المنافسة الحقيقية، ويعد هذا الإتقان أساس الارتقاء والتفوق<sup>(2)</sup>.

يعرف ( حمودات 1985 ) المهارات الأساسية في كرة السلة بأنها ( مجموعة أنظمة وأساليب الانتقال والحركة بالكرة وبدون كرة وكذلك تعني تأدية التكنيك والتكنيك لها) ويضيف أن المهارات الأساسية هي أصل روح اللعبة حيث تتفرع منها مهارات أو أساليب لتأدية متطلبات اللعبة، وهناك من يعدها الكيفية التي تؤدي بها الحركات خلال اللعبة حيث يعرفها ( البازي وعبد الله 1988) بأنها ( طريقة أداء الحركات التي تشملها اللعبة )<sup>(3)</sup>.

ويضيفان أن المعلم والمتعلم يجب أن يكونان على بينة من أنهما عن طريق وإتقان المهارات الأساسية يمكن أن يغدو عدد المخالفات محدود حيث أن اللاعب في حداثة عهده باللعبة لا يستطيع التفريق بين المخالفة والصواب بالنسبة للأداء المهارات الأساسية ويتفق (عبد الله 1980 ) مع ( hankinson 1988) على أن التحكم الجيد في المهارات الأساسية هو من أهم العوامل الرئيسة التي يتوقف عليها النجاح في الهجوم السريع في كرة السلة إذ تتحدد نتيجة المباراة طبقاً إلى الفرق في النقاط المسجلة بين الفريقين والذي يعتمد بدوره على إستراتيجية

1 - امين انور الخولي واسامة كامل راتب : التربية الحركية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1983، ص137.

2 - مؤيد عبد الله وفائز بشير حمودات : كرة السلة، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، بغداد، 1999، ص11.

3 - يوسف البازي ومهدي نجم عبد الله : المبادئ الاساسية في كرة السلة لكليات التربية الرياضية، مطبعة التعليم العالي، بغداد، 1988، ص3.

التحرك والأداء السريع للمهارات الأساسية المكتسبة والتي يجب القيام بها بطريقة متطورة وعلى نحو السعة والدقة (1)(2).

من خلال ما تقدم فان الباحث يمكن أن يوضح مفهوم المهارات الأساسية بتعريف إجرائي بأنها المهارات الحركية الهادفة التي تؤدي تحت قيود قانون لعبة كرة السلة وهي أساس الانجاز خلال المباراة وهي بدورها تنقسم إلى عدة عناصر نذكر منها :

#### 4-1 الطبطبة ( DRIBBLE ):

تعد الطبطبة عنصرا أساسيا في كرة السلة وهي الوسيلة الوحيدة التي يستطيع فيها اللاعب الانتقال بالكرة من موقع لآخر وتعتمد على الانثناء والمد الحاصل في المرفق والرسغ اليد (3)

يعرف ( معوض 1980 ) الطبطبة بأنها ( عملية رفع الكرة على الأرض بواسطة المرفق والرسغ والأصابع ويضيف يجب أن لأتلامس الكرة راحة اليد ، وان تكون الأصابع متباعدة بارتحاء وهي تتابع الكرة بلامستها ورفعها وتوجيهها إلى الأسفل دون ضربها عند ارتدادها من الأرض ، وتعد من أصعب المهارات الأساسية اداء لها تتطلبه من توافق عضلي ، عصبي وف (4) .

ويؤكد الهاشمي (1988) أن استعمال واقيات حجب النظر عند تعليم الطبطبة يعد من ضرورات التعلم لهذه المعارف لفرض منع اللاعب من النظر إلى الكرة أثناء الطبطبة ، والذي يعد مبدءا أساسيا عند تعليم مهارة الطبطبة (5)

ويتفق الباحث مع ( محجوب 1990 ) على أن استخدام كفوف مصنعة أثناء تعلم هذه المهارة سيساعد على زيادة الإحساس بالحركة أثناء الطبطبة خاصة إذا ما صممت هذه الكفوف بالشكل الذي يعمل على نشر الأصابع على الكرة ويمنع ملامستها براحة اليد. (6)

وتنقسم الطبطبة إلى ثلاثة أنواع :

1- الطبطبة العالية .

2- الطبطبة الواطئة .

3- الطبطبة بتغير الاتجاه .

حيث يستخدم كل نوع من هذه الأنواع طبقا لظروف اللعب المتغيرة .

1- مهدي نجم عبد الله : كرة السلة ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة ، ، بغداد ، 1980 ، ص41 .

2- نبيل مهدي نجم وآخرون: تدريس كرة السلة هنقسن : التقدم في مراحل ( ترجمة ) ، دار الكتب لطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 ، ص357 .

3- مؤيد عبد الله وفائز بشير حمودات : مرجع سابق ، ص58 .

4- حسن سيد معوض : كرة السلة للجميع ، مطابع الدجوي ، القاهرة ، 1980 ، ص80، 81 .

5- إبراهيم محمد الهاشمي : كرة السلة الحديثة ، المطبعة الحكومية بوزارة الإعلام ، البريق ، 1988، ص24 .

6- وجيه محجوب : التحليل الحركي الفيزيائي والفلسفي للحركات الرياضية ، مطابع التعليم العالي ، جامعة بغداد ، 1990 ، ص162 .

## 2-4 - التصويب (SHOOTING) :

ويعرف بأنها ( عملية دفع الكرة باتجاه الهدف على شكل رمية حرة باستخدام ذراع أو ذراعين ).<sup>(1)</sup>

ويعد من أهم المهارات الأساسية في كرة السلة حيث تتحدد نتيجة المباراة بعدد النقاط التي يحرزها الفريق نتيجة ادخله الكرة في سلة الفريق الخصم ، كما أن جميع المهارات الأخرى تصبح عديمة الجدوى في حالة عدم نجاح التصويب ، واهم ما يجب التأكيد عليه في هذه المهارة هو الاهتمام بقوس طيران الكرة ، حيث تشير المصادر إلى أن اللاعب يجب أن يرمي الكرة على نحو يرفع من قوس طيرانها كي يضمن سقوط الكرة بشكل يكاد يكون عموديا على مركز الحلق أي بزواوية كبيرة تقارب (90 درجة ) وهي أفضل زاوية لدخول الكرة في السلة.<sup>(2)</sup>

ويشير ( إسماعيل 1991 ) أن لأدراك المسافة أثناء التصويب ذو دورا مهما في تحسين مستوى الدقة وسرعة تعلم هذه المهارة .<sup>(3)</sup>

حيث يؤكد (سلامة 1990) على ضرورة مزج عنصري الدقة والسرعة معا في مهارة التصويب كي يتمكن اللاعب من أدائها بصورة إلية.<sup>(4)</sup>

ويرى الباحث أن التصويب من أصعب المهارات الأساسية في كرة السلة من حيث الدقة المطلوبة ، حيث أن هذه الصعوبة تزداد مع حالة الأطباق من قبل اللاعب المدافع حيث يذكر (BUNN) 1971 ، أن مقدار قوس الذي تسلكه الكرة يتناسب عكسيا مع مقدار المسافة بين اللاعب المصوب واللاعب المدافع عندما يكون الأخير قريبا من حالة الأطباق .<sup>(5)</sup>

كما يؤكد (COLLINS 1984) فيما يتعلق بالجانب النفسي وتأثيره على الدقة في التصويب على ضرورة الثقة بالنفس وتجنب الشعور بالإحباط أثناء التصويب ، ويضيف أن الهدوء والشعور بالارتياح فضلا عن التصور البصري الايجابي وتعد من أهم عوامل النجاح في الرمية الحرة .<sup>(6)</sup>

تنقسم مهارة التمرير إلى نوعين رئيسين هما :

أ - التصويب من الثبات .

ب - التصويب من الحركة .

<sup>1</sup> - احمد جابر باقر وكمال عارف ظاهر : المهارات الفنية لكرة السلة ، مطابع التعليم العالي ، بغداد ، 1987 ، ص 143 .

<sup>2</sup> - مؤيد عبد الله جاسم وفائز بشير حمودات : كرة السلة ، ط2 ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1999 ، ص 23.

<sup>3</sup> - محمد عبد الرحيم إسماعيل : مهارات كرة السلة دراسة تجريبية لتعلم مهارات التمرير والحوار والتصويب ، رسالة ماجستير منشورة ، مجموعة رسائل ماجستير في التربية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1991 ، ص 205 .

<sup>4</sup> - بحوث منشورة محمد عبد العزيز سلامة : دراسة لدقة التصويب المميزة بالسرعة وتأثيرها على فعالية التصويب في كرة السلة ، بحث منشور ، مجموعة في التربية الرياضية ، جامعة البصرة ، 1990 ، ص 334 .

bunn,jiwi,sciencifce,principles ofcoaching,secondeditionprenticehall,angledceifts,neiojorgy.

<sup>5</sup> 1971.p254

Doug , Collins ,shot , ting ,tecanioues ,and indidval ,offensive ,moves flashback volumex , ins

<sup>6</sup> usa 1984 ,p41 .

ويعد التصويب من الثبات أسهل من التصويب من الحركة وأكثر التصويبات استخداما في هذا النوع من التصويب هو التصويب من فوق الرأس بيد واحدة وغالبا ما يستخدمه اللاعبون أثناء الرمية الحرة ، ويجب عند تعليم هذه المهارة التأثير على التوافق والتناسب وربط حركات مد المفاصل للجسم وصولا إلى الامتداد الكامل والتأكيد على دفع الكرة برسغ اليد مع متابعة الأصابع لحركة اليد للكرة .<sup>(1)</sup>

أما النوع الثاني ( التصويب من الحركة ) فينقسم إلى أربعة أنواع هي :

- 1 . التصويب من القفز . JUMP SHOT
- 2 . التصويب السلمي . LAY UP SHOT
- 3 . التصويب الخطائي . HOOK SHOT
- 4 . التصويب بالمتابعة . TIP IN SHOT

حيث يستخدم كل نوع من هذه الأنواع وفقا إلى موقع اللاعب المصوب بالنسبة إلى المدافع وسللة الفريق الخصم ، وبناءا على مدى إجادته بكل نوع من هذه الأنواع .<sup>(2)</sup>

#### 4-3- مهارة جمع الكرات المرتدة :

يتفق العديد من كبار مدربي كرة السلة على حقيقة أن الفريق الذي يتحكم أفراده في لوحتي كرة السلة هو الفريق الأكبر فرصة للفوز بنتيجة المباراة ، وعلى يمكن التأكيد بان مهارة جمع الكرات المرتدة هي أهم مهارات اللعبة .

ومن أهم القدرات الحركية المرتبطة بهذه المهارة :

سرعة رد الفعل ، والرشاقة ، والتوافق العضلي العصبي ، والقوة المميزة بالسرعة ( العضلات المادة للساق والقدم ، قوة عضلات الذراعين ) كذلك من الضروري امتلاك اللاعب لسمات الشجاعة والروح القتالية والمبادرة .

ومن جانب آخر يتضمن الجانب الفني لأداء هذه المهارة النقاط الفنية الآتية :

- 1- حجز اللاعب القريب .
- 2- احتلال المكان الصحيح .
- 3- القفز أعلى ما يمكن في التوقيت الصحيح لارتداد الكرة .
- 4- مسك الكرة والتحكم فيها في اقرب مكان لارتدادها من اللوحة أو الحلقة .

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الله جاسم وفائز بشير حمودات : مرجع سابق ، 1999 ، ص ، 23،25 .

<sup>2</sup> - فائز بشير حمودات وآخرون : مرجع سابق ، 1985 ، ص ، 72،77 .



## 4-4- مهارات حركات القدمين الدفاعية والهجومية :

تعد تمارين العدو والجري والأثقال والحبال والمدرجات من أهم وسائل التدريب التي يمكن استخدامها في برنامج رفع مستوى التحمل العضلي والرشاقة والسرعة للاعبين ، تمهيدا لاشتراكهم فيها بعد برنامج تنمية كل من مهارات حركات القدمين الدفاعية والهجومية .<sup>(1)</sup>

## 5-مهارات التمرير ( المناولة ) :

وهي من المهارات الأساسية المهمة وتعد الطريقة الرئيسية لنقل الكرة أثناء اللعبة وتعرف ( بأنها عملية رمي الكرة من لاعب لأخر بصورة دقيقة وذلك تجنباً لقطعها من قبل الدافع ولغرض الوصول هدف الخصم بأمان )<sup>(2)</sup>.

ولأهمية هذه المهارة فقد أكد الكثير من الباحثين على ضرورة استخدام الوسائل الفعالة في عملية التحكم الحركي لتنمية دقة وسرعة أدائها خلال المباراة .<sup>(3)</sup>

ويذكر ( محمودات 1985 ) أن المناولة ( هي احد المهارات الهجومية في كرة السلة ، وهي عملية انتقال الكرة من لاعب مهاجم إلى لاعب آخر يكون في وضع جيد للتقدم إلى الأمام أو القيام بالتصويب ، او هي عملية نقل الكرة إلى اللاعب الذي يكون أكثر فاعلية بالنسبة لإحدى مناطق دفاع الخصم الضعيف ) .<sup>(4)</sup>

ويشير كل من ( المفتي و العزاوي 1985 ) ، إن استعمال المناولات الكثيرة والسريعة هو التكتيك الناجح لخلخلة وتفكيك وحدة دفاع الفريق الخصم ، ومن ثم اختراقه لغرض التهديد .<sup>(5)</sup>

وفي المباريات القوية فيها مستوى متقارب يكسب المباراة الفريق الذي يجيد التمرير لأنه يستطيع أن يحتفظ بالكرة معه في الدقائق الأخيرة من المباراة لطول فترة ممكنة مع تهديد سلة الفريق الأخر .<sup>(6)</sup>

1 - مصطفى زيدان : مرجع سابق ، ص 53،54 .

2 - رعد جابر باقر وكمال عارف ظاهر : المهارات الفنية لكرة السلة مطبعة التعليم العالي ، بغداد ، 1987 ، ص 43 .

3 - نجوى سليمان جاد : دراسة بعض الوسائل الفعالة لتنمية دقة وسرعة التمرير في كرة السلة ، رسالة ماجستير منشورة ، مجموعة رسائل ماجستير في التربية الرياضية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1991 ، ص 123 .

4 - فائز بشير محمودات وآخرون : مرجع سابق ، 1985 ، ص 46 .

5 - وداد محمد المفتي وإياد عبد الكريم العزاوي : كرة السلة ( التكتيك الفرقي - التدريب ) ، مطبعة التعليم العالي ، جامعة بغداد ، 1985 ، ص 100 .

6 - حسن سيد معوض : مرجع سابق ، ص 46 .

ويرى الباحث أن التميرير في كرة السلة هي سلاح هجومي ذو حدين وتحقق الفائدة من هذا السلاح طبقا إلى براعة الفريق المهاجم وإجادته لاستخدام المناولة أثناء اللعب .

وتشير بعض المصادر الحديثة إلى أن استخدام التميرير هو أسهل طريقة لكي يحتفظ فريق كرة السلة بالكرة وهي أيضا طريقة لنقل الكرة داخل الملعب بشكل تسرع بكثير من الطبطبة وان اختيار نوع التميريرة يتوقف على سير المباراة ومجرياتها وعلى موقع اللاعب بالنسبة لزملائه وخصومه .<sup>(1)</sup>

ومن حيث المبدأ فان مهارات التميرير في كرة السلة تقسم إلى نوعين أساسين هما :

1- التميرير باليدين .

2- التميرير بيد واحدة .

### 5-1- التميرير باليدين

#### 5-1-1- التميريرة الصدرية (CHEST.PASS)

وهي تعد من أسهل المناولات أداء ، واستلاما وأكثرها استعمالا خلال اللعب وأكثر ما يكون استخدامها مناسبة للمسافات القصيرة والمتوسطة ونظرا لسهولة أدائها وأهميتها فانه غالبا ما يتم تعليمها للمبتدئين خلال المراحل الأولى من العملية التعليمية.<sup>(2)</sup>

وتسمى بتمريرة الفريق لأنها أكثر التميريرات شيوعا بين جميع الفرق وتؤدي بدفع الكرة باليدين من أمام الصدر وهي التميريرة المستعملة في اللعب في الأحوال المعتادة ، وتتطلب قوة الأصابع والرسغين ومددا سريعا من الكوعين ويجب أن يتمكن اللاعب من تأديتها بمجرد استلام الكرة حتى ليخيل للرائي أن استلام الكرة وتميريرها في حركة واحدة تقريبا وأحسن مستوى لتميريرها بين الكتف والفخذ.<sup>(3)</sup>

وتستخدم التميريرة الصدرية في المسافات القصيرة وعند أداء التميريرة فان الكرة تسحب باليدين باتجاه الصدر وتمسك الكرة بأطراف الأصابع بني كلا المرفقين ثم تؤخذ خطوة في اتجاه حركة التميريرة ، وبمجرد فرد الذراعين بقوة تدفع الكرة من اليدين بحركة نظم خارجي من الرسغين بحيث تصل الكفان في مواجهة الكرة وبمجرد إتمام التميريرة ينتقل قل الجسم للأمام على القدم الأمامية والذراعان ممتدان إلى أقصى حد .<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - الرياضة بالانترنت : كيف تصبح لاعبا في كرة السل ، أكاديميا انترناسيونال للنشر والطباعة ، بيروت ، 2002 ، ص 14 .

<sup>2</sup> - محمد عنسي جوي : فاعلية استخدام وسائل مساعدة لرفع مستوى التعلم لبعض المهارات الأساسية في كرة السلة ، رسالة ماجستير ، جامعة البصرة ، 1993 ، ص 07.

<sup>3</sup> - حسن سيد معوض : مرجع سابق ، ص 48 .

<sup>4</sup> - الين وديع فرج : خبرات في الألعاب للصغار والكبار ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، القاهرة ، ط2 ، 2002 ، ص 430 .

ولأنها أكثر المناولات شيوعا في اللعبة ويطلق عليها البعض تمريرة الفريق وقد سميت بالمناولة الصدرية لان أدائها يبدأ من الصدر ويجب على اللاعب أن يتمكن من أدائها بعد استلام الكرة مباشرة ، حيث تؤدي بعد مسك الكرة وسحبها إلى الصدر بالشكل الذي يظهر ، وكان اللاعب يقوم بعمل دائرة أمام الجسم وتتم بمد الذراعين إلى الأمام ودفع الكرة بقوة برسخ الكتفين وأخيرا بالأصابع ، وقد تؤدي هذه المهارة من الثبات أو من الحركة .<sup>(1)</sup> وهناك من يقول بوجوب اخذ خطوة في اتجاه التمريرة حتى تكون مضبوطة ، وآخرون يقولون أن هذه التمريرة يجب أن تؤدي بحركة سريعة من الأصابع والرسغ دون اخذ خطوة واعتقد أن الصواب في الأخذ يكلا الرأيين حسب الحالة الموجودة ويتفق الجميع على وجوب التدريب بالكرة الطيبة قبل ابتداء المسوم لتقوية الرسغين والأصابع والمرفقين

### \* حركة التمريرة :

تكون الكرة في البداية أمام الصدر وتحرك اليدين بالكرة لرسم دائرة من الأمام بعيدا عن الجسم للأسفل وللداخل ثم أعلى المكان الذي ابتدأت منه الكرة ثم تستمر الكرة في حركة التمريرة بدفعها من أمام الصدر للأمام بحيث تنتهي حركة الدفع ، والذراعان ممتدان والكفان تتجهان أما للأسفل وأما للخارج ولا تتوقف الذراعان بل تستمران في حركتهما بسهولة وتراخ ، فيما يسمى بمتابعة التمريرة حيث يؤدي ذلك إلى مزيد من السرعة ودقة التمريرة .

وعند نزول الكرة في المرححة الأولية تشني الركبتان قليلا والاستعداد لإضافة قوة مد الركبتين في التمريرة ، وعند القيام بعملية الدفع للكرة تمتد الركبتين ويتحرك الجسم أمامها في اتجاه التمريرة لدرجة اخذ خطوة في نفس الاتجاه إذا احتاج الأمر ، وتكون هذه الخطوة بأي من القدمين .<sup>(2)</sup>

### 5-1-2- التمريرة من فوق الرأس<sup>(3)</sup>

أما المناولة ( التمريرة ) من فوق الرأس باليدين (two-hand-overhead-pass) وهي المناولة التي لجأ اللاعب إلى استخدامها عندما يكون هناك لاعبا مدافعا بينه وبين زميله ، حيث يذكر (sortal 2000) إذا كنت مضطر لتعلم مناولة واحدة فقط من مناولات كرة السلة فالتكن المناولة من فوق الرأس ، وذلك لان المبتدئين لا يواجهون صعوبة كبيرة في تعلم هذه المناولة من جهة ، ولصعوبة قطعها من قبل الخصم ، من جهة أخرى يضيف أن هذه المناولة مهمة جدا لفرق البنين والبنات على حد سواء وبعمر 10 سنوات وتتعدى أهميتها

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الله حاسم وفائز بشير حمودات : مرجع سابق، 1999، ص15

<sup>2</sup> - حسن سيد معوض : مرجع سابق، ص49،50 .

<sup>3</sup> -nicksorted , basket-ball tip-ins, cb , mcgraw hil companies,chicago,usa, 2001 ,p 46,47 .

كذلك بالنسبة للاعبين المتقدمين حيث تعد من المناولات الجيدة في تزويد لاعب الارتكاز بالكرات الأكثر خطورة على سلة فريق الخصم .

وتعد هذه التميرية أكثر فاعلية في استخدامها للمسافات الطويلة ، وتستخدم غالبا في حالة تمرير الكرة أعلى من وصول المنافس وأيضا الوضع الذي تتخذه لأداء هذه التميرية يساعد اللاعب على أداء حركة خداع بالتمرير بسرعة مما يدفع المنافس لان يكون غير قادر على الدفاع .

وتكون الكرة في التميرية فوق الرأس خلف الكتفين وفي ارتفاع الرأس تقريبا وتدفع الكرة للأمام بفرد سريع للمرفقين والرسغين ، وتتبع الذراعان حركة اتجاه التمير والقدمان بعيدتان عن بعضها في وضع مريح ، وتسحب الكرة فوق الرأس بالذراعين معا مع ثني خفيف في المرفقين ثم تفرد الذراعان والرسغان وفي الوقت تتحرك الذراعان والرسغان للأمام لدفع الكرة للأعلى وللأمام (1).

ويتفق بعض المتخصصين أن هذه المناولة تستخدم للمسافات القصيرة والمتوسطة وذلك لقصر الفترة الزمنية التي يستغرقها ، وغالبا ما تستخدم من قبل اللاعبين طوال القامة وخاصة إذا كان الخصم اقصر من المناول (2).

ولضمان سهولة الاستلام فان المناولة يجب أن تصل إلى مستوى رأس المستلم أو أعلى بقليل ، ويتم تنفيذها من خلال رفع الكرة فوق الرأس والذراعان ممتدتان إلى الأعلى والأصابع منتشرة ومقعرة على أسفل وجانب الكرة (3) . ويساعد الانثناء في المرفقين مع امتداد بسيط في الكفين تؤدي المناولة بدفع الكرة إلى الأمام الأعلى باستقامة اليدين والرسغين الممدودين والأصابع المؤثرة للأسفل ( عند نهاية الحركة ) مع بقاء النظر باتجاه الهدف المقصود ويفضل اخذ خطوة للأمام باتجاه المناولة لإضافة قوة إلى دفع الكرة (4).

#### \*مستوى التميرية :

يجب أن تصل الكرة للمستلم في مستوى رأسه أو أمام وجهه ولكن ليس أكثر انخفاضا من ذلك والأصعب استلامها (5).

. تدفع الكرة بالأصابع والرسغ مع مد الكوعين بقوة .

. إذا كانت التميرية لمسافة طويلة نوعا يأخذ الممرر خطوة في اتجاه التميرية

### 5-1-3- التميرية المرتدة

تؤدي التميرية المرتدة في معظم الحالات باليدين معا وتؤدي الكرة المرتدة بطريقة مماثلة لتميرية الصدرية، وعند أداء هذه التميرية فان الذراعين تمتدان للخارج والأسفل لتوجيه الكرة للأرض وتترك الكرة وهي في ارتفاع الوسط تقريبا ، وينبغي أن يؤدي الارتداد بحيث أن الكرة إلى الزميل في ارتفاع الوسط بعد ارتدادها ولكي تصل الكرة بهذه

1 - البن وديع فرج : مرجع سابق ، ص 431 .

2 - الرياضة بالانترنت : مرجع سابق ، 2002 ، ص 15 .

3 - مؤيد عبد الله حاسم وفائز بشير حمودات : مرجع سابق ، 1999 ، ص 17 .

4 - فائز بشير حمودات وآخرون : مصدر سابق ، 1985 ، ص 48 .

5 - حسن سيد معوض : مرجع سابق ، ص 51 .

الصورة فانه من الضروري أن تلامس الأرض في نقطة اقرب إلى المستقبل منه عن الممرر وتعد التمريرة فعالة عند التمريير إلى لاعب قريب من السلة ومراقب من الدفاع عن قرب .<sup>(1)</sup>

. تمسك الكرة كما في التمريرة الصدرية .

. توجه الكرة إلى الأرض لترتد منها إلى المستلم .

أحسن نقطة تلامس فيها الكرة الأرض هي اقرب ما يمكن من مستوى قدمي الدفاع الذي يعترض التمريرة على ألا تلامس الكرة قريبا من قدمي المدافع في حالة المدافع قريب يحسن توجيه ارتداد الكرة إلى ما يقارب من مساحة متر من الزميل المستلم ، أما إذا كان المدافع في منتصف المسافة فيحسن توجيه ارتداد الكرة قريبا من أقدام المدافع .

وأكثر ما تستخدم هذه التمريرة في :

1 . حينما يكون هناك منافس بين الممرر والمستلم ( لا يستطيع قطع التمريرة الصدرية ) .

2 . حينما يكون الفريق المنافس طوال القامة .

**5-1-4- التمريير الدفعة البسيطة :** يقوم بها غالبا رجل الارتكاز حينما يقطع زميل له بالقرب منه

. تمسك اليدان الكرة ولكن الكفين تكونان تحت الكرة والكوعان ممتدان للأسفل قليلا أمام الجسم

- تدفع الكرة بالأصابع دفعة بسيطة في اتجاه المستلم في مستوى جذعه وتستخدم هذه التمريرة أيضا بكثرة عندما يقوم الفريق بمناورة الواف (weave) .<sup>(2)</sup>

## 5-2- التمريرة بيد واحدة

### 5-2-1- التمريرة من فوق الكتف

وتسمى المناولة الطويلة كونها تستعمل للمسافات الطويلة وفي الهجوم السريع .<sup>(3)</sup> وتستخدم خصوصا في

الهجوم الخاطف ، وإذا مررت تمريرة بيدك اليمنى فيجب أن تلاحظ :

1 . امسك الكرة باليدين بالطريقة المعتادة .

2 . خذ الكرة باليدين فوق الكتف اليمنى حتى خلف الأذن اليمنى وتكون اليد اليمنى خلف الكرة و اليسرى أمامها بمجرد السند ، وفي هذا الوضع يكون الساعد الأيمن عموديا على الأرض تقريبا وساعد الأيسر موازيا للأرض .

3 . أثناء رفع الكرة تتحرك القدم اليسرى في اتجاه المستلم مع توجيه الكتف اليسرى في نفس الاتجاه ، ويتركز الجسم على القدم اليمنى .

<sup>1</sup> - البن وديع فرج : مرجع سابق ، ص 430 .

<sup>2</sup> - البن وديع فرج : مرجع سابق ، ص 430 .

<sup>3</sup> فائز بشير حمودات وآخرون : مرجع سابق ، 1985 ، ص 48 .

4 . عند ملامسة القدم اليسرى للأرض تترك اليد اليسرى الكرة وتبدأ الذراع اليمنى في دفع الكرة جهة المستلم مع اندفاع الجسم في نفس الاتجاه ، واخذ خطوة بالقدم اليمنى في نفس الاتجاه ، وتكون اليد اليمنى خلف الكرة طول حركة التميرير .

5 . تستمر حركة الذراع والجسم للأمام بعد تميرير الكرة للمتابعة .<sup>(1)</sup>

للقيام بهذه المناولة تمسك الكرة باليدين وترفع إلى أن تكون فوق الكتف على أن تكون اليد اليمنى أسفل وخلف الكرة أما اليد اليسرى تستخدم للمساعدة في إسناد الكرة ، وفي حالة الأداء تتحرك الذراع اليمنى الى الخلف مع قتل الجذع قليلا بنفس الاتجاه بحيث يتركز الجسم على القدم اليمنى ومن ثم مرجحة الذراع اليمنى الأمام وبمساعدة الجذع مع الذراع يتم قذف الكرة وتوجيهها عن طريق رسغ اليد والأصابع مع اخذ خطوة باتجاه الحركة لزيادة قوة دفع الكرة .<sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup>

ويشير [سور طال 2001 (sortal)] إن جعل القدمين في الوضع الصحيح واتخاذ احدهما بقدم ارتكاز

(4) .

### 5-2-2- التمريرة المرتدة

وهي مثل التمريرة المرتدة باليدين إلا أنها تؤدي بيد واحدة وتستخدم للتمرير الطويل ، وتستخدم غالبا لتمرير الكرة للاعب الارتكاز .<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> حسن سيد معوض : مرجع سابق ، ص56،55 .

<sup>2</sup> فائز بشير حمودات وآخرون : نفس المرجع ، 1985، ص58 .

<sup>3</sup> مؤيد عبد الله جاسم وفائز بشير حمودات : مرجع سابق ، 1999 ، ص18 .

<sup>4</sup> -nicksortal,opcit,2001,p48

<sup>5</sup> - حسن سيد معوض : مرجع سابق ، ص56 .

## خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نلاحظ أن كرة السلة الحديثة كان لها مشوار طويل نحو التطور والازدهار الذي وصلت إليه من حيث القوانين والمهارات وأساليب التدريب ولقد اقتحمت في وقت قليل معظم أرجاء العالم حتى أنها أصبحت اللعبة الأولى في بعض الدول وهذا كله راجع للعمل المتواصل والثوب نحو الشموخ والوصول إلى أحسن صورة ومنافسة الرياضات الأخرى ، وكذلك لاحظنا المهارات الأساسية وما مدى مساهمتها في الأداء الهجومي والدفاعي حيث أنها صلب اللعبة وأساسها ، وكذا لاحظنا مهارة التمرير ودورها وأنواعها وبذلك نكون قد وصلنا إلى مفهومها العام وهذا ما يساعدنا على تاطير من اجل التحسين المحكم والناجح .

الجانبة النطيفة



**الفصل الرابع :**

**الإطار المنهجي للدراسة**

تمهيد:

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

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

### 1- منهج البحث :

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

أما بشير صالح 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 المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية بولاية بسكرة .

### 3- مجالات البحث :

#### 1-3- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة .

#### 2-3- المجال الزمني :

قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى المشرفين ووزعنا ما يقارب 35 وتم توزيعها في أوائل أفريل و تم الحصول على 20 استمارة وذلك بعد ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه .  
وقد قمنا بتقسيم دراستنا كالآتي : الجانب النظري : ابتداءً من 01 ديسمبر 2015 الى غاية 01 مارس 2016.

أما الجانب التطبيقي : 01 أفريل الى غاية 04 من شهر ماي نفس السنة.

### 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.

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

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

وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارة حيث تحتوي على 14 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى محورين .

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

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

**5- ضبط المتغيرات المستعملة :** يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

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

الموارد المالية في المنشآت الرياضية .

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

أداء رياضي كرة السلة .

**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 :**

# **معرض و تحليل نتائج الدراسة**

I. عرض و تحليل نتائج الدراسة :

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي كرة السلة .

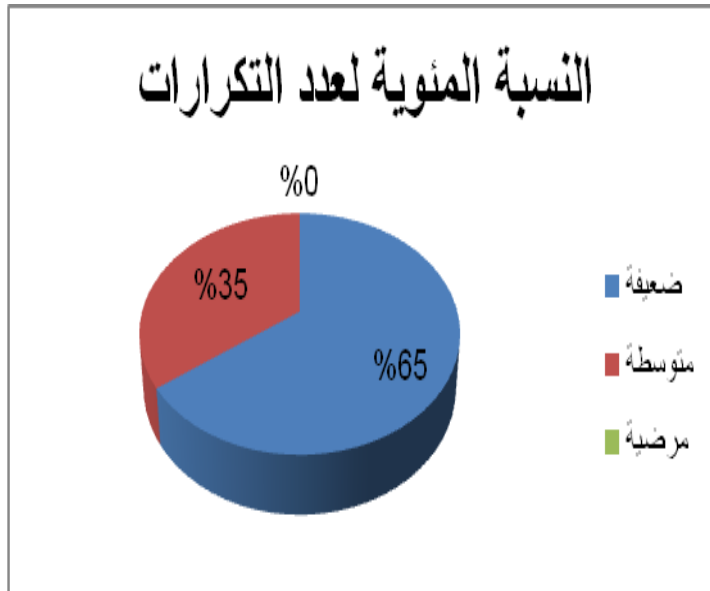
السؤال الأول : كيف هي حالة الموارد المالية في منشآتكم ؟

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

جدول رقم (1) معرفة حالة الموارد المالية

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

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



الشكل رقم (8) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين ب : ضعيفة أو متوسطة أو مرضية في تصوره لحالة الموارد المالية في المنشآت الرياضية .

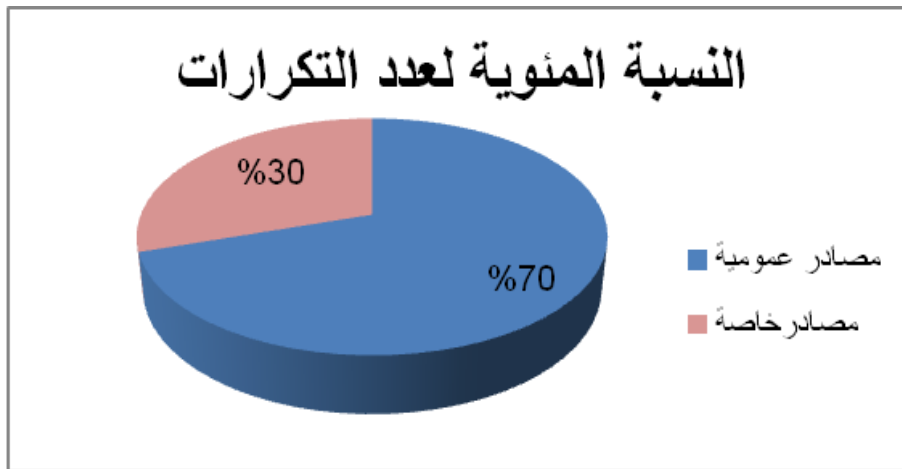
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل المشرفين يشكون من حالة الموارد المالية في منشآتهم و يصورونها بضعيفة وبالتالي يستحسن تحسينها في المنشآت الرياضية على وجه عام .

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

جدول رقم (2) معرفة نوع المصادر التي يعتمد عليها المشرفين في تمويل المنشأة

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

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



الشكل رقم (09) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة فيما يخص نوع المصادر الأساسية المعتمد عليها في تمويل المنشآت الرياضية .

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

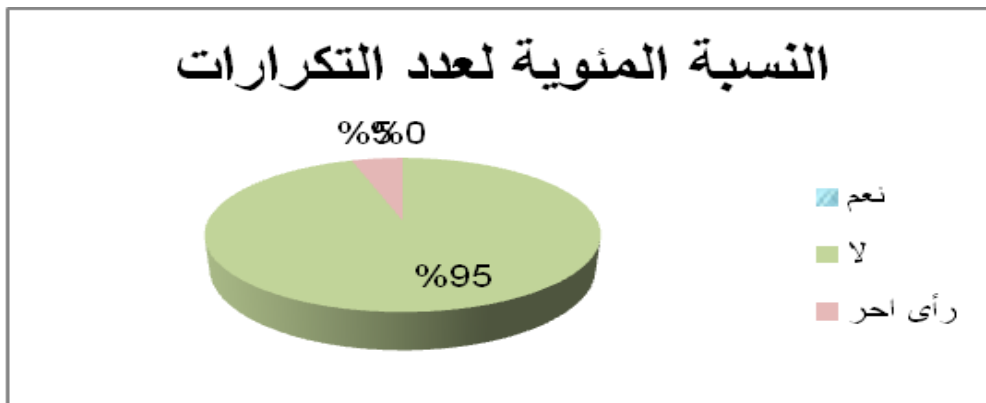
السؤال الثالث : هل الموارد المالية لمنشآتكم كافية وتسد كل احتياجات المنشأة ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت هذه الموارد المالية للمنشأة كافية أو غير ذلك .

جدول رقم (3) معرفة ما إذا كانت هذه الموارد المالية للمنشأة كافية أو غير ذلك

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

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



الشكل رقم (10) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للموارد المالية للمنشأة و هل هي كافية و تسد كل الاحتياجات .

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

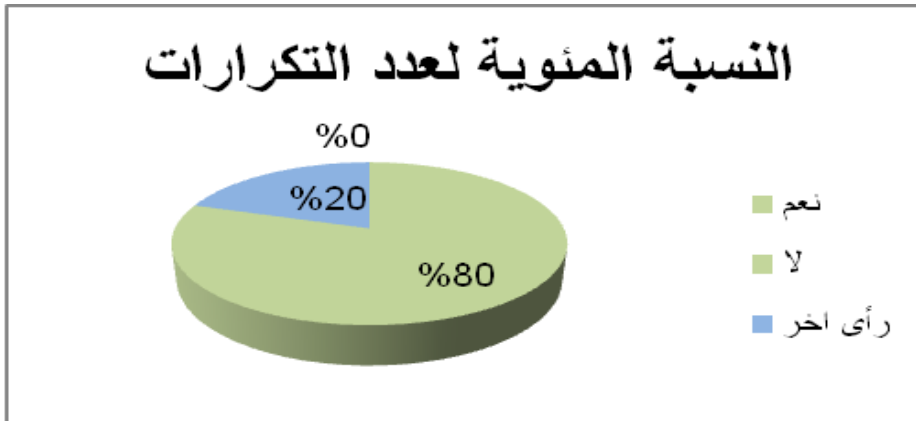


السؤال الرابع : هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم ؟  
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان المشرفين قادرين على تحقيق ما يطمحون إليه حتى وإن كانت الإمكانيات في المنشأة غير كافية .

جدول رقم (4) معرفة ما إذا كان المشرفين قادرين على تحقيق ما يطمحون إليه

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

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



الشكل رقم (11) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم .

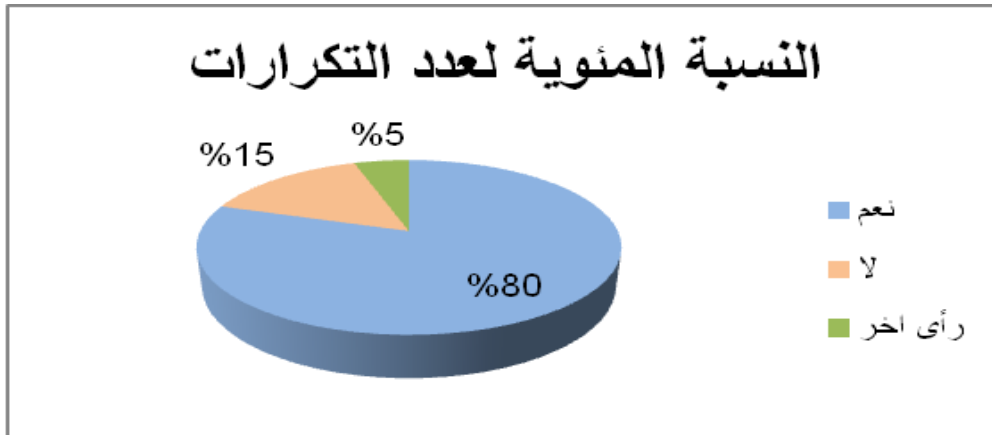
الاستنتاج : من خلال ما سبق سالفنا نستنتج أن معظم المشرفين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المالية على مستوى المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن .

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

جدول رقم (5) معرفة ما إذا كان هناك أثر المنشأة على أداء رياضي كرة السلة

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

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



الشكل رقم (12) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء رياضي كرة السلة .

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

المحور الثاني : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة كرة السلة

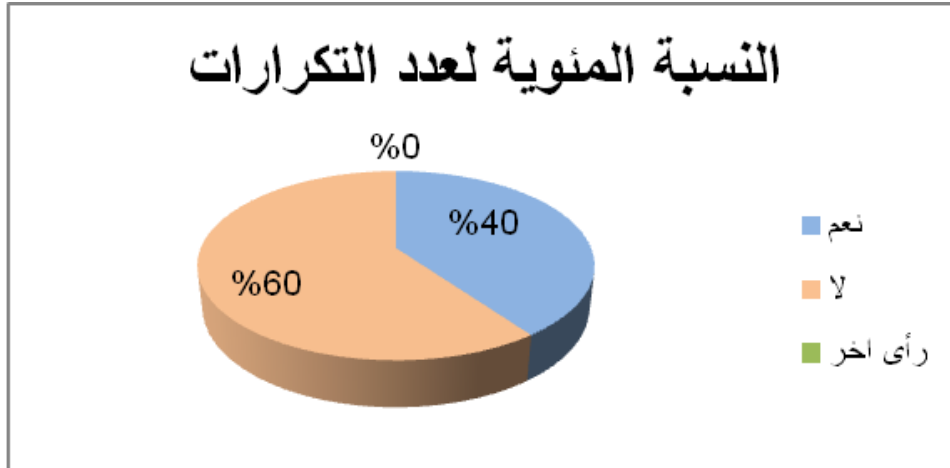
السؤال السادس : هل ترون أن هناك تطور في استغلال المنشأة بالوجه الأمثل ؟

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

جدول رقم (6) معرفة ما إذا كان هناك استغلال أمثل للمنشأة من قبل المدربين واللاعبين واحترام مواعيد العمل

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

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



الشكل رقم (13) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص استغلال المنشآت الرياضية بالوجه الأمثل .

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

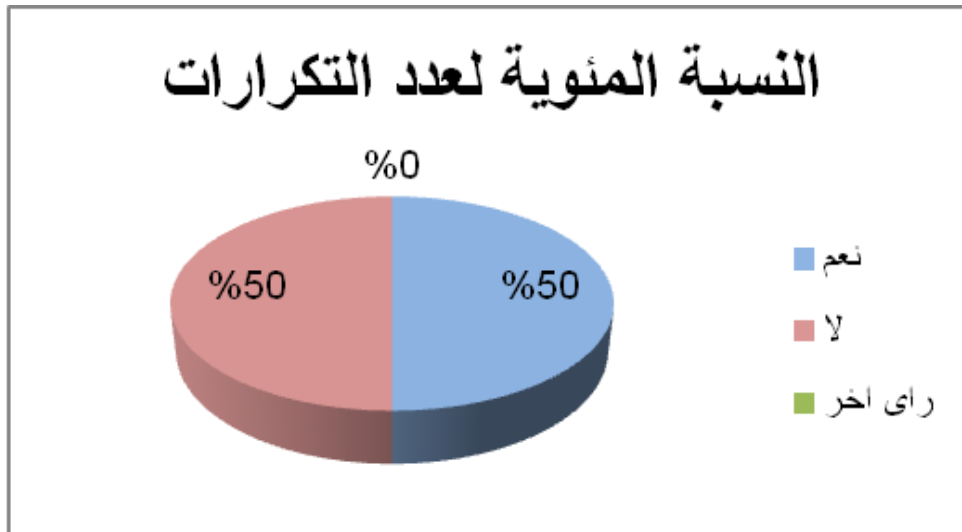
**السؤال السابع :** إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا ترجع أسباب هذا التطور؟  
**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كان هناك تطور في استغلال المنشأة ومعرفة أيضا الأسباب التي أدت إلى ذلك من خلال النسبة المئوية السابقة في الجدول السابق أي 40% من المشرفين دعموا إجاباتهم وإقتراحاتهم بإجابات إضافية للإجابة السابقة فيما يخص الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية فهناك من يقول : عدم التسيير المحكم هو المتسبب في هذه الحالة و هناك من يقول عدم وجود مسؤولين ذو كفاءة مهنية عالية في ميدان التسيير .. الخ من الاقتراحات المتداولة بين المشرفين و من خلال نسبة 60% يرون عكس ذلك و هذا راجع لأسباب عديدة منها :  
- عدم تطبيق الرياضيين للقانون الداخلي للمنشأة.  
- عدم الأخذ بعين الاعتبار أن المنشأة ملك للجميع و أن لكل الحق في الممارسة و التدريب فيها .  
- ربما عدم التفاهم بين المشرفين و المستغلين للمنشأة .

**السؤال الثامن :** هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة؟ ومن المتسبب في ذلك؟  
**الغرض من السؤال :** يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كانت هناك عوائق تسبب في عدم اللجوء إلى الاستغلال الأمثل للمنشأة مع معرفة نوع هذه العوائق وما سببها.

**جدول رقم (7)** معرفة ما إذا كانت هناك عوائق تسبب في عدم اللجوء إلى الاستغلال الأمثل للمنشأة

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

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



**الشكل رقم (14) :** يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر ، فيما يخص العوائق الإدارية في استغلال المنشآت الرياضية .

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

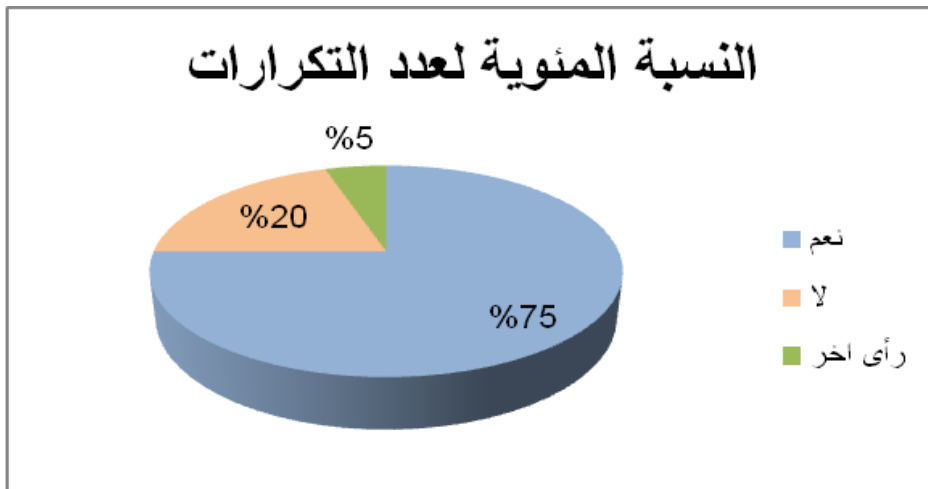
السؤال التاسع : هل تعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشأة و تطبق على من يستغل المنشأة من الأندية ، المنظمات... الخ؟.

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

جدول رقم (8) معرفة القوانين الخاصة بالمنشأة و استغلالها وهل هي مطبقة على مستغليها

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

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



الشكل رقم (15) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية .

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

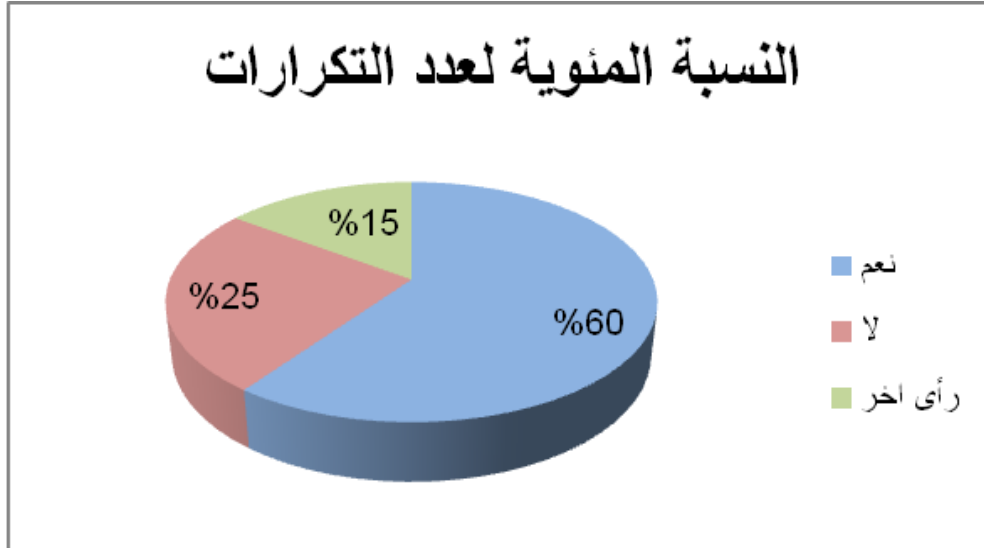
السؤال العاشر : هل تواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية ؟  
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان المشرفين على المنشآت الرياضية يواجهون مضايقات من طرف من يستغل المنشأة الرياضية .

جدول رقم (9) معرفة ما إذا كان المشرفين على المنشآت الرياضية يواجهون مضايقات من طرف من يستغل

المنشأة الرياضية

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

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



الشكل رقم (16): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية .

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

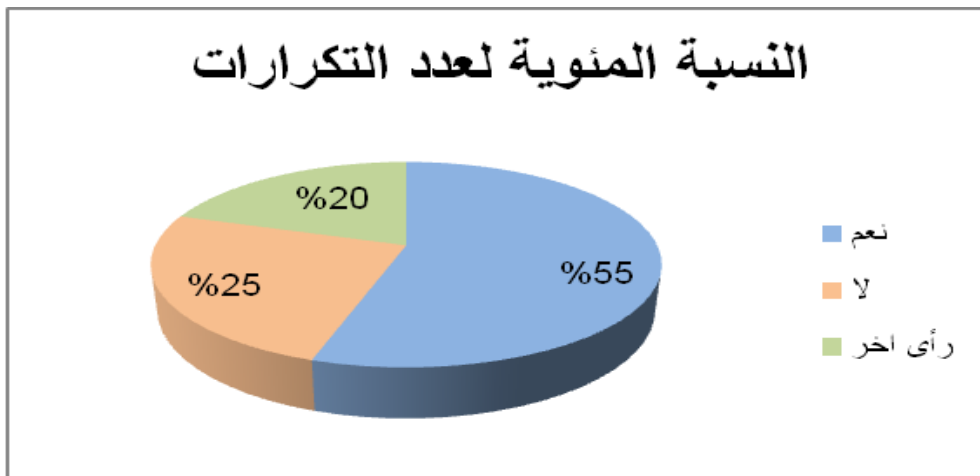
السؤال الحادي عشر : هل تعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تمتلك عناصر من النخبة في رياضة كرة السلة ؟

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

جدول رقم (10) معرفة مدى الأفضلية في توزيع توقيت التدريب على مستغلي المنشأة وذلك في مختلف الأصناف .

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

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



الشكل رقم (17) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا رأي آخر فيما يخص إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي .

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

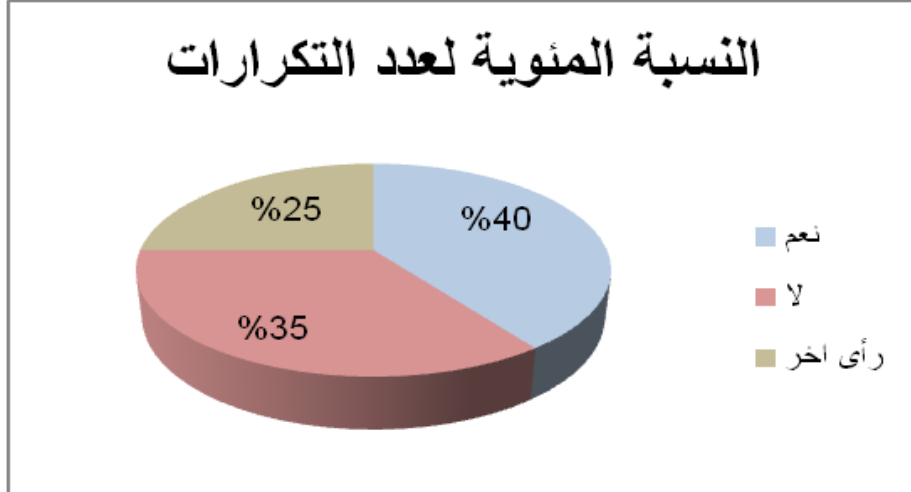


السؤال الثاني عشر : هل تراعون في إعطاء الأولوية لرياضة كرة السلة أم للرياضات الأخرى ؟  
الغرض من السؤال : معرفة مدى اهتمام المشرفين برياضة كرة السلة وأهميتها مقارنة بالرياضات الأخرى التي تمارس في المنشأة .

جدول رقم (11) معرفة مدى اهتمام المشرفين برياضة كرة السلة وأهميتها مقارنة بالرياضات الأخرى التي تمارس في المنشأة

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

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



الشكل رقم (18) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم في إعطاء الأولوية لرياضة كرة السلة أو للرياضات الأخرى .

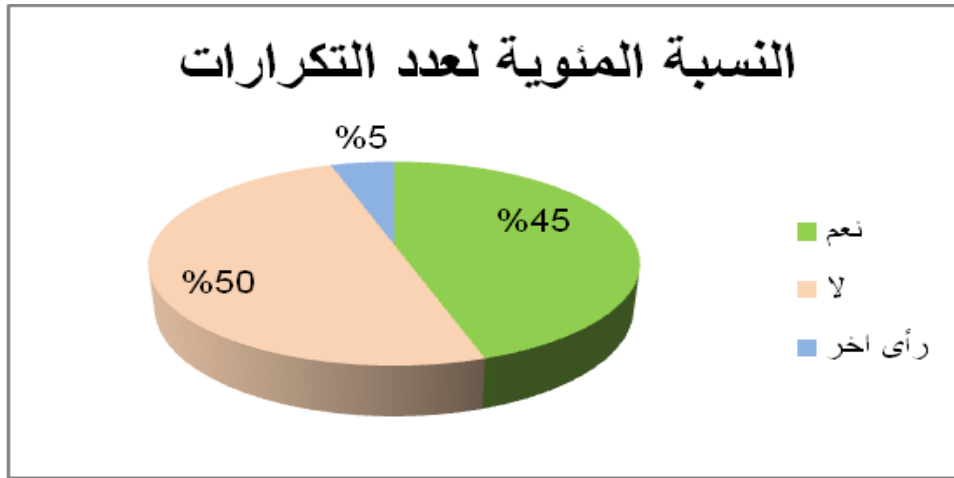
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نرى أن عدد كبير من المشرفين يراعون في إعطاء الأولوية لرياضة كرة السلة و بعض الآخر يرون عكس ذلك و القليل لديهم آراء مختلفة ومنه نستنتج أنه من الأحسن والمهم في إعطاء الأولوية لرياضة كرة السلة مقارنة بالرياضات الأخرى .

السؤال الثالث عشر: هل تولون نفس الأهمية والأفضلية لرياضة كرة السلة مقارنة بالأنشطة الأخرى ؟  
الغرض من السؤال : معرفة مدى الأهمية والأفضلية لرياضة كرة السلة من قبل المشرفين مقارنة بالرياضات الأخرى .

جدول رقم (12) معرفة مدى الأهمية والأفضلية لرياضة كرة السلة من قبل المشرفين مقارنة بالرياضات الأخرى

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

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



الشكل رقم (19) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين فيما يخص الأهمية و الأفضلية لرياضة كرة السلة مقارنة بالرياضات الأخرى .

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

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

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

- التسيير المحكم يعني التنظيم ، الرقابة التنسيق والتخطيط الجيد للمنشآت الرياضية .

- عند التحكم الجيد في التسيير يعطي نتائج جيدة متوقعة .

- التسيير المحكم هو جوهره النتائج .

... الخ من الآراء فلا بد من التسيير الجيد لتحقيق الأحسن فبدون تسيير الجيد ومحكم لا نستطيع توقع أو تحقيق

نتائج جيدة ولا استغلال جيد ولا تطبيق للقوانين الداخلية للمنشأة على الوجه الأمثل فيجب التعامل بالمثل :

الرجل المناسب في المكان المناسب .

## II. مناقشة نتائج الدراسة :

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

- معظم المشرفين 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 السلة - دو و هذا رأي معظم المشرفين .
- اختلاف آراء المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين .
- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة .
- معظم المشرفين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية .

### III. الاقتراحات و التوصيات :

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

تعتبر 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 السلة 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 .

**قائمة المراجع :**

## قائمة المراجع و المصادر :

- 1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995
- 2- عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة, 1985
- 3- مهدي نجم عبد الله : كرة السلة ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة ، ، بغداد ، 1980
- 4- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير(ج2)،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995
- 5- عايدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي،القاهرة دار الفكر العربي ،1985
- 6- يوسف بصديق: القيادة و التسيير التباين التكاملية ،جريدة النبا،الجزائر ،العدد271
- 7- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر ( استقلالية المؤسسات )،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، ط2، 1992

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

9- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار المحمدية العامة, ط2, الجزائر, 1998

10- حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية, دار الظهران, عمان, 1998

11- عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991

12- عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر العربي, ط1 القاهرة ،

2001

13- بوفلحة غياث : القيم الثقافية و التسيير, مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع, ط1, وهران, 199

14- عفاف ع المنعم درويش: الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1998

15- - د- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية مركز

الكتاب للنشر، القاهرة 1999

16- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال

الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1، 2004



- 17- بوداود عبد اليمين: محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة 2006.
- 18- مصطفى زيدان : موسوعة تدريب كرة السلة، دار الفكر العربي ، ط2، القاهرة ، 1997
- 19- سيد حسن معوض : كرة السلة للجميع دار الفكر العربي ، ط 7 القاهرة ، 2003
- 20- امين انور الخولي واسامة كامل راتب : التربية الحركية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1983
- 21- مؤيد عبد الله وفائز بشير حمودات : كرة السلة ، ط1 ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، بغداد 1999،
- 22- يوسف البازي ومهدي نجم عبد الله : المبادئ الاساسية في كرة السلة لكليات التربية الرياضية ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد، 1988
- 23- مهدي نجم عبد الله : كرة السلة ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة ، ، بغداد ، 1980
- 24- نبيل مهدي نجم وآخرون: تدريس كرة السلة هنقسن : التقدم في مراحل ( ترجمة ) ، دار الكتب لطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988
- 25- حسن سيد معوض : كرة السلة للجميع ، مطابع الدجوي ، القاهرة ، 1980
- 26- إبراهيم محمد الهاشمي : كرة السلة الحديثة ، المطبعة الحكومية بوزارة الإعلام ، البريق ، 1988
- 27- وجيه محجوب : التحليل الحركي الفيزيائي والفسلحي للحركات الرياضية ، مطابع التعليم العالي ، جامعة بغداد ، 1990
- 28- احمد جابر باقر وكمال عارف ظاهر : المهارات الفنية لكرة السلة ، مطابع التعليم العالي ، بغداد ، 1987
- 29- <sup>1</sup> مؤيد عبد الله حاسم وفائز بشير حمودات : كرة السلة ، ط2 ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1999
- 30- رعد جابر باقر وكمال عارف ظاهر : المهارات الفنية لكرة السلة مطبعة التعليم العالي ، بغداد ، 1987

- 31- نجوى سليمان جاد : دراسة بعض الوسائل الفعالة لتنمية دقة وسرعة التمرير في كرة السلة ، رسالة ماجستير منشورة ، مجموعة رسائل ماجستير في التربية الرياضية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1991
- 32- وداد محمد المفتي وإياد عبد الكريم العزاوي : كرة السلة ( التكتيك الفرقي – التدريب ) ، مطبعة التعليم العالي ، جامعة بغداد ، 1985
- 33- الرياضة بالانترنت : كيف تصبح لاعبا في كرة السل ، أكاديميا انترناسيونال للنشر والطباعة ، بيروت ، 2002 ، ص 14 .
- 34- محمد عنسي جوي : فاعلية استخدام وسائل مساعدة لرفع مستوى التعلم لبعض المهارات الأساسية في كرة السلة ، رسالة ماجستير ، جامعة البصرة ، 1993
- 35- الين وديع فرج : خبرات في الألعاب للصغار والكبار ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، القاهرة ، ط2 ، 2002
- 36- سيد حسن معوض : كرة السلة للجميع ، دار الفكر العربي ، ط7، القاهرة ، 2003
- 37- مختار سالم : مع كرة السلة ، مؤسسة المعارف ، بيروت ، لبنان ، 1991
- 38- بحوث منشورة محمد عبد العزيز سلامة : دراسة لدقة التصويب المميزة بالسرعة وتأثيرها على فعالية التصويب في كرة السلة ، بحث منشور ، مجموعة في التربية الرياضية ، جامعة البصرة ، 1990
- 39- رابح تركي ، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 84
- 40- بشير صالح الرشيد ، مناهج البحث التربوي ، دار الكتاب الحديث ، 2000 ،

#### المراجع الأجنبية :

- 41- Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage ralle, Alger, opu
- 42- H. Wardn, In Marketing sportif du 30 au 31 Mai; 1989
- 43- bunn,jiwi,scieneifce,principlesofcoaching,secondeditionprenticehall,angledceifts,neiojorgy. 1971
- 44- Doug , Collins ,shot , ting ,tecanioues ,and indidval ,offensive ,moves flashback volumex , ins usa 1984

45- nicksorted , basket-ball tip-ins, cb , mcgraw hil  
companies,chicago,usa, 2001

#### رسائل التخرج و المذكرات :

- 46- عبد الحميد قاسمي و آخرون : مذكرة تخرج ،تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،دفعة جوان 2005/2004
- 47- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم, جامعة الجزائر, دفعة 2005/2004
- 48- 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
- 49- 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
- 50- محمد عبد الرحيم إسماعيل : مهارات كرة السلة دراسة تجريبية لتعلم مهارات التمرير والمحاور والتصويب ، رسالة ماجستير منشورة ، مجموعة رسائل ماجستير في التربية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد ، 1991

#### القوانين والمراسيم التنفيذية :

- 43- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر

المصنف

01 ମଞ୍ଜୁ ଭଞ୍ଜନାମ

جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

لدراسة موضوع:

**دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة السلة**

دراسة ميدانية على مستوى المنشآت الرياضية لولاية بسكرة

في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص 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 :- كيف هي حالة الموارد المالية في منشأتكم ؟.

- ضعيفة  - متوسطة  - مرضية

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

- مصادر عمومية  - مصادر خاصة

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

.....

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

من الأندية ،منظمات ... إلخ ؟ .

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

رياضة كرة السلة ؟.

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

- نعم  -لا  - رأي آخر.....  
السؤال الثالث عشر: هل تولون نفس الأهمية والأفضلية لرياضة كرة السلة مقارنة بالأنشطة الأخرى؟.

- نعم  -لا  - رأي آخر.....  
السؤال الرابع عشر: في رأيكم كيف أن التسيير المحكم للمنشأة الرياضية يدفع النوادي للحصول على نتائج جيدة؟.

.....



## 02 ମଞ୍ଜୁ ଭାଗ୍ୟାଳୟ