



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

بعنوان:

دور تسيير المنشآت الرياضية في تطوير رياضة السباحة  
-دراسة ميدانية لإداريي ومدربي مسابح بلدية بسكرة-

تحت إشراف الدكتور

- شتيوي عبد المالك

من إعداد الطالب:

- مقران عماد الدين

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾  
بفضل الله وعونه تعالى خرج هذا العمل المتواضع للنور فالحمد لله على  
فضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف و الموجه والدكتور الكريم

" عبد المالك شتيوي "

على صبره معي طيلة هذا البحث فكان خير دليل ومنبر لي في هذا  
الطريق

كما أتقدم بالشكر الجزيل

إلى أساتذة التربية البدنية الذي لم يبخل علينا بنصائحهم و توجيهاتهم القيمة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين ساندوني في

مشواري هذا

كما لا ننسى الأصدقاء الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم القيمة وأخيراً أشكر

كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

مقران عماد الدين

# إهداء

إلى اللذين قال فيهما الرحمان :

" واخفض لهما جناح الذل وقل رب ارحمهما كما ربياني صغير "

إلى الشمعة التي أنارت دربي، إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وسهرت على تربيتي

، ولم تبخل علي بدعواتها إلى أعز وأغلى ما في الوجود

"أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها

إلى الذي سخر وقته وعمله من أجل نجاحي

والذي علمني بأن الدنيا أولها كفاح وآخرها نجاح

"أبي العزيز"

إلى الذين أتقاسم معهم ذكريات حياتي إخوتي و أخواني الأعزاء:

جميع أقاربي: مهدي ، خليل ، عبد الجليل ، ..... إلخ

إلى جميع الأصدقاء وخاصة:

صديقي و أخي العزيز سامي ، جمال، عادل ، مروان ، زهير، فارس، رفيق ..... إلخ

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

مقران عماد الدين

## محتويات البحث

فهرس المحتويات	
	بسملة
	شكر و اهداء
	قائمة الجداول والأشكال
	مقدمة
الصفحة	العنوان
	الجانب التمهيدي
17	1- الإشكالية
18	2- الفرضيات
18	3- أهمية الدراسة
18	4- اهداف الدراسة
19	5- اسباب اختيار الموضوع
19	6- الدراسات السابقة
21	7- ضبط المفاهيم و المصطلحات
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإدارة العامة والإدارة الرياضية
25	تمهيد
26	1-تعريف الإدارة
26	2- مستويات الإدارة
27	3 - نظريات الإدارة
29	4 - وظائف الإدارة
29	1-4 التخطيط
29	2-4 التنظيم

29	3-4 الأمر
29	4-4 التنسيق
30	5-4 الرقابة
30	5- الإدارة الرياضية ومفهومها
31	6- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management)
32	7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
32	8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية (the Basic principles of S-M)
34	9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي
35	10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
36	11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية
36	12- الجودة الشاملة والإدارة الرياضية
36	13- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية
37	14- وظائف الإدارة الرياضية
37	14-1- التخطيط
37	14-1-1- أهمية ومزايا التخطيط
38	14-1-2- مراحل التخطيط
38	14-1-3- أنواع التخطيط
38	14-1-4- مقومات التخطيط (Ghehequitements of planning)
39	14-1-5- مبادئ وأساسيات التخطيط ) principals and Essentials of (planning

39	14-1-6- التخطيط في الهيئة الرياضية وفي مشروعاتها
39	14-1-7- خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية ومشروعاتها
40	14-2- التنظيم
40	14-2-1 مفهوم التنظيم
40	14-2-2 أنواع التنظيم
41	14-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية
41	14-2-4 خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية
41	14-3 التنسيق
42	14-4 الرقابة
42	14-4-1 مفهوم الرقابة
42	14-4-2 فوائد الرقابة ( المتابعة ) في الإدارة الرياضية
43	14-4-3 خطوات الرقابة ( المتابعة )
43	14-4-4 المعايير الرقابية
44	14-5 القيادة
44	14-5-2 تعريف القيادة
44	14-5-3 طبيعة القيادة في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية
44	14-5-4 أنواع القيادة في المجال الرياضي
44	14-5-5 أساليب القيادة
46	14-5-6 القائد الرياضي الفعال
46	14-5-7 عناصر سلطة القائد
46	14-6 الاتصال في الهيئات الرياضية

46	14-6-1- تعرف الاتصال
46	14-6-2 أنواع الاتصال
47	14-6-3 رسائل الاتصال المباشر (الشخصي)
47	14-6-4 معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية
48	14-7- اتخاذ القرار
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية
52	تمهيد
53	1- مفهوم التسيير
53	2- من هو المسير
53	2-1 وظائف المسير
55	2-2 صفقات المسير الناجح
56	2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير
58	3- مستويات المسيرين
58	3-1 المسيرون القاعديون
58	3-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)
58	3-3 الإدارة العليا
58	4- جهاز التسيير
58	4-1 جهاز التسيير (المدير العام - المسير )
59	4-2 الصلاحيات
59	5- وظائف التسيير
59	5-1 التخطيط
61	5-2 التنظيم



64	5-3- التوجيه
64	5-3-1- تعريف التوجيه
65	5-3-2- مكونات التوجيه
65	1- تعريف القيادة
66	2- أساليب القيادة
67	3- الفرق بين القيادة و الرئاسة
67	ثانيا : التحفيز
67	1- تعريف التحفيز
67	2- نظريات التحفيز
68	2-أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة
68	3- طرق حفز الموظفين
69	ثالثا: الاتصال :
69	1- تعريف الاتصال
69	2- عملية الاتصال
69	3- معوقات الاتصال
70	6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية
71	7- التمويل
71	7-1- مفهوم التمويل
71	7-2- مفهوم التمويل الرياضي
71	7-3- أنماط التمويل الرياضي
72	8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها
72	8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم
73	8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث
73	8-3 لوائح قانونية للمنشأة الرياضية

74	4- الإمكانات المادية
75	9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
75	9-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول
75	9-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
76	9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها
76	9-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب
76	9-5- الصحة العامة
76	9-6- نواحي الإشراف
76	9-7- الاستغلال الأمثل
77	9-8- الناحية الجمالية
77	9-9- الناحية الاقتصادية
77	9-10- توقع التوسع مستقبلا
77	9-11- المنشأة
77	9-12- الصيانة
78	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تطور رياضة السباحة
80	تمهيد
81	1- نبذة تاريخية عن السباحة
81	1-1- السباحة فالعالم القديم
85	1-2- تاريخ السباحة في العالم الحديث
88	1-3- تطورا لسباحة في الجزائر

89	2- مفهوم السباحة
89	3- فوائد السباحة
90	3-1- الفوائد الجسمية
90	3-2- الفوائد الفسيولوجية
90	3-3- الفوائد التربوية والاجتماعية
90	3-4- الفوائد الصحية
90	3-5- الفوائد النفسية والعقلية
91	3-6- الفوائد العلاجية
92	4- مجالات السباحة
92	4-1- السباحة التنافسية
92	4-2- السباحة التعليمية
93	4-3- السباحة العلاجية
94	4-4- السباحة التربوية
94	5- الأسس والعوامل المؤثر في السباحة
94	5-1- أسس وعوامل الأمن والسلامة
96	5-2- الأسس الميكانيكية
96	5-3- الأسس والعوامل الفسيولوجية (الوظيفية)
97	5-4- الأسس والعوامل النفسية و التربوية
97	6- مبادئ التحليل الفني للسباحة
98	6-1- وضع الجسم
98	6-2- التخلص من كلما يتسبب في إعاقة حركة الجسم

98	3-6- الاستفادة من جميع الحركات التي تسبب تقدم السباح أماما
98	4-6- الاسترخاء
98	5-6- الاتزان
99	6-6- الإيقاع والتوقيت
99	7- التحليل الفني لطرق السباحة
99	1-7- سباحة الزحف
99	1-1-7- الذراعين
99	2-1-7- الرجوع بالمرفق العالي
100	3-1-7- الرجوع بمرجحة اليد:
100	4-1-7- ضربات الرجلين
100	5-1-7- التوافق بين الذراعين والرجلين
100	6-1-7- التنفس
100	2-7- سباحة الصدر
101	1-7- سباحة الصدر السطحية
101	2-7- سباحة الصدر الدلفينية
101	1-2-7- أسباب تفوق الصدر الدولفينية
101	2-2-7- ضربات الرجلين
102	3-2-7- ضربات الذراعين
102	4-2-7- التنفس
102	5-2-7- توافق ضربات الذراعين و الرجلين
102	3-7- سباحة الفراشة

103	7-3-1-ضربات الذراعين
103	7-3-2-ضربات الرجلين الدولفينية
103	7-3-3-التنفس
104	7-4-4-سباحة الظهر
104	7-4-1-ضربات الذراعين
104	7-4-2-ضربات الرجلين
105	7-4-3-التنفس
105	9-المواصفات القانونية لحمامات السباحة
105	1-الأبعاد
105	2-عدد الحارات
105	3-منصات الابتداء
105	4-الترقيم
105	5-الحوائط
106	6-جبال الحارات
106	7-حبل إلغاء البدء
106	8-علامات تنبيه لسباحة الظهر
106	9-الماء
106	10-الإضاءة
106	11-رايات الحارة
107	خلاصة الفصل

	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والميدانية للبحث
110	تمهيد
111	الدراسة الاستطلاعية
111	المنهج المستخدم
112	المجال المكاني و الزماني
112	متغيرات الدراسة
112	مجتمع البحث
112	عينة البحث وكيفية تحديدها
113	أدوات الدراسة
114	ضبط الشروط العلمية للأداة
114	إجراءات التطبيق الميداني
115	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
117	بالنسبة للمدرسين
132	بالنسبة للإداريين
148	مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
150	استنتاج عام
152	اقتراحات
154	خاتمة

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
45	يوضح وظائف المسير	1
57	يوضح الشكل الهرمي للتنظيم	2
60	يوضح خطوات عملية التسيير	3
64	يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة	4
67	يوضح الفرق بين القيادة و الرئاسة	5
68	يوضح ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها "ماسلو"	6
69	يوضح عملية الاتصال	7
75	يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية	8
117	يوضح الفرق بين إجابات المدربين بداية الموسم أو نهاية الموسم فيما يخص تسديد تكاليف استغلالهم للمنشآت الرياضية	9
118	يوضح الفرق بين إجابات المسيرين فيما يخص التكاليف التي يدفعونها وهل هي مساعدة لهم	10
119	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية	11
121	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية	12
122	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية	13
123	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الصحيحة على مردودية الرياضيين	14
125	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية	15
126	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص الفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الصحيحة وأخرى عكس ذلك	16
127	يوضح الفرق بين إجابات المدربين في تصورهم للصعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين	17
128	يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص السماح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصهم	18
129	يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص القانون الداخلي لاستغلال المنشآت	19
130	يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص العلاقة التي تربطهم بإدارة المنشأة	20

131	يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب	21
132	يوضح الفرق بين إجابات المشرفين في تصورهم لحالة الموارد المالية في المنشآت الرياضية	22
133	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة فيما يخص نوع المصادر الأساسية المعتمد عليها في تمويل المنشآت الرياضية	23
134	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين في تصورهم للموارد المالية للمنشأة و هل هي كافية و تسد كل الاحتياجات	24
135	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم	25
136	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء رياضيي رياضة السباحة	26
137	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما هل المنشآت الرياضية تتوفر على مخارج نجدة	27
138	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص المعايير الصحيحة للمنشآت الرياضية و حالة أرضية محيط المسبح	28
139	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص الشكل الهندسي للمنشأة	29
140	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص وجود حوض للصغار والكبار	30
141	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص استغلال المنشآت الرياضية بالوجه الأمل	31
143	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين، فيما يخص العوائق الإدارية في استغلال المنشآت الرياضية	32
144	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية	33
145	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية	34
146	يوضح الفرق بين إجابات الإداريين فيما يخص إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنادي	35



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
117	الجدول رقم (1) : يبين اجابات المدربين على السؤال الأول	1
118	الجدول رقم (2) : يبين اجابات المدربين على السؤال الثاني	2
119	الجدول رقم (3) : يبين اجابات المدربين على السؤال الثالث	3
121	الجدول رقم (4) : يبين اجابات المدربين على السؤال الخامس	4
122	الجدول رقم (6) : يبين اجابات المدربين على السؤال السادس	5
123	الجدول رقم (7) : يبين اجابات المدربين على السؤال السابع	6
125	الجدول رقم (9) يبين اجابات المدربين على السؤال التاسع	7
126	الجدول رقم (10): يبين اجابات المدربين على السؤال العاشر	8
127	الجدول رقم (11) :. يبين اجابات المدربين على السؤال الحادي عشر	9
128	الجدول رقم (12) : يبين اجابات المدربين على السؤال الثاني عشر	10
129	الجدول رقم (13) : يبين اجابات المدربين على السؤال الثالث عشر	11
130	الجدول رقم (14) : يبين اجابات المدربين على السؤال الرابع عشر	12
131	الجدول رقم (15) : يبين اجابات المدربين على السؤال الخامس عشر	13
132	الجدول رقم (16) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الاول	14
133	الجدول رقم (17) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الثاني	15
134	الجدول رقم (18): يبين اجابات الاداريين على السؤال الثالث	16
135	الجدول رقم (19) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الرابع	17
136	الجدول رقم (20) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الخامس	18
137	الجدول رقم (21) : يبين اجابات الاداريين على السؤال السادس	19
138	الجدول رقم (22) : يبين اجابات الاداريين على السؤال السابع	20
139	الجدول رقم (23): يبين اجابات الاداريين على السؤال الثامن	21
140	الجدول رقم (24) : يبين اجابات الاداريين على السؤال التاسع	22
141	الجدول رقم (25) : يبين اجابات الاداريين على السؤال العاشر	23
143	الجدول رقم (26) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الثاني عشر	24
144	الجدول رقم (27) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الثالث عشر	25

<b>145</b>	<b>الجدول رقم (28) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الرابع عشر</b>	<b>26</b>
<b>146</b>	<b>الجدول رقم (29) : يبين اجابات الاداريين على السؤال الخامس عشر</b>	<b>27</b>

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 الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله , كما نبين في بحثنا هذا أهم المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان و الدراسة قبل التنفيذ و لها عدة مبادئ منها التخطيط,التنظيم , الرقابة , التوجيه و التنسيق كما ستم دراستها كل على حدة و حسب الترتيب و الأهمية .

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

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

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول الإدارة العامة و الإدارة الرياضية , الفصل الثاني التسيير و علاقته بالمنشآت الرياضية , في الفصل الثالث تطوير رياضة السباحة, أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين : الفصل الرابع الطرق المنهجية للبحث , الفصل الخامس عرض و تحليل نتائج الدراسة غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية .

## الجانب التمهيدي

## 1- اشكالية الدراسة :

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

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

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة ،أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقاً 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 .

ونظرا للتغيرات الطارئة التي يشهدها العالم في شتى الميادين فان استحداث طرق التسيير أصبح من أهمها وهذا لسرعة التطور التكنولوجي الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال، وحتى المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات جلبت اهتمام المختصين لتطوير فنونها و دروبها لمواكبة هذا العصر ،لان توفير أموال وإقامة المركبات والمنشآت الرياضية الرياضية الضخمة ليس كافي لتحقيق أداء الرفيع، بل ذلك بحاجة لإدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة الرياضية تحتاج إلى إداريين ذوي كفاءة وخبرة عاليتين للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ولكل مؤسسة رياضية إطار يحدد وظائفها ويحدد صلاحية كل فرد طبقا لوائحها وقوانينها الداخلية .

ولقد حظيت تطبيقات العلوم المختلفة في المجال الرياضي باهتمام العديد من العلماء وقد بدا واضحا إسهاماتها المؤثرة في كافة مناحي هذا المجال الخصب ومع استمرار التقدم العلمي وبالتالي تأصيل تطبيقاته في التغلب على العديد من مشكلات هذا المجال والتي تمثلت في عجز الرياضة من خلال ضعف التسيير الإداري وسوء التنظيم وقلة الكفاءة لدى المؤطرين والمكونين.

إن نجاح التسيير في تطوير رياضة السباحة يرتبط إلى حد كبير بالمستوى العلمي والخبرات والمعلومات والمعارف في نوع النشاط الرياضي الذي يتخصص بالعمل فيه ، فكلما تميز بالتأهيل العلمي التخصصي العالي كلما ازداد إتقانه للمعارف النظرية والعلمية وطرق تطبيقها كلما كان قادرا على تطوير مستوى الأداء الرياضي إلى أقصى درجة ، فلا بد أن يلم بالأسس النظرية والعلمية المختلفة لعلم التسيير و التطورات الحاصلة في مجال الإدارة.

و من خلال ما سبق توصلنا في الأخير الى طرح التساؤل التالي :

- كيف يآثر التسيير الجيد للمنشأة الرياضية على تطوير رياضة السباحة ؟

والذي تندرج تحته التساؤلات الجزئية التالية :

1/ هل ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة ؟

2/ هل افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الصحيحة في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين ؟

3/ هل الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على زيادة ممارسي رياضة السباحة ؟

2- الفرضيات :

2-1- الفرضية العامة :

التسيير الجيد للمنشأة الرياضية يساعد على تطوير رياضة السباحة بتوفير الموارد المادية والمالية والتنظيمية.

2-2- الفرضية الجزئية :

1/ ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة .

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

3/ الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوي ممارسي رياضة السباحة.

3- أهمية الدراسة :

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

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

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 .
- دراسة علاقة التسيير الجيد بتطوير رياضة السباحة.
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث .

## 5- أسباب اختيار الموضوع :

### أ: الأسباب الذاتية :

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

### ب: الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير, لاسيما ما يتعلق بالمسير .
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية .
- تماشيا مع 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- الدراسات السابقة :

### 6-1- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان : " الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت

الرياضية " تخصص ادارة وتسيير رياضي، دفعة 2007

من اعداد الطالب : شواطي رابع

الإشكالية : هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟.

### الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للتنظيم دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

- للرقابة دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

### أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة

### المنهج المستخدم :

المنهج الوصفي.

### نتائج الدراسة :

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا فعلا أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التخطيط في الجانب النظري الذي ينص على أن أهمية التخطيط تكمن في:

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.

- التركيز على الأهداف.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

- تسهيل عمليات الرقابة.

### الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا فعلا أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في وظيفة التنظيم في المجال الرياضي في الجانب النظري الذي يعتبر التنظيم في عملية الإدارية هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما . كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

## الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا فعلا أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين المنشآت الرياضية وهذا ما يتفق عليه في الجانب النظري في الرقابة حسب المستويات الإدارية والتي تشمل:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

## 7- تحديد المصطلحات :

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

و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم<sup>(2)</sup>.

## التعريف الإجرائي للتسيير :

هو طريقة عقلانية التنسيق بين الموارد البشرية و المادية قصد تحقيق الأهداف المحددة ، ولكن تهتم هذه الطريقة في عملية التخطيط ، التنظيم ، الإدارة، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالتوفيق بين مختلف الموارد".

## ب- مفهوم المنشآت الرياضية :

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية و لها ادارة تسييرها وفق برنامج معين<sup>3</sup>.

## ج- مفهوم السباحة :

السباحة هي احدى الأنشطة المائية المتعددة التي يستخدم فيها الفرد جسمه للتحرك خلال الوسط المائي الذي يعد غريبا نوعا ما عليه بصفته وسطا يختلف كليا عن الوسط الذي اعتاد التحرك فيه ( الأرض )<sup>4</sup>.

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

<sup>2</sup> - عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي , دار الفكر العربي , القاهرة, 1985, ص23

<sup>3</sup> يوسف بصديق: القيادة و التسيير التباين التكاملي, جريدة النباء, الجزائر , العدد 271, ص27 و فيقة مصطفى سالم : الرياضات المائية , منشأة المعارف, الإسكندرية سنة 1997 , ص 10 - 11<sup>4</sup>



فالوضع الذي يتخذه في الماء مختلف كلياً عنه في الأرض بالإضافة إلى تأثيرات ضغط الماء على جسم السباح والتي قد تحدث عنه تغيرات فيزيولوجية في الأجهزة الداخلية بالإضافة إلى التأثيرات النفسية في هذا الوسط الغريب وتعرضه للكثير من الانفعالات .

#### التعريف الإجرائي :

السباحة هي حركة الكائنات الحية في الماء دون المشي في القاع .وتعتبر السياحة نشاطاً يمارس بشكل كبير للترفيه وكذلك كرياضة عالمية وأولمبية .

**تمهيد:**

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه علمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت. تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأندية ومراكز الشباب ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة.

**1-تعريف الإدارة :**

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

• الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.<sup>1</sup>

• إدارة (يدير) : (manage) (تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.

• الإدارة هي : فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

• وقد عرفها ماري باركر (m.parker) فن انجاز الأعمال بواسطة الناس."

• **فايول** : "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة."

• وقد عرفها أوي دواي تيد (o-Tidd) توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك.<sup>2</sup>

• إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

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

وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المحودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة.<sup>4</sup>

**2- مستويات الإدارة :**

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:

أ- الإدارة العليا: (top management)

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

ب- الإدارة الوسطى: (middle management)

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

ج- الإدارة الإشرافية:

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيماء: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993، ص 26

<sup>2</sup> عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر، دار الفكر العربي، القاهرة ط 1، 2001، ص 27-28

<sup>3</sup> حسن شلتوت وآخرون: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة 2000، ص 08

<sup>4</sup> مصطفى حسين باهي : سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، ط 1، 2001، ص 27

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

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

### 3 - نظريات الإدارة :

#### 1- النظرية التقليدية (نظرية X):

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى , تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته. هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر، وفي بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل. وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى (overtime rate).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع, ط1, ص(34-35)

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

### ب- النظرية الحديثة (نظرية Y):

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

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ.

- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر.

- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا.

- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل, إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها, وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل.

- الفرد يعمل للحصول على اجر و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات أخرى خلاف الأجر و المزايا المادية و هو يعمل من اجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء و من اجل الحصول على مراكز اجتماعية مرموقة و الرضا على الانجاز الشخصي.

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

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

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

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة و بين المناخ المحيط و يبحث عن عوامل

التغيير و التكيف في تلك العلاقات, و يتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول و التكامل و يعمل على

البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة و توثيق علاقات الجماعات و زيادة درجة التفاعل بينها بحيث

تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات و يلغي التناقض فيما بينها . (1)

### ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :

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

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

#### 4 - وظائف الإدارة :

##### 1-4 التخطيط:

ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها . (1)

##### 2-4 التنظيم :

وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، وهي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم وتنهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات.(2)

##### 3-4 الأمر:

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المؤسسة ،ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة ، و نوعية الإنفاقات بينه و بين المؤسسة، وكذلك وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة (3)

##### 4-4 التنسيق:

ويرى "فايول Fayol" في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب .(4)

##### 5-4 الرقابة :

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص53

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص54 .

<sup>3</sup> علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، ص 25- 26 .

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص27.

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة.<sup>1</sup>

## 5- الإدارة الرياضية ومفهومها :

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية. بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري . إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما .

- تحقيق إنجازات رياضية عالية .

- محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .<sup>2</sup>

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

مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. ولقد ا تضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك.

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

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

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 56

<sup>2</sup> مروان عبد ا مجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر، و التوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص(49-50-51)

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

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

-موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة.

-الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود.

وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من

اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي:

-الاجتماع لتحديد الأهداف.

-النقاش الحر المفتوح.

-الإصغاء بدلا من التحدث.

-الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم .

-صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب<sup>1</sup>.

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

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

- العامل البشري .

- العمل الجماعي .

-المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.

- القائد الإداري .

## 7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم مرجع سبق ذكره ص 57



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

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

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

**ج- مهارات الإستيعاب الفكري :** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض. إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين ،وجميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة.

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية ،وعلى المنشآت والمرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة . ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية<sup>1</sup>.

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

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

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

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

**ج- مبدأ التخصص:** يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ،ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 58

الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا."

**د- مبدأ التنميط:** يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدة محددة أو أنماط ،ثم تستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة.

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

**و- مبدأ العلاقات الإنسانية :** تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة. وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة ،لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ،كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة \*تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

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

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

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

**ط- مبدأ القيادة :** إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه ) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله ، وعلى المثابرة ليتم إنجاز المهمة الموضوعة ،وعلى امتلاك الشخصية و القدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين ،وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> عوادى عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004 ص20

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

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

## 9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي:

يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة أساسية يمكن تحديدها كالاتي :

**أ- البرامج :** وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقياء ورياضة المعاقين ،رياضة الموهوبين عل المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

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

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

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

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

أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

التأهيل العلمي.

التأهيل الإداري.

الموضوعات السلوكية والشخصية .

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

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

## 10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة :

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

**أ- الشمول:** بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها .

**ب- التكامل :** ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضة جانب من التنظيم ، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص ، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل ، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة .

**ج- المستقبلية :** ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط ، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني و تطلعات في زمن آت ، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر الى الماضي لتستقي منه الدروس ، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.<sup>1</sup>

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

## 11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية :

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

<sup>1</sup> مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر ، بدون طبعة ، ص 18,19

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.
- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية .
- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.
- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.
- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة.

## 12-الجودة الشاملة والإدارة الرياضية :

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

## 13-تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية:

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

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

ب - التركيز على كل العمليات والنتائج معا : وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه، والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة، وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها<sup>1</sup>.

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

## 14-وظائف الإدارة الرياضية:

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

التخطيط .

التنظيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 20-21

التنسيق.

الرقابة.

القيادة .

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

#### 14-1-1- التخطيط :

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

و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".<sup>1</sup>

#### 14-1-1- أهمية ومزايا التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه:

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.

- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.

- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد.

- يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.

- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهمهم قد حسب - حسابها وأعدت عدتها

#### 14-1-2- مراحل التخطيط :

- تحديد الهدف بوضوح .

- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط، 2003، ص(16-17).

- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات .
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .
- وضع عدد من الخطط البديلة .
- دراسة الخطط واختيار الأفضل منها.
- وضع البرامج التنفيذية وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني .<sup>1</sup>

### 14-1-3- أنواع التخطيط :

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

ب- **التخطيط الوظيفي (functional planning)**: وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج ، التسويق ، التمويل.<sup>2</sup>

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

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

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

ب- **موارد للتنفيذ الخطة** : لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب

أن يكون في وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذ

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

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

هـ - **تحديد الوقت اللازم للتنفيذ**: ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية

التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل : مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر

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

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، 1، ص90

- ا- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف .
- ب- مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط .
- ج - مبدأ شمولية التخطيط .
- د- مبدأ فاعلية التخطيط .

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

لأن التخطيط يحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يساهم بفاعلية في إنجاز المشروعات المزمع تنفيذها  
أيما كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي :

- ا- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات .
- ب- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .
- ج- تحديد مراحل العمل في إنجاز الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .
- د- توجيه الاهتمام للأهداف الموضوعية للهيئة أو المشروع الرياضي .
- هـ- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة الهيئة الرياضية والمشروع الرياضي .
- و- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد ومستويات العمل في الهيئة والمشروع الرياضي .
- ز- تحديد الموازنات والإمكانات مسبقا، وكذلك سبل الحصول عليها وتوزيعها .
- ح- الاقتصاد في إهدار الموارد .
- ط- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي<sup>1</sup> .

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

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا ومثمرا، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص  
فيه حتى يمكن أن يؤدي ثماره، ويصبح تخطيطا فعالا .  
ومن هذه الخصائص ما يلي :

- ✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.
- ✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية .
- ✓ أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة .
- ✓ كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
- ✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، وكذلك السير في الإجراءات .
- ✓ ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة .

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ص 91-92



- ✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان .
- ✓ توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان ( الاقتصادية ) . وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجد من الأمور ما يجعل الخطة الأصلية غير صالحة وطالما أن عملية <sup>1</sup>.

#### 14-2- التنظيم :

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

#### 14-2-1 مفهوم التنظيم :

يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " ويعرف كذلك " نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض ويرى louis.a.allon بأنه عملية تحديد و تجمع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية والسلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل أكبر فاعلية لتحقيق الأهداف <sup>2</sup>.

#### 14-2-2 أنواع التنظيم :

##### أ- التنظيم الرسمي :

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

##### ب- التنظيم غير الرسمي :

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

#### 14-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية :

- فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد و هي كما يلي :
- وجود هيكلية واضحة للتنظيم .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 91-92

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية ، دارا لفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص(60-61) .

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

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

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية .
- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها .
- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقا لتصنيف الأعمال و تحديد أهدافها ، و تحديد اختصاصاتها و سلطاتها.
- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع.
- وضع النظم الرقابية و محتويات التقارير الدورية<sup>1</sup>.

#### 14-3 التنسيق :

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

#### 14-3-1 : أساسيات أو مبادئ التنسيق :

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي :

أ- وحدة الأمر unity of command :

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

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

ب- التسلسل الإداري : scalar chooin :

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 63-64

**ج- نطاق الإشراف الإداري :** نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه ويشرف على عدد من الرؤوسين و يجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف الأنشطة و تحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب .  
وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضيق أو الاتساع و يتوقف هذا على المسؤول و موقعه في التنظيم و عدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

#### 14-4 الرقابة :

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة .

#### 14-4-1 مفهوم الرقابة :

الرقابة هي متابعة الأعمال و معرفة العبابات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل و تبدأ منذ بداية عملية التخطيط و تنتهي عند حل المشكلة .  
كما تعرف على أنها : " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة "(1).  
وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها " .

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

##### أ- تحقيق الرقابة :

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

##### ب- تحقيق تنمية الكفاية :

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

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

#### 14-4-3 خطوات الرقابة ( المتابعة ) :

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

الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة ( متابعة ) فعالية تحددها في ما يلي :الرقابة  
-وضع معايير الرقابة.

-تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.

-تحديد ما إذا كان هناك انحرافا، و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

-تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.

-تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة للخطة.

#### 14-4-4 المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة و دقة قياس

الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي : (1)

##### أ- الأهداف كمعيار رقابي:

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

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

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

##### ج- الزمن كمعيار رقابي :

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

#### 14-5 القيادة:

##### 14-5-1 القيادة الإدارية:

إذا كان التنظيم بعناصره و أسسه لازما لحسن تكوين الجهاز الإداري فان القيادة الإدارية هي روح الإدارة

فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولا و قبل كل شيء على خصائص قيادتها

الإدارية و أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة.

##### 14-5-2 تعريف القيادة : تعرف على أنها "الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع جماعة

معينة إلى تحقيق أهداف محددة " .<sup>2</sup>

1 حسن أحمد الشافعي مرجع سابق، ص93-94 .

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

كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة"<sup>1</sup>.

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

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

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

- أ- القائد المهني : هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي.
- القائد المتطوع : هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر وغالبا ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين
- ج- القائد الطبيعي : هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم وإجتماعتهم وهو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعن<sup>2</sup>

### 14-5-5 أساليب القيادة :

#### أ- القائد الاستبدادي ( الاتوقراطي) :

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

#### ب- القائد البيروقراطي:

- ويعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون و يبذل من اجل ذلك الجهد و المال و الوقت , و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> عمرو سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون طبعة ، ص107 .

<sup>2</sup> حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية و الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003، ص89

- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين و يذكر التابعين و الآخرين بعلاقاته الواسعة و سلطاته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين.
- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين.
- غالبا ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه و بين الآخرين.

### ج-القائد الفوضوي:

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

### د-القائد الديمقراطي :

- هذا النوع من أنماط القيادة يعتمد على أساليب المناقشة و الاستشهاد بالحقائق و المعلومات , و من ثم الامتناع و الاهتمام بآراء أفراد الجماعة و الاستفادة منها.
- هذا النمط من القيادة يعتمد على الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة أو الحفاظ على كرامتهم و حاجتهم البشرية , و من ثم الحصول على المشاركة الفعالة.
- يظهر القائد في هذا النمط على انه احد أفراد الجماعة , و هو لا يتركز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها أو يعيش الواقع معهم , و يفسر الأمور بصورة صحيحة.
- أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة ايجابية بشكل عام للأساليب التالية:
- توفر ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار و الإبداع لدى أفراد الجماعة.
- المقدره على حد الصراعات و الخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.
- إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف و السعي نحو تحقيقها.
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة.

### 14-5-6 القائد الرياضي الفعال:

#### نعدد صفات القائد الرياضي الفعال فيما يلي:

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

### 14-5-7 عناصر سلطة القائد:

- أ- الثقة : من خلال الاحترام المتبادل و المعاملة الحسنة و توضيح أهمية العمل.

- ب- التحذير: التذكير بواجبات العمل بصورة مركزة و متكررة , استخدام الضغط.
- ج- تبادل المعلومات: إيجاد نظام لتحقيق المكافئة للسلوك و الربط بين الانجاز و بين تحقيق بعض الرغبات الهامة
- د- استخدام صلاحيات الرؤساء : مثل: مساعدة أفراد الجماعة في تحقيق إنهاء أعمال محددة لدى إنجازها.
- هـ- الجزاء : التهديد بالمنع أو الحرمان من مميزات محددة .

**14-6 الاتصال في الهيئات الرياضية :** ينظم قانون الشباب و الرياضة عمل الهيئات الرياضية التي تعمل في إطار هذا القانون و يوضح علاقة كل من هذه الهيئات ببعضها البعض.

و تعتبر وزارة الشباب و الرياضة هي الجهة المسؤولة عن السيادة العامة للشباب و الرياضة و هي التي تقوم بشهر الهيئات العاملة في مجال الشباب و الرياضة .

### 14-6-1- تعرف الاتصال :

الاتصال هو وسيلة مهمة لتحقيق النجاح في أي هيئة أو إدارة أو مشروع رياضي و عليه يمكن تعريفه "هو توصيل المعلومات بأي وسيلة من الوسائل " و الاتصال الجيد في المجال من شأنه أن يؤثر في الأفراد (1).

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

### 14-6-2 أنواع الاتصال:

- أ- وسائل الاتصال غير الشخصي (غير مباشر).
- ب- رسائل الاتصال الشخصي (المباشر).
- ج- رسائل الاتصال غير المباشر (غير شخصي).
- ولا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه و من أمثلة ذلك المذكرات و الرسائل و التعليمات, لا توفر التغذية المرتدة الفورية بين المرسل و المستقبل فان المرسل قد لا يعطي الاهتمام اللازم للاتصال غير الشخصية, حيث تختلط الاتصالات المهمة مع غير المهمة, كما يجب عدم استعمال الاتصالات غير الشخصية في أي رسالة معقدة أو طويلة و التي يمكن أن تتطلب توضيحا من المرسل للمستقبل.

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

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

### 14-6-4-معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية :

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

- الضوضاء .

- اختلاف اللغات و اللهجات.
- سوء استخدام السلطات.
- عدم الفهم الجيد للمصطلحات الفنية.
- القلق و التهديد و الخوف و الشك.
- العداء الشخصي ووجود رغبات شخصية.
- العادات السيئة في إدارة الأفراد.
- التحفظ و الجبن و الشعور بالاغتراب.
- العبء الوظيفي غير المباشر كأن يكون أكثر من اللازم أو اقل من اللازم أو الوظيفة البعيدة عن التخصص المهني.
- التملق<sup>1</sup>.

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

#### 14-7-1- اتخاذ القرار: القرار هو جوهر العملية الإدارية وان الفعالية و الكفاءة و التي يتخذ بها المدبرون و

الرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة فاعلية و كفاءة العملية الإدارية التي يقومون عليها في أعمالهم

#### 14-7-1-1 أركان أساليب اتخاذ القرار:

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

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

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

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

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

#### 14-7-2- طبيعة اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطاً دائماً بالتوتر والمشاعر غير الطيبة شأنه في ذلك شأن كافة التنظيمات في المجالات الأخرى .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 112-113-114



- من الأهمية أن يكون قائد العمل واعيا لكافة الخيارات المطروحة أمامه في اتخاذ القرار وكذلك الأساليب اتخاذها ،لذا كان على القائد الرياضي أن يكون متأكدا من العناصر التالية:
  - أن يكون متأكد تماما مما يحاول أن يحققه من اتخاذ القرار.
  - أن يكون واعيا للنتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها القرار.
  - الشخصيات أو الجهات المطلوب إشراكها في اتخاذ القرار إذا ما كان ذلك ضروريا.
  - الوعي بالصلاحيات المطلوبة لاتخاذ القرار.
  - توقيت اتخاذ القرار.

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

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

**خلاصة الفصل :**

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

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

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

**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 التعارف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

**التعريف الأول :** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها . (1)

**التعريف الثاني :** إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن و تقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط و تدبير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن و نادرة و تشغيلها وتنفيذها . (2)

**التعريف الثالث :** مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية ، التكنولوجية و الشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم . (3)

**التعريف الرابع :** التسيير هو مسانيرة التعقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام و التوافق . (4)

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم و التعبئة و خلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة ، كما يفني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

**2- من هو المسير :** المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو المخطط المنشط المراقب ، وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك ، وعليه فإنه يعتبر مسؤولا عن أعمال الآخرين . (5)

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

**2-1 وظائف المسير : (6)**

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

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

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير(ج2)، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1995،ص5.

<sup>2</sup> Mourad ben achenho, wers une nouvelle culture manage ralle, Alger, opu, 1996, p12

<sup>3</sup> عابدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي ،1985،ص23.

<sup>4</sup> يوسف بصديق: القيادة و التسيير التباين التكاملي ،جريدة النبا، الجزائر ،العدد271،ص7 .

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

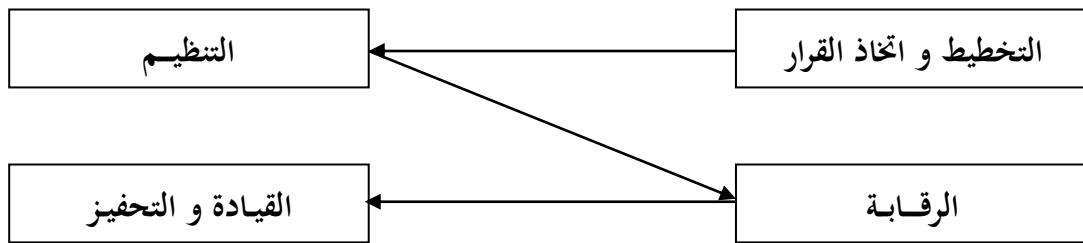
<sup>6</sup> حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر ، دفعة 2005/2004 ص(56-64).

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

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

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (01): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

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

ب- التنظيم :

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

ج- القيادة و التحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارته 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حريزي عبد الوهاب و آخرون : مرجع سابق ص 80-81

## 2-2 صفقات المسير الناجح :

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

### 2-2-1 القدرات العقلية والإبداعية :

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

#### - القدرة الاستدلالية :

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

#### - المرونة العقلية :

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

#### - الحساسية للمشكلات :

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

### 2-2-2 المهارات الاجتماعية :

- **تأكيد الذات :** حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .

- **القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين :** تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء... الخ)، وعليه كذلك إنجائها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه.<sup>1</sup>

- **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 مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف بصديق: القيادة و التسيير التباين التكامل. مرجع سبق ذكره ص 14-15

## 3-2-2 السمات المزاجية

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

## 3-2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

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

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

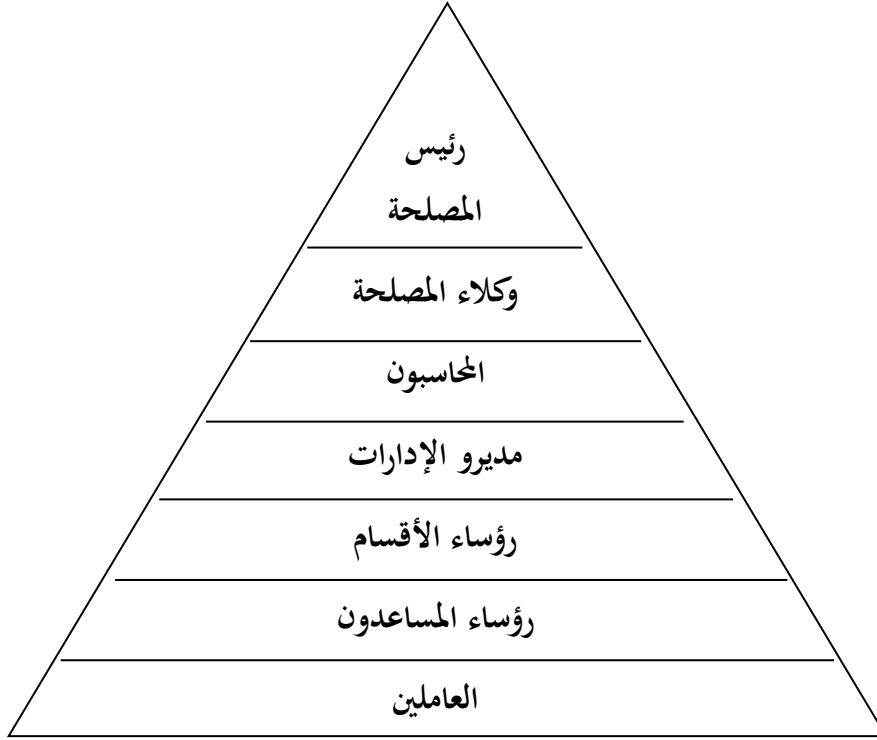
وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

- ❖ **مستوى الإدارة العليا**: تحتل قمة الهرم التنظيمي ، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة وتسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصيص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية .
- ❖ **مستوى الإدارة الوسطى** : تتكون هذه الإدارة من مسيرين وسطاء بين الإدارة العليا والإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية والمساعدة ، وتخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل 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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص20

المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بينهم .

الشكل رقم (02) : الشكل الهرمي للتنظيم.<sup>1</sup>



3- مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات :

<sup>1</sup> عايدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي مرجع سابق ص 15-16



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

ويجرب انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية ، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم 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 الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد ، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإيضاحات.

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

#### 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 :

**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 ليشرف على التسيير اليومي .

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

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

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

**سادساً: المسير أو المسيرون:** وهو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة .<sup>1</sup>

#### 4-2- الصلاحيات :

**أولاً: المدير العام :** يمكن التمييز بين وضعيتين :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 20

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

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

ب- أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 ( الفقرة الثانية) من ق 82-04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

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

\* فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات التجارية والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.

\* توقيع كل السندات 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.<sup>1</sup>

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 المسيرون 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.<sup>2</sup>

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 وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية.<sup>3</sup>

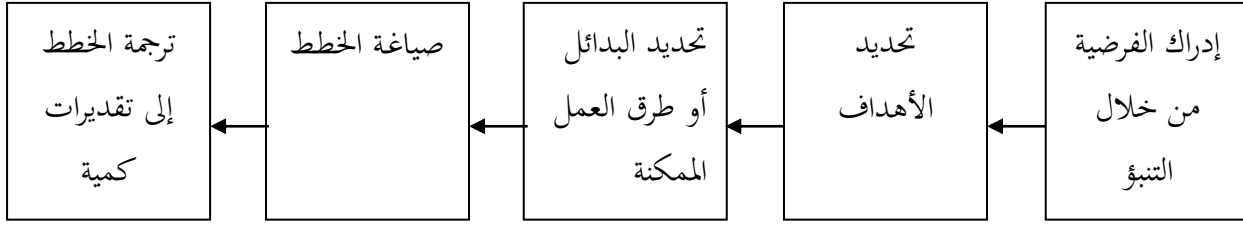
<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر ( استقلالية المؤسسات )، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، ط2، 1992، ص(195- 203).

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب : مدخل علم التسيير(ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 12 .

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص 229

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

**شكل رقم (03) : خطوات عملية التسيير .**



- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها ، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعبابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام ، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني .
  - تحديد الأهداف : يتم على المستويات التنظيمية 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 لتقومها 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 <sup>1</sup>.

ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة :

نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

<sup>1</sup> حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الظهران، عمان، 1998، ص 172 - 173

- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :
  - العوامل التربوية
  - العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية وهناك عوامل داخلية نذكر منها :
    - العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية .
    - مواجهة المنافسين .
    - التنسيق مع الإدارات المختلفة<sup>1</sup>

## 2-5 التنظيم :

### أ - بدايات التنظيم و الإدارة و تطورها :

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 الاستقرار .

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

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

### ب - الهياكل التنظيمية :

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 :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق : ص 203

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

### ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه :

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

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

- المؤسسة هي حقيقة تقنية، اقتصادية، اجتماعية منفردة بسبب العدد المعبر من المؤشرات أو المعايير التي تميزها و التي في أغلب الأحيان غير قابلة للتقييم .
- في حالة هيكل 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 :

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

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

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

- الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا .

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

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

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

- **حسنة التنظيم الوظيفي :**

- تطوير خبرات العاملين .

- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين

- سهولة التنسيق داخل كل قسم .

- **سيئات التنظيم الوظيفي :**

- البطء في التجارب لحل المشكلات ذات الجوانب المتعددة .

- تمركز عمليات اتخاذ القرار في الإدارة العليا .

- تدريب محدود للمدراء ( تخصص دقيق ) .

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

- التنظيم على أساس الخدمات .

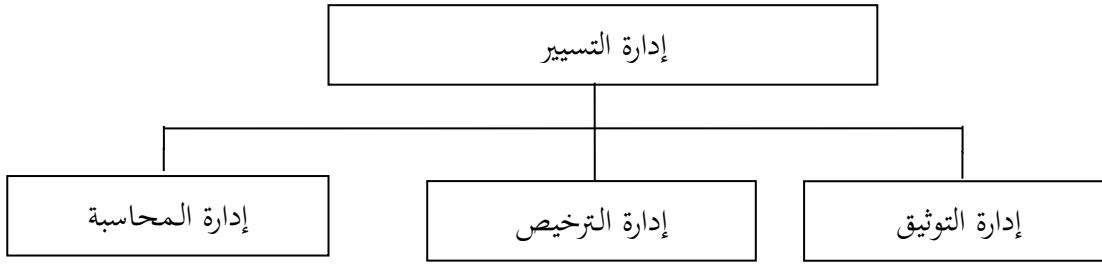
- التنظيم على الأساس الجغرافي .

- التنظيم على أساس العملاء .

- التنظيم على أساس الوسيلة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق : ص 204-205

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



## - 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 .

## 5-3-3- التوجيه:

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

## 5-3-1- تعريف التوجيه :

يعرف التوجيه بأنه عبارة عن الجهود الإدارية و الفنية التي يبذلها المسؤول في المنشأة (سواء كان مديرا أو رئيسا لشعبة ) نحو الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وذلك تحقيقا لأهداف المنشأة التي يعملون بها . لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة مالم 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 .<sup>1</sup>

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

- الإيمان لدى الرئيس بان الإدارة هي التعامل مع البشر .
- تقبل الموظفين مسؤولية العمل .

<sup>1</sup> بيصار 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, ص 24 .

- 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 و خطة العمل .<sup>1</sup>

### 5-3-2- مكونات التوجيه :

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 و مرؤوسيه . وهذه الأبعاد مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا وهي :

**أولا: القيادة :** لا يمكن أن تتم الأعمال في المنشأة على الوجه الأفضل بمجرد إصدار التعليمات و الأوامر إلى الموظفين من الرئيس ، إذ لابد من توجيه الموظفين و تنسيق الجهود المختلفة في المنشأة و حفز الموظفين و 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> عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991, ص(105- 106) .



ويعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. ويعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة".<sup>1</sup>

### 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).<sup>2</sup>

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

ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

أ- القيادة الديكتاتورية : يعتمد هذا الأسلوب في القيادة على تركيز السلطة في يد القائد وحده ، وكثيرا ما يلجأ هذا القائد إلى التهديد و التخويف من العواقب أن لم يستجيب الأفراد لأوامره .

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

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 انجازها من قبل الأفراد ثم يتركون لانجازها .

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 تمهمهم ، و يأخذ بآرائهم على محمل الجد و يشاركهم في صياغة القرارات النهائية و يعتبر ذلك الأسلوب حفز و تشجيع لهم.

### 3- الفرق بين القيادة و الرئاسة :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق : ص 107 .

<sup>2</sup> عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ، قسم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة جوان 2005/2004 ، ص26

الشكل رقم (05) : الفرق بين القيادة و الرئاسة<sup>1</sup>

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقرر و مفروضة تستمر باستمرار النظام 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 .

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 لمرووسيهم من خلال استعمال الوسائل الحافزة للعمل كي يضاعفوا من طاقتهم الإنتاجية و تحسین 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 :

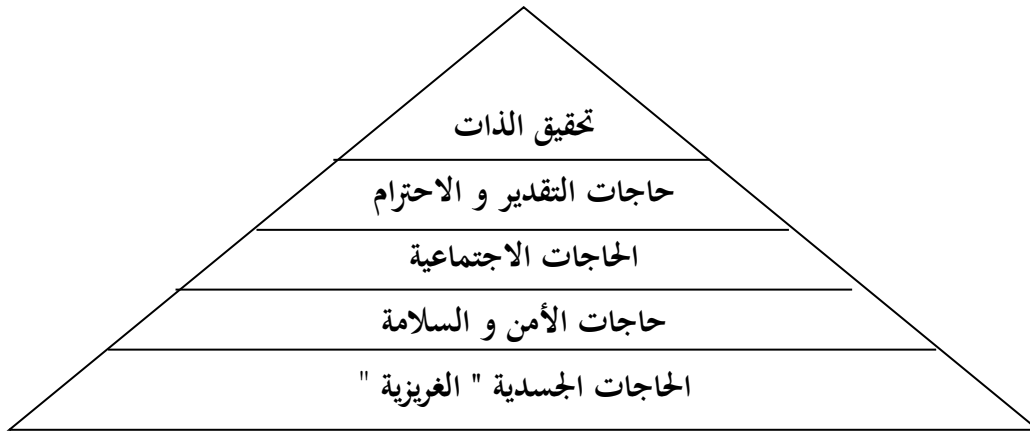
أ - نظرية التواب و العقاب : تركز هذه النظرية على أسلوب المكافأة والمديح و الثناء و الترقية وزيادة الأجر كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من واجبات و مهام .

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

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"<sup>1</sup>



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 وانجازه:

- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به.
- استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد عند الطلب من الموظفين إنجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر .

<sup>1</sup>المرجع السابق ، ص 113 .

- 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.

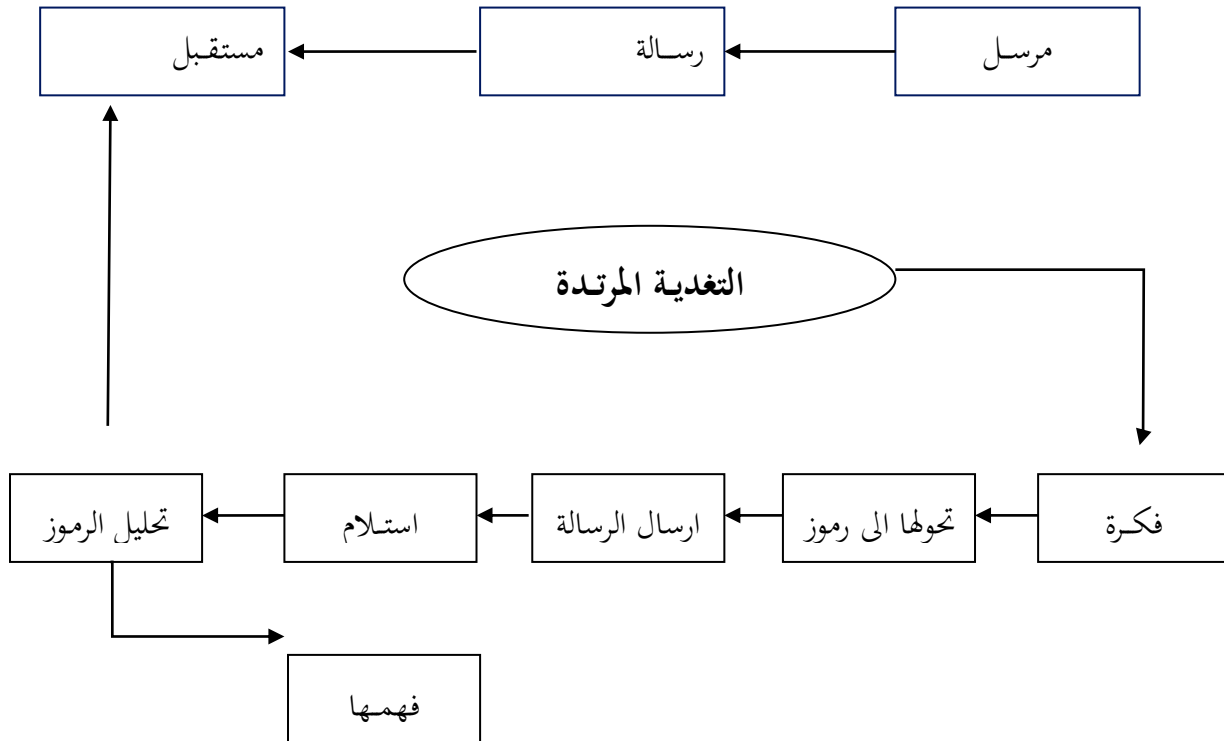
### ثالثا: الاتصال :

1- **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<sup>1</sup>.

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 .

### شكل رقم (07) : عملية الاتصال



<sup>1</sup> عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991, ص(120)

## 3- معوقات الاتصال :

## أ - معوقات الاتصال الشخصي : وتشمل ما يلي :

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

## ب - المعوقات التنظيمية : وتشمل ما يلي :

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

## ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

- توضيح الأفكار قبل الاتصال .
- تبين الهدف الحقيقي من الاتصال .
- الرجوع للبيئة المادية والإنسانية للاتصال .
- التشاور مع الآخرين في تخطيط الاتصال .
- تناسب لهجة الرسالة وأسلوبها مع محتواها .
- نقل المعلومات المفيدة .
- متابعة الاتصال للحصول على التغذية المرتدة .
- استخدام الطرق الحديثة في الرسائل .
- تدعيم الأقوال بالأفعال (المثل والقدوة).
- الاستماع جيدا إلى من يتكلم<sup>1</sup> .

## 6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية :

- أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص123-124

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 إفرافات 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 نموذجاً في إيجاد طرق التسيير تتماشى مع قيمة الثقافة المحلية.

\* إن عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع أقليمي والثقافي للمجتمع مهمة جد صعبة.<sup>1</sup>

## 7- التمويل :

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

ضرورة الحصول على المقابل.

في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد ذلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير

مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و(marraï 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> بوفلجة غيات : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 199، ص (71-76)

**7-2- مفهوم التمويل الرياضي :** لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة ما كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي (goosens.1) و(Paul)، "التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين :

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

\* أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة<sup>1</sup>

### 7-3- أنماط التمويل الرياضي:

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

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

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

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية :

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

- مساعدة مادية للاعب.

يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، وهذا الأخير يلتزم كليا 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 مؤكدا 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 مثلا أو المعلقات أو القبعات... الخ .

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

### 8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :

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

**8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم :**

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم, وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب .  
 "stadum". وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ  
 وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها :

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

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

ج- البالاسترا : وكان يخصص هذا الملعب للتدريب .

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

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

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

**8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث :**

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

**8-3 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية :**

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



طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي<sup>(1)</sup>.

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

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

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

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1993/02/03 الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة<sup>(2)</sup>.

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

#### 4- الإمكانيات المادية :

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

1- نفس المرجع السابق : 1999.

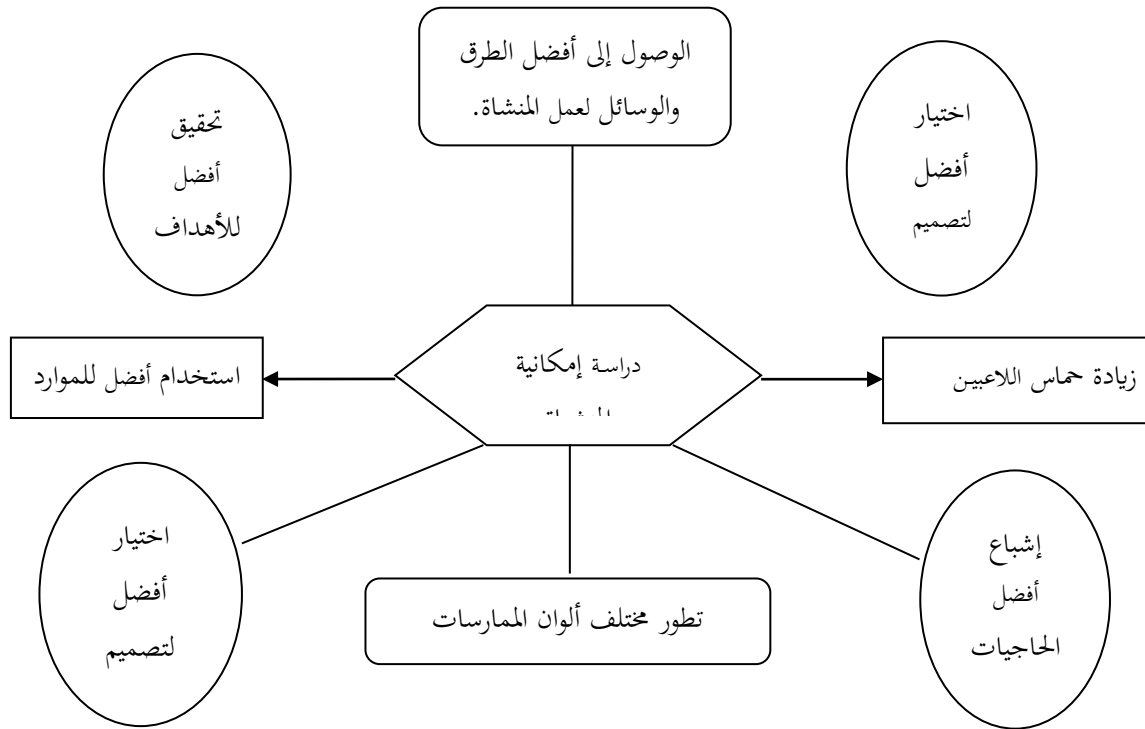
2- Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport , mars 1992,p159.

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

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

ج- الأموال: الأموال الأزمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.<sup>1</sup>

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



## 9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من

أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

### 9-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

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

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

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

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة .
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة ، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم .

### 9-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

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

### 9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

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

### 9-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

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

### 9-5- الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية ، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبين للأضرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 15-16

**9-6- نواحي الإشراف :**

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة.<sup>1</sup>

**9-7- الاستغلال الأمثل :**

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

**9-8- الناحية الجمالية :**

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

**9-9- الناحية الاقتصادية :**

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

**9-10- توقع التوسع مستقبلا :**

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

**9-11-** يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم .

**9-12- الصيانة :**

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

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص17-18

**خلاصة الفصل :**

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 .

**تمهيد:**

السباحة إحدى أنواع الرياضات المائية وتعتبر الأساس الأول لها ، وبدون إتقانها لا يستطيع الفرد ممارسة أي نشاط في المجال المائي.

وتختلف رياضة السباحة في طبيعتها عن باقي الأنشطة الرياضية الأخرى من حيث الوسط المائي ووضع الجسم الأفقي على الماء وانتظام عملية التنفس والأداء الحركي المركب من ضربات الذراعين والرجلين، وحركة الرأس في توقيت منتظم ، وتمثل كل هذه العوامل في قدرة الفرد على التعامل مع الوسط المائي الذي يختلف اختلافا كبيرا عن اليابس الذي يعيش فيه. لذا فمن الضروري على الإنسان أن يتعلم حركات السباحة حتى يجعل الماء مكانا طبيعيا يستمتع بفوائده الصحية والترفيهية والحفاظ على صيانة وحياة الآخرين فيما لو احتاج الأمر إلى ذلك.

وقد تطور الأداء الرياضي للسباحة منذ القدم إلى يومنا هذا حتى أصبح على مستوى يؤهل المتسابق تحقيق أفضل المستويات وذلك بدراسة أفضل وأنسب أوضاع الجسم بما يساير قوانين ميكانيكية الحركة التي توضح المقدرة الحركية للإنسان في أفضل صورها، لذا بدأت القواعد المنظمة لرياضة السباحة في التطور لتؤدي دورا بارزا للارتقاء إلى أفضل المستويات الرقمية واستغلال أقصى الإمكانيات لدى السباحين لممارسة رياضة السباحة.

**1-نبذة تاريخية عن السباحة:**

لم تكن السباحة بالشكل المتعارف عليه اليوم بل شهدت تطورات عدة وتغيرات جمة إلا أن وصلت إلى ما هي عليه وسنحاول سرد هذه التغيرات بالشكل التالي:

**1-1-السباحة في العالم القديم:**

إن رياضة السباحة من الفعاليات التي تنفرد بإمكانية ممارستها لجميع الأعمار ولكلا الجنسين وبدون تحديد . فالجنين يسبح في رحم أمه والشيخ يمكن أن يقضي وقتا ممتعا وينشط جسمه بالسباحة . كذلك الحال بالنسبة للإناث فالسباحة رياضة جميلة وهي رياضة للجميع فهي مفيدة في السلم والحرب بصفتها وسيلة للترويح والمتعة وقت السلم وسلاح وقت الحرب والخطر وليس من

الضروري للسباحة أن تمارس بالقوة والسرعة التي تظهر في المنافسات وإنما يمكن تكيفها وفقا لقابليات الفرد. إن الإلمام بما تقدم عن السباحة من آراء واستنتاجات محاولة منا في الانتفاع بالخبرات السابقة لأقصى حد ممكن دفعنا للعودة إلى الماضي، وحيث أننا لا نملك من الحقائق التاريخية عن العصور الأولى للخليقة ما يدلنا على نشأة السباحة لكي نتوصل من خلالها إلى كيف ومتى وأين تعلم الإنسان السباحة؟ لذا لجأنا إلى الاستنتاج المنطقي لضرورة تعلم الإنسان للسباحة لكونها وسيلة من الوسائل الأساسية لحياته في ذلك العصر فقد كانت حياة الإنسان تتسم بطابع الصراع الدائم والقتال المستمر صراع مع الطبيعة وكائناتها لغرض المحافظة على حياته ولأجل تأمين حاجاته في الحياة والتي تتطلب منه قوة بدنية وممارسة أنواع من الأنشطة لتساعده في ذلك.

لقد يسرت السباحة للإنسان الأول التقرب من سواحل البحار واستثمار ثرواته وإنقاذ حياته إذا أجبرته الحياة الصعبة إلى الصراع مع الكائنات المحيطة به أو للتصدي للكوارث الطبيعية أو الهروب منها كالفيضانات والزلازل والحرائق كما أنه لجأ إلى الماء للصيد بطرقه البدائية التي تتطلب منه الدخول إلى الماء أو الغوص فيه أحيانا ونظرة إلى ما كانت عليه السباحة في الأزمنة التاريخية ترينا مدى اهتمام الحضارات والأمم القديمة بها إلى حد إلزام بعض هذه الأمم مواطنيها بضرورة تعلمها وإن تباينت الأهداف من وراء ذلك ومن أمم هذه الحضارات وأكثرها عراقية حضارة وادي الرافدين ووادي النيل اللتان حرصتا على ترك آثار تدل على أصالتها وما يملكانه من علوم ثقافية ورياضية<sup>1</sup>.

وبالرغم من غياب المصادر عن ماضي الحياة الرياضية في حضارة وادي الرافدين وإن كتبت عنها فهي مؤلفات كتبها منافسو الحضارة العربية وحسبها إلا أنها أشادت بأعجاب العرب مضطرا بحكم الأحداث والوقائع فمن الأحرى بنا نحن العرب جميعا أن نعي مسؤوليتنا نحو إنجازات أسلافنا وعطاءاتهم الإنسانية<sup>2</sup>.

لقد بدأت الحضارة في وادي الرافدين زراعية حالها حال معظم الحضارات الأولى، ولكنها اختلفت في مظاهرها ومستحدثاتها فكانوا يميلون إلى الحرب والفتوحات، وكان الإعداد الحربي هو الهدف من التربية والتعليم لأبناء

1 أسامة راتب، ط2 دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص39-40.

2 عبد المناف لسيد الطوخي، توفيق سلامة: التربية الرياضية عند الاغريق وعلاقتها بالرياضة في مصر الفرعونية، دار الفكر الحديث للطباعة والنشر، مصر

الشعب مما ساعد على الاهتمام بالتربية البدنية، فإعداد المحارب يحتاج إلى تدريب جسماني، لذا يمكننا القول بان التدريب الحربي هو البرنامج الوحيد الذي كان رياضيا في هذه البلاد القديمة بالنسبة لأبناء الفقراء، وكان بعض الجنود يمارسون السباحة من أجل قيمتها العملية لا من أجل الترويح واللهو وقد كان للآشوريين الدور الكبير في ممارسة السباحة حيث أدخلوها ضمن برامجهم البدنية لإعداد المحاربين وعدوا تعلمها ضروريا لكنهم لم يهتموا بإقامة المنافسات فيها. ودليل قولنا هو تلك النقوش الأثرية التي يرجع تاريخها إلى ما بين 880 و 650 قبل الميلاد.

فهناك وثيقتان مصورتان من عهد الآشوريين توضحان مجموعة من الجنود في أثناء سباحتهم، وكان بعضهم مزودا بجلود الحيوانات المنفوخة بالهواء " القربة " الذي يدل على معرفتهم للوسائل المستعملة آنذاك، فإن من المعتقد أنهم كانوا يسبحون بطريقتين هما السباحة الحرة وسباحة الصدر كل حسب تعلمه. كما اشتهر الآشوريين بالحمامات وكانت عندهم أكثر انتظاما من الحمامات الرومانية، فقد وجدت في آثارهم حمامات فخمة بناها العرب في العصور القديمة. وهي مختلفة الاتساع ومغطاة جدرانها بالموزاييك الثمين وفيها طريقة تسمح بتعديل المياه.

و يمكننا القول أنه من الطبيعي أن تكون الشعوب التي عاشت في الأرض المحصورة بين نهرين عظيمين كدجلة والفرات، قد مارست السباحة لأغراض متباينة منها العسكرية والاقتصادية و لحماية النفس من فيضانات هذين النهرين... الخ.

ونحن إذا استقينا معلوماتنا في الوقت الحاضر من النقوش والصور التي وجدت ، فتربة العراق التي كانت ولا تزال خصبة لإخراج هذه الكنوز تجعلنا نأمل في المستقبل أن تصيب أكثر من الحضارة القديمة الغنية<sup>1</sup>.

أما عن حضارة وادي النيل فقد زاول المصريون القدماء السباحة في القرى الواقعة على نهر النيل كما ساعد موقعها الجغرافي وطبيعة مناخها على ممارسة المصريين لرياضة السباحة وسيلة للتربية و الإعداد ، وقد دلت النقوش القديمة التي يرجع تاريخها إلى 4 آلاف سنة قبل الميلاد على أنها أقدم ما يشير إلى اهتمام المصريين بالسباحة ، وقد كانت حركات الرجلين عندهم تشبه حركة الرجلين في السباحة الحرة الحالية وهناك آثار أخرى موجودة على جدران معابد بني حسن وأبي سنبل إضافة إلى تمثال من الخشب يمثل فتاة في وضع طفو وفي يدها جلد حيوان منفوخ بالهواء القربة " ليساعدها على الطفو يرجع تاريخه إلى 3000 ق.م

لقد بلغ اهتمام كثير من البلدان إلى إقامة حمامات للسباحة داخل الإقطاعيات التي كانوا يمتلكونها، ذلك في العهد الذي كانت تتمتع بأوج عظمتها وقوتها ففي حوالي 2900 ق.م" كان لأحد الملوك الفراعنة حوض سباحة عظيم مقسم إلى قسمين أحدهما للرجال ، والآخر للنساء

<sup>1</sup> عبد المناف السيد الطوخي، توفيق سلامة، مرجع سابق، 41-42



مما يشير إلى أن المرأة كانت تمارس السباحة أيضا، وهناك في مصر عثر على حجر في قبو سينو يرجع تاريخه إلى نهاية الأسرة السادسة 2400 " ق.م " نقش عليه إسم أحد الخدم " نيبو " ومعنى نيب بالهيروغليفية سباحة، وقد تكررت هذه التسمية عدة مرات في مصر القديمة والوسطى ثم اختفت، واهتم النبلاء والملوك بتعليم السباحة لأولادهم حيث كان يشرف على ذلك التعليم مدرسون متخصصون، ويذكر أن السباحة كانت تحتل ركنا أساسيا في البرامج التعليمية والحربية إذ أنها استخدمت في الحروب، فقد وجدت في آثار " رمسيس الثاني " في معركة قادش صور لجنود وهم يعبرون أحد الأنهار بطريقة تشبه إلى حد ما يعرف الآن السباحة الأولية على الظهر والسباحة على الجنب والسباحة الحرة، كما تدل نقوش هذه المعركة على الطريقة البدائية الأولى للإنقاذ، فكان قسم منها يوضح أن بعض الجنود قبضوا على مفصل قدم ملكهم وحملوه مقلوبا ورأسه للأسفل رغبة في الإسراع في إرجاعه إلى وعيه، وقسم آخر من الجنود وافقون على الشاطئ بمدون أيديهم لمساعدة البعض الآخر وهذا يعني أنهم عرفوا عمليات الإنقاذ أيضا.

وعند الإغريق احتلت السباحة مكانة بارزة لإعداد المحاربين وخوض غمار البحار سباحا، وهناك دلائل وأساطير كثيرة تروي لنا كثيرا من القصص اليونانية التي ترد فيها حوادث البطولة في السباحة كأسطورة هيريو - أندر " حيث كان لي - أندر يقطع عرض مضيق الدردنيل البالغ ميلا ونصفا للذهاب إلى هيريو . وكان اليونانيون يمارسون الرياضة على شكل طقوس دينية في الحمامات حيث كانت تقام المعابد قرب شواطئ البحيرات والينابيع<sup>1</sup>.

وكانت للإغريق أبنية خاصة لممارسة الألعاب الرياضية تعرف بالجمنيزيوم كانوا يفضلون بنائها خارج المدينة بالقرب من الأنهار تحيطها غابة صغيرة من الأشجار تمارس فيها الرياضة بإشراف مسئولين من الدولة، وكذلك كان الحال اسبرطة وأثينا ولا شك أنهم قد عرفوا السباحة في هذه الأبنية " جيمنازيوم " وذلك في القرن الخامس قبل الميلاد تقريبا إذ وجدت رسوم على قدر محفوظة بمتحف اللوفر تمثل جماعة من النسوة في حمام السباحة إحداهن تسبح والأخرى تستعد للقفز في الماء<sup>2</sup>.

وتعطينا النقوش التي اكتشفت على الأواني فكرة عن الطقوس التي كانت مستخدمة لدى الإغريق والتي تشبه السباحة الحرة والظهر، فقد ذكر أفلاطون شيئا عن شخص يسبح على ظهره، أما السباحة على الصدر والجانب فكان استخدامها بدرجة أقل ولكنهم عرفوا الطفو والوقوف في الماء كما عرفوا السباحة السريعة واحتلت جانبا مهما من جوانب نشاط المنافسات التي كان ينظمها فقد كتب هوميروس في الإلياذة أن ،

<sup>1</sup> اسامة راتب، مرجع سابق، ص 39-40

<sup>2</sup> عبد المناف السيد الطوخي، توفيق سلامة، مرجع سابق، ص 43-44

"Ge cian. Hermin Games" فقد كتب هوميروس في الإلياذة أن اوليوس كان سباحا ماهرا وإن المنافسات في السباحة بدأت في العصر الهومييري في اليونان .

وفي اسبرطة كانت المرأة تتلقى برنامجا رياضيا تضعه الحكومة يتفق مع البرنامج الذي يتلقاه الرجل وكانت تتضمن ممارسة السباحة إحدى هذه النشاطات.

وللسباحة شهرة واسعة في نهبضة روما وهناك سجلات عديدة تثبت أن الرومان كانوا يحبون السباحة واعتبروها جزءا مهما من الإعداد العسكري حيث نظر الرومان إلى الحرب على أنها أسمى حرفة، فاحتلت فعاليات الجيش جانبا مهما من برنامج التربية لإعداد الشباب. فروما من أوائل المهتمين بإقامة الحمامات العامة والمغاطس في قصور السادة للأغراض الترويحية والعلاجية، أما عند ظهور الدين المسيحي وسيطرة الكنيسة والدين على أوروبا فقد أهملت السباحة كما أهملت سائر أنواع الرياضة واعتبرت الحمامات الرومانية من أماكن الكفر التي حرمتها المسيحية إلى حد كبير وصل إلى حد تحريم السباحة لذا اعتبرت هذه الفترة مرحلة مظلمة بالنسبة للتربية البدنية عامة مما أدى إلى تدهور الصحة وانتشار الأوبئة والأمراض.

أما عرب الحجاز فلا يوجد ما يؤيد كونهم قد مارسوا السباحة ربما لعدم وجود الأنهار والبحار القريبة منهم بعكس عرب الجنوب والشرق، فقد عرفوا السباحة والغطس واشتغلوا بالملاحة والتجارة وصيد اللؤلؤ لقرب مدنها من السواحل الخليجية.

لقد اكدت القبائل العربية قبل الاسلام على تربية ابنائها تربية بدنية عسكرية بسبب ظروف التنافس والتناحر بينهم، لذلك كان اهتمامهم مركزا على ركوب الخيل والقتال والسباحة لخلق مقاتلين أشداء.

وفي القرن السابع ميلادي وعند ظهور الإسلام ازدادت العناية بالتربية البدنية بما فيها السباحة لحاجة المسلمين إليها في أثناء الحروب ونشر الدعوة الإسلامية وحث الإسلام على مزاولتها وتعلمها وقد جاء في الأحاديث الشريفة للرسول صلى الله عليه وسلم " : علموا أبناءكم السباحة والرماية"، " حق الولد على والده أن يعلمه السباحة والرماية والقراءة"، ( كل شيء ليس من ذكر الله فهو لهو أو سهو إلا أربعة خصال " :مشي الرجل بين القرصين وتأديبه فرسه، وملاعبته أهله وتعليمه السباحة"، ولقد قيل: إن العرب في الجزيرة العربية مارسوا السباحة في المياه المتجمعة من السيول والأمطار وأن النبي صلى الله عليه وسلم كان يتعلم السباحة في بحر صغير لعدم توفر غيرها في الجزيرة<sup>1</sup>.

واستمر المسلمون الأوائل على سيرة النبي صلى الله عليه وسلم الذي كان يمارس أنواع النشاط الرياضي ومن ضمنها السباحة، فكانوا يستخدمون البحر دائما في غزواتهم الكثرة، وقد بعثت الرياضة البدنية في أقطار عديدة بعد فتحها من قبل المسلمين الذين أدخلوا معهم تقاليد الفروسية والقنص وكذلك السباحة.

أما في العصور اللاحقة فلم يقل اهتمام العرب المسلمين بالسباحة التي كانت تمارس لغرض الترويح، وقد احتوت بعض قصور الخلفاء العباسيين على برك تدل على البهجة وتقدم فيها عروض السباحة.

<sup>1</sup> ابراهيم رحومة زايد، اكرام سعد ابراهيم، محمد مفتاح الوسيح السباحة، منشأة دار المعارف سنة 1988ص9-10

وقد بنى الخليفة المستكفي حوضا للسباحة في سامراء، تعلم فيه كثير من الشباب السباحة، وكانت تقام في ذلك الوقت سباقات للسباحة في نهر دجلة يحضرها الخليفة العباسي وتخصص جوائز للفائزين تشجيعا لهم.

## 1-2- تاريخ السباحة في العالم الحديث:

بعد القرن السادس عشر ميلادي بداية التاريخ الحديث للسباحة إذ ظهر أول كتاب يعتن بالسباحة عام **1538** عنوانه "محادثة في السباحة" أعده "نيكولاس وينمان"، وفيه يبين كيف يتعلم الفرد السباحة عن طريق محادثة بين معلم وتلميذ وقد اتخذ المعلم الضفدعة مثالا لأداء حركات السباحة مما يشير إلى انتشار سباحة الصدر واهتمامهم بها دون غيرها فقد ذكر أنها تمارس كناحية من النواحي الدينية إذ يتخذ الجسم شكل الصليب في مرحلة من مراحل سباحة الصدر.

ثم ظهر كتاب آخر بعنوان "فن السباحة" للفرنسي "تيفينو" تكلم فيه بطريقة تشبه إلى حد كبير طريقة سباحة الصدر.

وفي عام **1796** تأسس أول نادي للسباحة في العالم في السويد واستخدمت الطرق الفردية لتعليم السباحة فيه فكان كل فرد يمارس تدريباته على حدة إلى أن إختراع الألمان بعض الأجهزة عام **1798** تساعد المدرب على تدريب السباحين إذ أن الطريقة الفردية مجهددة جدا ومحدودة الفائدة.

وإزداد انتشار السباحة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين بشكل خاص وظهرت مؤلفات كثيرة، ثم بدأت حركات سباحة الصدر بالتغير والتطور عندما استعمل بعض السباحين حركات الذراعين المتتابعة تحت سطح الماء والرجلين بطريقة سباحة الصدر عام **1840** أقيم أول سباق عام في حوض طوله **130** قدما اشترك فيها بعض هنود أمريكا الشمالية وبرز منهم السباح "فلاينج جل" الذي كان يسبح بطريقة تخلط بين السباحة الحرة والصدر، وذكر بعض النقاد بان الهنود كانوا يسبحون بطريقة خشنة، أما الإنجليز الذين كانوا ينافسونهم فقد كانوا يسبحون بطريقة الخاصة التي تطورت بعد ذلك إلى السباحة الحرة. وفي عام **1855** كانت الخطوة الأولى لظهور الحركة الرجوعية للذراعين خارج الماء حيث تغير وضع الجسم إلى السباحة الجانبية وظهر ضربات ذراع واحدة خارج الماء.

وفي عام **1869** بدأت السباحة الحقيقية في إنجلترا إذ تأسس "إتحاد السباحة لبريطانيا" اشترك فيه نادي وأقام في نفس العام أول مسابقة لمسافة ميل في نهر التايمز بطريقة السباحة الصدر والجانب.

وكان لعبور الكابتن "ماثيو ديب" المانش عام **1875** أثر في تطور السباحة ودفعها للأمام حيث أثبتت أن الإنسان اكتملت له وسيلة الحياة على سطح الماء مدة طويلة إذ قطع المسافة ب **21** ساعة و **45** دقيقة سباحة صدر. أما أول سباق أقيم في حوض سباحة ولمسافة مائة ياردة فكان عام **1887** في إنجلترا وعرفت أمريكا السباحة الحرة وسباقاتها عام **1883** وتأسس الإتحاد الأمريكي للسباحة عام **1888** أما أول نادي للسباحة فقد تأسس قبله بمدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قاسم حسن حسين ،افتخار احمد :مبادئ و أسس السباحة ، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع عمان 2000 ص11

وقد دخلت السباحة ببرامج الدورات الأولمبية الحديثة **1896** وبثلاث مسافات 100-500-1200 وبطريقة السباحة الحرة بذراعين طاحونة وبدون حركة رجلين. وفي عام **1904** أقيمت الدورة الأولمبية الثالثة وقد أدخلت فيها لأول مرة سباحة الصدر بجانب السباحة الحرة **440** ياردة ما يعادل " **302.33** " ، وكانت تؤدي و الذقن خارج الماء و الذراعان فوق سطح الماء بدائرة كبيرة للخلف ثم تضم أسفل الصدر و الرجلان تدفع للخارج في اتساع كبير ثم تضم ، وفي حركتها الرجوعية كانا يضمنان على البطن بدرجة كبيرة وبذلك تحدث تموجات كبيرة في الجسم نتيجة اتساع حركة الرجلين و الذراعين.<sup>1</sup>

وفي عام **1908** تأسس الإتحاد الدولي للسباحة "F.I.N.A" في لندن وبدا تنظيم المسابقات الدولية والأولمبية بعد أن وضع قوانين دولية للسباحة والغطس وكرة الماء ووفق القانون الجديد أصبحت مسافة سباق سباحة الصدر **200** متر بدلا من **440** ياردة ابتداء من دورة لندن الأولمبية في العام نفسه. وتطورت طرق تدريب السباحة مع تطور جوانبها الأخرى. فقد استخدم " جورج كور سان "مدرب جمعية الشبان المسيحية الأمريكية للسباحة طريقة مستحدثة في التدريب الجماعي بطريقة السباحة الحرة، ثم أضاف إلى تدريبه طريقة سباحة الظهر، وأخيرا وضع تدريبا على سباحة الجانب ولكنه لم يمس إطلاقا سباحة الصدر. وكانت طريقة سباحة الظهر تؤدي كسباحة الصدر وكانت تسمى " بسباحة الصدر المعكوسة ". إلا أن الأداء تطور بعد أن استخدم سباح يدعى " هينر " حركة الذراعين المتبادلة في دورة استوكهولم الأولمبية عام **1912** مما أدى إلى إخراجه من السباق في الوقت الذي كان ينص القانون آنذاك على شرط واحد هو أداء الطريقة من وضع الطفو على الظهر فقط.

وفي هذه الدورة الأولمبية دخلت لأول مرة سباقات السباحة للنساء لمسافة **100** ياردة السباحة حرة فقط . فازت فيها السباحة الاسترالية " فاني دوراك " وبذلك أصبحت أول بطلة أولمبية في السباحة، ثم أقيمت دورة أنتفرين الأولمبية "Antwerpen" في هولندا عام **1920** ، تطور فيها أداء سباحة الصدر من حيث تفصيل مدى حركات الذراعين والرجلين مما ساعد على رفع وضع الجسم. واستمرت السباحة الحرة في التطور حتى وصلت إلى الأداء الحالي على يد السباح الأمريكي **جوني ويملر** " الذي ظل في مقدمة سباحي الحرة في العالم لمدة طويلة، وقد تميزت طريقته بحركات ذراعين مرتخية للأمام ووضع الجسم المائل قليلا عن وضع الانبطاح، إضافة إلى أداء الحركة التبادلية القوية للرجلين<sup>1</sup>

أما بالنسبة لسباقات السباحة الأولمبية للنساء فقد اقتصر على سباق واحد لمسافة مائة ياردة بطريقة السباحة الحرة لغاية عام **1924** حيث أدخلت سباحة الصدر لمسافة **200** م ضمن سباقات لسباحة النساء في أولمبياد باريس.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 20-21

وأراد السباح الأمريكي " جوني ويسملر " أن يبقى في خدمة رياضته المفضلة فنشر كتابا بعنوان السباحة على الطريقة الأمريكية "شرح فيه النقاط الأساسية التي تساعد على أداء السباحة الحرة بسرعة و ذلك في عام 1930<sup>1</sup>

وكما تطورت طريقة السباحة الحرة تطورت الطرق الأخرى للسباحة .فقد تغير أداء سباحة الصدر حتى أصبح دفع الرجلين يركز على الدفع للخارج أكثر من الدفع إلى الخلف مباشرة الذي كانت تتميز به الطريقة القديمة . ثم جاء السباح الألماني " راديماختر " الذي كان يؤدي حركات الذراعين بطريقة أفضل وكانت رجلاه تدفع للجانبين بشكل كبير ثم تضم من الركبتين وبعده جمع السباح الألماني " بنتش " بيم مميزات كل الطرق السابقة وكون طريقة جديدة ما زالت تستخدم حتى الآن وتتميز باتساع الذراعين وسحبها أسفل البطن بطريقة معتدلة. وتعرضت سباحة الصدر عام 1950 إلى خطر عدم ظهورها وعدم إمكانية مشاهدتها من قبل المتفرجين عندما لاحظ السباحون أن بإمكانهم السباحة بسرعة أكبر بطريقة السباحة تحت سطح الماء.

كما لوحظ خلال المدة الواقعة بين 1935-1925 في سباقات سباحة الصدر انه بدلا من ان يلمس السباح خط النهاية بيديه معا تحت سطح الماء ، فقد اخرجهما في حلقة دائرية امامية من فوق سطح الماء ، ثم استعمل السباح " هوينجر " هذه الطريقة في اثناء سباحته في سباق السباحة على الصدر كان قد تعرض بسببها الى الغاء سباقه لولا ان القانون لم ينص انذاك الا على حركة تماثلية للذراعين.

وظلت هذه الطريقة تمثل شكلا من طريقة سباحة الصدر إلى أن تغيرت فيها حركة الرجلين الضفدعية إلى حركة الرجلين التموجية العمودية الدولفينية وأصبحت بهذا طريقة مستقلة ومختلفة تماما عن سباحة الصدر وسميت بسباحة الفراشة أو الدولفينية وذلك بالنسبة لحركات الذراعين أو الرجلين.

وقد اعتمدها الإتحاد الدولي للسباحة وفرق بينهما وبين سباحة الصدر عام 1952 ، وظهرت معالمها في دورة طوكيو الأولمبية عام 1946 ، واقتربت أرقامها من أرقام السباحة الحرة، وعليه تعد سباحة الفراشة الدولفينية ثاني أسرع طريقة سباحة بعد السباحة الحرة.

وبعد أن فصل الإتحاد الدولي للسباحة بين سباحة الصدر وسباحة الفراشة، تغير القانون الخاص بسباحة الصدر وأصبح السباحة تحت الماء مسموحا بها شرط أن يظهر جزء من رأس السباح على الأقل فوق سطح الماء، ويسمح بأداء حركة كاملة تحت الماء بعد البدء والدوران فقط، ويمنع حركة الذراعين فوق سطح الماء. ووفقا للقانون فقد تغير أداء سباحة الصدر السابق، وظهرت معالم الطريقة الجديدة وهي: تقصير سعة حركة الرجلين وزيادة سرعتها، إلى جانب استمرار حركة الذراعين حتى تشكل الساعدان والكفان وضعا عموديا تقريبا باتجاه القاع، وانعدام فترة الانسياب تقريبا . كما أن عملية الشهيق تؤدي فوق سطح الماء عند بدء الحركة الرجوعية للذراعين.<sup>1</sup>

1 قاسم حسن حسين ،افتخار احمد ،مرجع سابق ص 22-23

واستمر تطور سباحة الصدر، وأحدث السباح الأمريكي) باسترنسكي (تغيرات في أدائها بعد دورة روما الأولمبية عام 1960 ، وتلخص طريقته في أن عملية السحب بالذراعين تؤدي بسرعة مما يؤدي ذلك إلى خروج القسم العلوي من الجسم خارج الماء ، وتؤدي حركة الرجلين باتساع كبير وتضم بسرعة كبيرة. بعد ذلك تميزت حركات الذراعين والرجلين بالسرعة والقوة وبمجال حركي صغير، ولم يعد هناك مدة انسياب واضحة لغرض الحصول على أكبر سرعة ممكنة خلال مسافة السباق، وأصبح الشهيق يتم فوق السطح الماء عند نهاية سحب الذراعين والرفير تحت سطح الماء.<sup>1</sup>

### 1-3- تطور السباحة في الجزائر:

يعود ظهور السباحة الحديثة في الجزائر إلى عهد الاستعمار الفرنسي، أين كان معظم المشاركين من أصل أوروبي، واستطاعت فئة قليلة من الجزائريين كانوا يسكنون المدن الكبرى أن يفرضوا وجودهم ويشاركوا في التظاهرات الرياضية المقامة في الجزائر وشمال إفريقيا وحتى في أوروبا. وحسب مقالات (الماضي والحاضر) المعدة من طرف الأستاذ رباح سعد الله فإن وجد نادي السباح في مدينة غليزان (C.N.F)، أنجب سباحين كبار من بينهم نجد "بن حمو"، "العربي"، "بالعروسي"، الذين كانوا من بين المنشطين للبطولات المحلية التي كانت تقام بالغرب الجزائري، فنجد "بلحاج مصطفى" الذي اعتبر بمثابة المنافس الأول للبطل العالمي، في الأربعينيات "janny Alex" حيث استطاع بلحاج أن يحطم الرقم القياسي الأوروبي في 400م أربع أنواع وأن يكون بطل شمال إفريقيا في 100 م و 200 م سباحة حرة. وكذلك نشير إل تآلق "بن سليمان" الذي تحصل على بطل منطقة سكيكدة، والسباح "بسكارا بن شعيب" الذي كان بطل فرنسا في صنف الأشبال لسنة 1936 وعدة مرات بطل شمال إفريقيا وعند اندلاع الثورة التحريرية لبا الرياضيين الجزائريين ومن بينهم السباحين إلى نداء جبهة التحرير الوطني الذي كان يدعونه الرياضيين المسلمين عن وقف المشاركات الرياضية تحت لواء فرنسا، والالتحاق بالثورة الجزائرية. و بعد الاستقلال ، في 1962/06/26 ، أنشأ أول مكتب مؤقت للسباحة في الجزائر وأنشئت أول رابطة في 1962/10/09 . وكانت هي رابطة الجزائر العاصمة. وبعدها وفي نفس الشهر أنشئت الفيدرالية الجزائرية للسباحة (F.A.N) وكان أول رئيس لها "مصطفى العرفاوي" الذي أصبح رئيسا للاتحادية العالمية للسباحة (F.I.N.A).<sup>2</sup>

و في احصاء قامت به الفدرالية سنة 1964 اسفر وجود 973 ممارسا لسباحة 20 جمعية رياضية اما احصائية 1987 تبين وجود 4313 رياضيا سباحا موزعين على 82 جمعية وطنية، حيث اغلب الممارسين ،

1 قاسم حسن حسين، افتخار احمد، مرجع سابق ص23

2- Rabah Saadallah , passé et présent, parus dans le soir d'Alger le 02/10/1999, alger.

أي 2701 يقل سنهم عن عشر سنوات ، وفي عام 2001 فإن عدد الجمعيات الرياضية على مستوى العاصمة 17 نادي يحتوي على 2065 رياضي، أما عدد الرابطات الرياضية المنتمية للفيدرالية فهي بعدد 14 رابطة موزعة على المستوى الوطني.

إن السباحين جيل الاستقلال مثلوا وشرفوا الجزائر على عدة مستويات ونذكر منهم " بلة عبد الرزاق" الذي بحوزته الرقم القياسي الإفريقي في 100 م سباحة على الصدر، و" بن شكور سفيان"، و" عطار فارس"، و"مهدي عداوي" البطل الإفريقي في 100 م سباحة حرة في وقت قدره 49.56 ثانية في 2001/05/10

بفرنسا. "سليم إيلاس" والذي يعتبر حاليا من أحسن الباحثين الإفريقيين ذو مكانة عالمية لبأس بها، كما هناك عند الإناث: "بلة مهدي" و" قويدري سميرة" والتي بحوزتها الرقم القياسي الوطني في 100 سباحة على الظهر منذ سنة 1985

## 2- مفهوم السباحة:

السباحة هي إحدى الأنشطة المائية المتعددة التي يستخدم فيها الفرد جسمه للتحرك خلال الوسط المائي الذي يعد غريبا نوعا ما عليه بصفته وسطا يختلف كليا عن الوسط الذي اعتاد التحرك فيه ( الأرض).<sup>1</sup> فالوضع الذي يتخذه في الماء مختلف كليا عنه في الأرض بالإضافة إلى تأثيرات ضغط الماء على جسم السباح والتي قد تحدث عنه تغيرات فيزيولوجية في الأجهزة الداخلية بالإضافة إلى التأثيرات النفسية في هذا الوسط الغريب وتعرضه للكثير من الانفعالات

## 3 - فوائد السباحة:

اتفق كثيرون على أن رياضة السباحة هي رياضة الرياضات فهي تعمل على تشغيل جميع المجموعات العضلية العاملة في الجسم التي نحن في أمس الحاجة إلى تحريكها بعد أن أصبحت الآلة تسيطر على الإنسان وحركاته وحتى تفكيره في أحيان كثيرة، لذا هو في حاجة ماسة إلى خلق لحظات يتعد فيها عما يشغله ويحرك جسمه وعقله بعيدا عن مشاغله وهمومه في هذا العصر الذي خلق كثيرا من الأمراض وأمراض القلب والمفاصل والمتاعب النفسية هي نماذج من تراكمات هذا الزمن فحبذا لو استطعنا التغلب على هؤلاء الأعداء بالاتجاه إلى رياضة جميلة هادفة مفيدة لها تأثيرات كبيرة على سلامة وصحة الإنسان وتنمية عضلاته وتناسق جسمه ومرونة مفاصله، فالسباحة تنظم عملية التنفس وتنشط الجهاز الدوري وتساعد على الهضم وتشارك عضلات الجسم كافة وخاصة عضلات العمود الفقري وكثيرا ما تزيل التشوهات في الجسم خصوصا انحناء الظهر وتقوس عظمة

<sup>1</sup> وريقة مصطفى سالم : الرياضات المائية , منشأة المعارف, الإسكندرية سنة 1997 , ص 10- 11

الساق "الكساح"، ومن هنا عدت الرياضة الكاملة التي لا تعادها أخرى لنمو التكوين الجسمي المثالي ويمكن إدراج فوائدها كالأتي: <sup>1</sup>

### 3-1- الفوائد الجسمية:

للسباحة دورها في التكوين الجسمي العام من خلال تأثير التمارين المائية التي تكسب الفرد نموا متزنا فيه تناسق ورشاقة.

وللسباحة تأثير كبير على نمو العضلات ومرونة العمود الفقري بالإضافة إلى زيادة تحمل الفرد ورشاقة حركاته. فهي تعلم الفرد التحكم في عضلاته وأطرافه ونظرا لأنها تعمل بصورة منتظمة وبشدة وارتقاء مستمرين.

### 3-2- الفوائد الفسيولوجية:

تؤثر السباحة تأثيرا كبيرا على أجهزة وأعضاء الجسم فهي تعمل على توسيع وتقوية عضلات الصدر ثم اتساع الرئتين لاستيعاب أكبر كمية من الهواء للقيام بعملية الزفير مما يؤدي إلى زيادة مرونة الرئتين ثم إلى السعة الحيوية لانقباض وانبساط العضلات الصدرية أثناء التنفس المنتظم.

كما أن للسباحة تأثيرا كبيرا على زيادة قدرة الجهاز الدوري وزيادة حجم عضلة القلب بالإضافة إلى تأثيراتها على الأعضاء الداخلية للبطن مما يؤدي إلى تسهيل عملية الهضم.<sup>2</sup>

### 3-3 الفوائد الترويجية والاجتماعية:

لرياضة السباحة دور مهم في تعميق الناحية الاجتماعية، فهي تعمل على إيجاد علاقات جيدة مع السباحين الآخرين وبقية أفراد الأسرة عند الاشتراك بنشاط جميل مما يعمل على إضفاء روح الألفة والتعاون بينهم كما يظهر ذلك عندما يحاول الفرد إنقاذ الآخرين أو يساعدهم في حالة الضرورة مما يوجد علاقات اجتماعية جيدة فضلا عما تبثه السباحة من سرور ومرح يظهر واضحا على وجوه السباحين.

وتتجلى الفوائد الترويجية للسباحة عند ممارستها بغرض اللعب والترفيه والتسلية والتمتع بقضاء وقت الفراغ في نشاط بدني مفيد ومحجب للنفس، فهي تساهم في حل مشكلة وقت الفراغ للفرد عن طريق ممارسة نشاط بدني يعود بالصحة والحيوية والنشاط على ممارسيه.<sup>3</sup>

### 3-4- الفوائد الصحية:

تعمل رياضة السباحة على إزالة التعب العضلي إذ ينصح في حالات كثيرة ممارسة السباحة لإزالة التوتر وكراحة إيجابية للاعبين بالإضافة إلى كونها تدفع الفرد إلى النظام والتعود على العادات الصحية الجيدة مثل الاستحمام قبل وبعد النزول إلى حوض السباحة والاعتناء بنظافة الأنف والعين والأذن وسائر أعضاء الجسم ناهيك عن أهمية الهواء الطلق والشمس مما يحسن الصحة العامة للفرد.

### 3-5- الفوائد النفسية والعقلية:

<sup>1</sup> اسامة راتب، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> قاسم حسن حسين: افتخار احمد، مرجع سابق، ص 24-25.

<sup>3</sup> وفيفة مصطفى سالم، مرجع سابق، ص 12.



تعمل السباحة على اكتساب الفرد الصحة العقلية إذ أنها تعمل على تنمية الجهاز العصبي من خلال أداء مهارات توافقية وتحت قوانين ثابتة بالإضافة إلى ما لها من تأثير على الناحية النفسية فهي تزيل التوترات العصبية وتنمي الشجاعة والأقدام وتبعد الخوف وتزيد من تماسك الجماعة وتنمي القدرة على القيادة بالإضافة إلى الشعور بالثقة بالنفس والقدرة على مساعدة الآخرين والتكيف مع البيئة.<sup>1</sup>

### 3-6- الفوائد العلاجية:

تعد السباحة من الطرق العلاجية المهمة لمن لهم عاهة في الجسم أو في جزء منه على أن يكون ذلك تحت إشراف أخصائيين في العلاج الطبيعي وأحياناً في أحواض خاصة. أما المكفوفون والمصابون بالشلل وضعاف السمع فيمكن مساعدتهم بوضع مناهج خاصة لهم وتقديم المساعدات العلاجية والنفسية اللازمة.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص فوائد السباحة بالآتي:

- 1- الحفاظ على الصحة العامة وتحسين قدرات الإنسان الانجازية ثم رفع قدرة الجسم على مقاومة الأمراض
- تيمنا بالحديث الشريف "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف."
- 2- تحقيق النمو البدني السليم وخاصة لجيل الشباب الذين يشكلون عماد الأمة والمساهمة في رفع قدراتهم البدنية فهي تعمل على تنمية المطاولة والمرونة ثم السرعة في مراحل متأخرة، أما مطاولة القوة فتنمو خلال مراحل التدريب ومن خلال تمارين الأثقال.
- 3- إشباع الرغبة في ممارسة الرياضة ورفع قدرات الانجاز بعد التعرف على القدرات الشخصية، وذلك من خلال مقارنتها مع قدرات الآخرين في المسابقات والبطولات المحددة لجميع الأعمار والمستويات.
- 4- تنمية الصفات الشخصية لدى الإنسان مثل الثقة بالنفس والطموح والإرادة.
- 5- عدم اقتصار ممارسة السباحة على سن أو جنس معين حيث يمكن ممارستها في أي سن ولكلا الجنسين.
- 6- رفع الاستعداد للدفاع عن الوطن وقد ثبت تاريخياً مساهمة السباحة في ذلك حيث أضعفت تأثير الموانع المائية، وأخذت دوراً مهماً في عملية التأهيل العسكري فمن يجيد السباحة يستطيع أن يعبر الحدود المائية والأنهار لمتابعة العدو أو للتخلص منه، كما قد يحتاج المقاتل إلى أن يبقى مدة طويلة في البرك المائية بكامل قيافته العسكرية وأسلحته وبذلك يكون أقدر على مواجهة المواقف فيما لو كان يجيد السباحة.
- 7- تساهم السباحة في رفع السمعة الوطنية وتمثيل القطر في المحافل القارية والعالمية وفي تعميق الصداقة بين الشعوب ويكمن دورها المهم في العدد الكبير لمسابقات السباحة الاولمبية التي يبلغ عددها 29 مسابقة فتوفر إمكانية أفضل لإحراز عدد كبير من الأوسمة مما يساهم في احتلال مراكز متقدمة بين الدول المتنافسة.

<sup>2</sup> - وجدي مصطفى الفاتح، طارق صلاح فضلي: دليل رياضة السباحة، الجزء الأول، دار الهدى للنشر والتوزيع، 1999، ص 15.

<sup>3</sup> - قاسم حسن حسين افتخار احمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

8- دفع خطر الغرق من خلال إنقاذ النفس وإنقاذ الغير فكم من أرواح ذهبت لم تستطع إنقاذ نفسها ولم تجد من ينقذها.

9- تعد السباحة شرطا أساسيا لممارسة بعض المهن مثل الصيد ولممارسة بعض أنواع الرياضة مثل الغطس وكرة الماء والتجديف والتزلج على الماء والغوص كما تستخدم وسيلة من وسائل العامة للتدريب وذلك لمعظم أنواع النشاطات الرياضية.

#### 4- مجالات السباحة:

تختلف مجالات السباحة باختلاف الغرض. فهناك:

#### 4-1- السباحة التنافسية:

وتمارس وفقا لقواعد محددة ومعروفة من قبل الاتحاد الدولي للسباحة وذلك من حيث عدد السباقات وطريقة السباحة والبدء والدوران لكل نوع من الأنواع وتتطلب السباحة التنافسية بذل أقصى جهد واستعدادا نفسيا وبدنيا وعقليا لمحاولة تسهيل أقصى زمن ممكن للمسافة المقررة.

ولتحقيق ذلك وجب أن يخضع السباح لبرنامج تدريبي مقنن ومستمر تتطلب منه بذل كثير من الوقت والجهد لتحقيق أفضل النتائج. وجدير بالذكر أن أسلوب نظام تدريب السباحة التنافسية يؤثر بشكل كبير في أسلوب حياة الفرد الممارس من حيث نظام الحياة اليومية، التغذية، النوم، الناحية الصحية... الخ.

ومسابقات السباحة التنافسية حسب قانون اتحاد السباحة الدولي، هي:

1- مسابقات السباحة الحرة ( 50م- 100م- 200م- 400م- 1500م للرجال و 800م للنساء).

2- مسابقات سباحة الظهر 100م-200م.

3- مسابقات سباحة الصدر 100م-200م.

4- مسابقات سباحة الفراشة 100م-200م.

5- مسابقات الفردي المتنوع 200م-400م.

6- مسابقات التتابع الحرة ( 4×100م رجال و نساء) (4×200م رجال و نساء).

7- مسابقات التتابع المتنوع (4×100م رجال و نساء).<sup>1</sup>

#### 4-2- السباحة التعليمية:

السباحة التعليمية واحدة من أهم مجالات السباحة، فهي أساس لا غنى عنه للانتقال إلى المراحل المتقدمة للوصول إلى الانجاز العالمي. بالإضافة إلى كونها الأساس لممارسة مهارات السباحة بدءا بمصادقة الماء والتكيف معه إلى الطفو والانسحاب والوقوف في الماء ومهارات السباحة التمهيديّة مثل السباحة على الصدر والظهر

<sup>1</sup>قاسم حسن حسين، افتخار أحمد، مرجع سابق، ص 28-29

وصولاً إلى اكتساب الفرد طرق السباحة التنافسية الأربعة (الحرّة، الظهر، الصدر، الفراشة)، وذلك ضمن تحقيق مبدئين مهمين هما الترويح وتحقيق الأمن والسلامة.<sup>1</sup>

#### 4-3- السباحة العلاجية:

وهي إحدى الأهداف المهمة لممارسة السباحة لوقاية من بعض التشوهات وعلاجها. فهي تستخدم منذ زمن بعيد للنواحي العلاجية، وقد تزايدت هذه الاستخدامات يوماً بعد يوم حتى أصبح برنامج السباحة جزءاً من برامج العلاج لكثير من حالات العوق والتشوه.

يجمع الخبراء على أن رياضة السباحة تكاد تمثل المرتبة الأولى من حيث قيمتها العلاجية مقارنة بالأنشطة الأخرى، وذلك لأن للمعوق القدرة على الحركة في الماء بصورة أكبر من اليابسة حيث أن وزن الجسم في الماء يفقد جزءاً من وزنه يساوي وزن السائل المزاج، لذا فهو يبذل جهداً أقل للاحتفاظ بالانزان، كما أن الألم الذي يعني منه على الأرض بسبب وزن جسمه يقل بدرجة كبيرة في الماء. بالإضافة إلى الناحية النفسية التي تزيد من ثقة المعوق عندما يرى إمكانية تعلمه لمهارات السباحة وسهولة تحركه في الماء مما ينمي لديه اتجاهات إيجابية نحو نفسه ونحو الآخرين، كما أن رياضة السباحة توفر للمريض فرصة التعرف على الآخرين في ظروف ممارسة أقرب للطبيعة مما يساعد على زيادة التكيف الاجتماعي والتوافق النفسي في المجتمع الذي يعيش فيه.

ويعد تعليم المعوقين والمرضى السباحة من الأمور التي تتطلب عناية خاصة وربما مميزة ويتطلب للتعامل مع هذه الفئة من الأفراد التفهم الواعي لخصائص حالتهم ويفضل عادة الاستفادة من توجيهات وإرشادات الطبيب المختص والتعاون بينه وبين المعلم في تحديد طرق السباحة التي تلاؤم الشخص وكمية الجهد المطلوب منه. ولاستثمار ما تقدم في هذا الباب من أهمية السباحة وتحقيق الفائدة من مجالاتها المتعددة نضع بين يدي القارئ بعض التمارين العلاجية التي تعمل على تطوير القابليات البدنية لجهاز الدوري التنفسي، إذ أن عمليات الشهيق والزفير المتكررة تقوي عضلات الصدر نتيجة التحكم في كمية الهواء الداخل إلى الرئتين. ويمكن تصنيف هذه التمارين كلاً حسب فائدته، فالمجموعة الأولى تكون حركاتها بطيئة مع استخدام قوة كبيرة وتنفس عميق، وفائدتها هنا تحفيز أنسجة الرئتين لزيادة كمية الهواء أثناء عملية الشهيق. أما تمارين المجموعة الثانية، فإن التنفس يكون أسهل لأن الرأس خارج الماء عندئذ لا نحتاج إلى جهد كبير لتنظيم عملية التنفس أما تمارين المجموعة الثالثة التي تؤدي من وضع الوقوف، فإن توقف التنفس لدورتين أو ثلاث ضروري لتقوية عضلات الصدر إلا أنه لا ينصح باستخدام هذه التمارين للمصابين بأمراض القلب لأن وقف التنفس يزيد من ضغط القلب.

أما المجموعة الرابعة فتؤدي من الوضع المختلط، ويمكن أن تؤدي هذه التمارين لمعالجة تشوهات القوائم وأمراض الجهاز الدوري التنفسي أو للترويح، وأخيراً لبناء القوة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وجدى مصطفى الفاتح، طارق صلاح فضلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> قاسم حسن حسين افتخار، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

**4-4- السباحة الترويحية:**

هي السباحة التي يمارسها الفرد لغرض تهدئة النفس وأشغال وقت الفراغ ولأغراض ترويحية بعيدة عن المنافسة والعلاج، فممارسة هواية ترويحية من قبل الفرد تعد شيئاً مهماً في خلق الشخصية المتكاملة من الناحية النفسية والاجتماعية.

وتعد رياضة السباحة من الأنشطة الترويحية المهمة والتي تستطيع أن تضيء لونا بهيجا على الحياة بعد عناء العمل للتحرر من الضغط والتوتر الذي يصاحب رتابة الحياة اليومية، والسباحة نشاط ترويحي لا تلزم الفرد الممارس باتباع قواعد محددة أو طريقة معينة للسباحة وإنما تترك للفرد حرية اختيار الوقت والطريقة فهو يمارسها بغرض اللعب والتسلية واللهو والترفيه وما يصاحبها من ضحك وسعادة ومرح باعتبار أنها نشاط طوعي يميل إليه ويستمتع به.

**5- الأسس والعوامل المؤثرة في السباحة:****5-1- أسس وعوامل الأمن والسلامة:**

يجب أن يراعى عند ممارسة رياضة السباحة توفير الوسائل التي تضمن عدم تعرض المتعلمين والممارسين للحوادث والمخاطر وكثير ما تحدث الإصابات أو حالات الغرق نتيجة الإهمال والتهور وعدم توفر العناية اللازمة لعوامل الأمن والسلامة وفيما يأتي بعض الاعتبارات المهمة التي يجب مراعاتها مما يضمن تجنب الحوادث والإصابات وحالات الغرق.

**\*عوامل الأمن الصحية:**

1- إجراء الكشف الطبي وفحص الحالة الصحية لجميع المشتركين في تعلم برنامج السباحة وعدم السماح للمتعلمين الذين لديهم أي نوع من الأمراض المعدية مثل الأمراض الصدرية والجلدية بالنزول إلى الماء خشية نقل العدوى إلى بقية زملائهم.

2- ينبغي أن تكون هناك أدوات إسعاف أولية مهيأة دائماً للاستعمال.

3- لا يسمح بالنزول إلى الماء إذا كان الجسم مجروحاً أو مصاباً بخدش عميق.

4- عدم السماح للمتعلمين بالنزول إلى الماء والمعدة ممتلئة بالطعام.

5- عدم السماح للمتعلمين بالنزول إلى الماء وهم يأكلون أو يضعون أي شيء في الفم " قطع الحلوى أو العلك."

6- أخذ الإحماء الكافي قبل الدخول إلى حوض السباحة وذلك لتجنب التقلص العضلي والإصابات والإرهاق.<sup>1</sup>

7- عدم النزول إلى الحوض إذا كان الجسم متعرقاً والأفضل الانتظار حتى يجف ثم الاغتسال.

8- أخذ دوش والذهاب إلى دورة المياه قبل النزول إلى الحوض.

<sup>1</sup> قاسم حسن حسين افتخار ,مرجع سبق ذكره ص 30-31

- 9- تعقيم الأقدام قبل النزول للماء بمواد معقمة.
- 10- تجنب الوقوف مدة طويلة بدون حركة داخل الماء وخاصة في الماء البارد حيث يعمل ذلك على إحداث تقلصات عضلية بالإضافة إلى هبوط درجة حرارة الجسم.
- 11- تنشيف الجسم جيدا بعد السباحة وعدم ترك الجسم مبتلا خاصة الوجه والصدر والإبط مع أهمية تبديل الملابس المبللة " المايوه " عقب الانتهاء من السباحة ويمكن للمتعم لتناول شراب دافئ إذا كان الجو باردا عقب الخروج من المسبح.

#### \* الأمن والسلامة في حوض السباحة:

- 1- عدم وجود أرضية زلقة في الممر المحيط للحوض وتجنب الأرضية المصقولة.
  - 2- يجب الاعتناء بمصادر الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة.
  - 3- يحدد ويوضح شكل وعمق أرضية حوض السباحة على أساس درجة المهارة للسباحين ويكتب بوضوح عمق الحوض على الممر الخارجي لحافة الحوض.
  - 4- إجراء فحص لحوض السباحة بصورة دورية وصيانتها باستمرار " المكائن الخاصة بتجهيز وتصفية وتعقيم مياه الحوض " وكذلك بالنسبة لبلاط الأرضية والجدران والقاع.
  - 5- يجب معالجة الممرات الخارجية وأحواض الأقدام والحواجز ودورات المياه بالمطهرات والمعقمات في فترات منتظمة.
  - 6- يجب إجراء الفحص والكشف المستمرين للاطمئنان على صلاحية التركيب الكيميائي لماء الحوض من حيث اختبار الكلور المتبقي والبكتريا والحرارة... الخ.<sup>1</sup>
- \* أسس الأمن والسلامة للسباحين:

- 1- تجنب السباحة بمفردك وأصبح دائما مع زملائك لمساعدتك عند الضرورة.
- 2- يجب السباحة في المنطقة التي تكون تحت إشراف وتوجيه المدرس أو الشخص المختص بالمراقبة والإنقاذ.
- 3- إتباع القواعد والتعليمات الخاصة بالنزول إلى الماء بطريق السلم أو في المنطقة التي ترغب السباحة فيها.
- 4- أطلب النجاة والمساعدة بالتلويح وإشارات الذراعين في حالة عدم قدرتك على السباحة أو في حالة التعرض للإصابة المفاجئة وتجنب طلب المساعدة بطريقة غير جديفة وللمجرد التسلية.
- 5- تجنب التهريج والصخب في الماء وكذلك الجري حول أرضية الحمام أو ممارسة الألعاب التي قد تعرضك للخطر سواء في المنطقة الضحلة أو في الممرات المحيطة لحوض السباحة.
- 6- عدم القفز إلى الماء في المناطق غير المعروفة.
- 7- عدم استخدام أدوات الطفو المساعدة والاعتماد عليها بديلا لمهارة السباحة.

<sup>1</sup> اسامة راتب مرجع سبق ذكره ص 73-74

8- يحدث في بعض الأحيان الإصابة بتقلص عضلي للأطراف وذلك نتيجة عدم الإحماء الكافي أو التعب والإرهاق والشعور بالبرد وعند حدوث مثل هذه الإصابة يجب أن يغير السباح طريقة سباحته ويجعل جسمه مسترخيا ثم يقوم بتدليكها للتخلص من التقلص العضلي الذي يتطلب دائما الامتداد السريع للعضلات.

9- طبق تعليمات المدرس وأطع أوامره.

10- تعد القدرة على الطفو أطول مدة ممكنة من الطرق المفيدة في حالة التعرض للغرق لحين وصول المساعدات اللازمة للإنقاذ فضلا عن أن الطفو من المهارات المهمة للأمن والسلامة وخاصة الطفو المتكرر.<sup>1</sup>

**\*إنقاذ الغرقى:**

تحدث معظم حالات الغرق الطارئة في الأماكن التي تمتد إليها يد المساعدة السريعة وعندئذ يمكن تقديم المساعدة المناسبة على النحو التالي:

1- عندما يكون الشخص المراد مساعدته قريبا من الحافة فيمكن الانبطاح على الحافة ومد إحدى الذراعين للشخص المراد إنقاذه ومسك حافة الحوض باليد الأخرى بقوة ويسحب الغريق من الرسغ والذراع.

2- عندما يكون الشخص المراد مساعدته في مدى ابعده من متناول الذراع فيمكن إنقاذه بالاستعانة بأدوات مساعدة يمكن إيصالها إلى الغريق مثل عصي الإنقاذ... الخ، بحيث يسمح له بمسك احد طرفي الأداة الممتدة نحوه ويسحب ببطء نحو حافة الحوض.

3- عندما يكون الشخص المراد مساعدته في مدى لا يمكن الوصول إليه بمد الذراع أو أي شيء فيمكن أن تلقى له إحدى أدوات الطفو " أطواق النجاة "متصلة بجبل النجاة يسمح بوصولها للغريق

4- عندما يكون الشخص المراد مساعدته على مسافة بعيدة يصعب إلقاء شيء إليه بمسك به خاصة بالمياه المفتوحة فيمكن الوصول إليه باستخدام القارب ثم مد المجداف نحوه وعندما يمسك به يبدأ بسحبه ببطء بطول القارب حتى يستطيع الإمساك بمؤخرته.<sup>2</sup>

### 5-2- الأسس الميكانيكية:

يكون مقدار قوة الطفو وفقا لمبدأ اكتشاف قبل أكثر من 220 سنة من قبل العالم ارخميدس، مساوية لوزن الماء الذي يزيحه الجسم المغمور كليا أو جزئيا وهذا يعني انه إذا أزاح الجسم ماء وزنه أكثر من وزن الجسم نفسه فان الجسم سيطفو كالفلين، ولجسم الإنسان غالبا أقصى مقدار لقوة الطفو ويتحقق ذلك عندما يكون الجسم مغمورا كليا وبذلك يزيح أكبر حجم ممكن من الماء، حجم مساو لحجم ذلك الجسم المغمور نفسه.<sup>3</sup>

### 5-3- الأسس والعوامل الفسيولوجية (الوظيفية):

تعد السباحة من الأنشطة ذات الاستجابات الفسيولوجية المعقدة فيما لو قورنت بالأنشطة الأخرى لاختلاف بيئة الأداء واتخاذ وضعا أفقيا مختلفا عن بقية الألعاب . كما تشترك في السباحة مجموعات عضلية كبيرة تعمل

<sup>1</sup> قاسم حسن حسين افتخار ,مرجع سبق ذكره ص48

<sup>2</sup> أسامة كامل راتب , مرجع سبق ذكره ص 78-79

<sup>3</sup> قاسم حسن حسين افتخار أحمد , مرجع سبق ذكره ص51

بإيقاع عال لعمليات الشد والارتخاء وحسب المسافة المقطوعة، وهي كأي نشاط حركي ترتبط في واقعها بالأجهزة الحيوية التي تتكيف وفق متطلبات النشاط الممارس فهي بحق ذات اثر كبير على الجسم وأجهزة الإنسان الحيوية ومن التأثيرات الوظيفية للسباحة.

1-الجمع بين الجهاز العصبي والعضلي للضبط العصبي للانقباض العضلي الذي له الدور الكبير في عمليات السباحة، إذ أن الجهاز العصبي هو مصدر الإثارة الحقيقية لكل أجهزة الجسم لتقوم بالحركات المطلوبة لتظهر الحركة في الجهاز العضلي.

2-زيادة عدد السرعات الحرارية المبذولة في السباحة نظرا لان جزء منها يحتاجها السباح للتغلب على مقاومة الماء وانخفاض درجة الحرارة، إذ يحاول السباح تدفئة جسمه والماء المحيط به .وعند تحرك الماء الانسيابي يذهب الماء الدافئ ليبدل الماء البارد.

#### 5-4-الأسس والعوامل النفسية والتربوية:

تتحقق السباحة جراء دقة ونتائج التصرف .وتكمن الخصوصية بربط شخصية السباح وتنظيمها بشعوره، فبواسطة معايير التصرف في السباحة يظهر بأنها تحتاج إلى الوحدة النفسية لكامل الشخصية، ويجد المرء في التدريب على السباحة صياغة جديدة تؤكد أن السباحة عنصر الحياة تتطلب مزاولتها من قبل جميع أفراد المجتمع لتقوية جسمه وفكره وعقله ووعيه واستعداده وقدراته.<sup>1</sup>

ان نموذج التطور في السباحة يتكون بواسطة النظرة إلى علم النفس الرياضي الذي يظهر من متطلبات الانجاز الرياضي في التدريب والمنافسات. فقابلية الرياضي إلى التوجيه الشعوري وسلوكه يتم عن طريق تعلم السباح تعدد جوانب التدريب وهدفه وشعوره.

#### 6- مبادئ التحليل الفني للسباحة:

يعتبر الأداء الفني الأساس الذي تبنى عليه عملية التعلم في السباحة، ويفهم من مدلول الأداء الفني(التكنيك)أنه نظام ديناميكي للأفعال الحركية القائمة على الاستخدام الأمثل والمرشد للإمكانات والقدرات الحركية الموجهة لحل واجب حركي محدد، وفي ضوء هذا المفهوم فإنه يجب خلال عملية التعلم في السباحة معرفة تتابع الحركات المطلوب أدائها وكيفية توجيهها مع الاستعانة بالأدوات المساعدة بناء على التحليل الفني للأداء والذي يقصد به تفسير وتوضيح شكل واتجاه الحركات التي يؤديها السباح والتي تهدف إلى إخراج الصورة النهائية للأداء على أكمل وجه من حيث الحركة الاقتصادية للتغلب على الزمن، ويستند التحليل الفني للأداء على مجموعة من المبادئ العلمية تكفل تحقيق الغرض الذي تهدف إليه وهو قطع السباح لمسافة السباق في أقل زمن ممكن والتي تتلخص في الآتي :

1-وضع الجسم.

2-التخلص من كل ما يتسبب في إعاقه حركة الجسم للأمام.

<sup>1</sup> محمود حسين علي البيك ,مصطفى كاظم , المنهاج الشامل لمعلمي ومدربي السباحة ,منشأة المعارف الإسكندرية1997 ص127

3- الاستفادة من جميع الحركات التي تقدم الجسم أماما.

4- الاسترخاء والاتزان.

5- الإيقاع والتوقيت.

### 6-1- وضع الجسم:

تتوقف حركة الجسم الانسيابية في الماء على مقدار ما يتخذه من وضع سليم، حيث يساهم ذلك الشكل الانسيابي في تقدم السباح للأمام بشكل أفضل، ويتوقف تحقيق هذا الوضع الأفقي بالمقدرة على الطفو، والذي يمكن تعريفه بأنه "بقاء الجسم كلياً أو جزئياً فوق سطح الماء" وترتبط خاصية الطفو بالتكوين الجسمي، فالأجسام التي تحتوي على نسبة عالية من العظام والعضلات تقل فيها خاصية الطفو عن الأجسام التي يدخل في تركيبها نسبة عالية من الدهون حيث أن السباحين الذين يتميزون بخاصية طفو عالية يتعرضون لمقاومة أقل من السباحين الأثقل الذين لديهم نفس الحجم مما يزيد من فرص تقدمهم للأمام بصورة أسرع.<sup>1</sup>

### 6-2- التخلص من كل ما يتسبب في إعاقة حركة الجسم:

يؤدي الإخلال بوضع الجسم الأفقي وشكله الانسيابي أثناء حركات الرجلين والذراعين إلى زيادة المقاومة التي يتعرض لها السباح مما يقلل من سرعته وبالتالي تحقيق مستويات غير جيدة من حيث الزمن الذي يعتمد بصورة جوهرية على الإقلال من تلك المقاومات (أو المقاومات الأخرى) أكثر منها زيادة القوى المحركة للسباح.

### 6-3- الاستفادة من جميع الحركات التي تسبب تقدم السباح أماما:

القوى المحركة هي القوة الدافعة للسباح أمام، وتنتج عن حركة الذراعين وحركة الرجلين ولكي تزيد سرعة السباح لابد من زيادة القوى المحركة بالإضافة على تقليل المقاومات ووسيلة السباح في ذلك هي زيادة القوة العضلة لتغلب على مقاومة الماء، وتحقيق الشكل الانسيابي للجسم من الوضع الأفقي السليم وخاصة الطفو العالية للجسم مما يساعد على الاستفادة من القوى الدافعة بشكل أفضل وتحقيق مستويات رقمية عالية.

### 6-4- الاسترخاء:

خلال السباحة يتم التوافق بين عمل الرجلين والذراعين والرأس وفق نسق وترتيب محدد يرتبط بتبادل العمل بين المجموعات العضلية المختلفة طبقاً لطبيعة الحركة المؤداة، وبما يحقق الاسترخاء للمجموعات العضلية غير المشتركة في ذلك الوقت توفيراً للوقت والطاقة واقتصاداً للمجهود مما يساعد على تأخير ظهور التعب، لذلك فإنه يجب التركيز على استرخاء العضلات في الجزء غير الفعال من الحركة، كالحركة الرجوعية للذراعين، بالإضافة إلى عدم اشتراك عضلات لا تتطلبها طبيعة أداء الحركة المطلوبة.

### 6-5- الاتزان:

يمثل اتزان الجسم في الوضع الأفقي أهمية خاصة للسباح في الاتجاه للأمام، ويعتبر الجذع منشأ حركات الذراعين والرجلين سواء من مفصل الكتف أو الفخذ حيث تبدأ الحركة وحيث تعمل العضلات المحركة وأي تغيرات في

<sup>1</sup> قاسم حسين افتخار أحمد , مرجع سابق ذكره ص85-86-87



الجذع عن المجال المحدد يسبب إخلال بالحركة لتأثيره على كمية الحركة المنتجة بالذراعين والرجلين معا مما يؤثر سلبا على تقدم السباح للأمام.

### 6-6- الإيقاع والتوقيت:

يعبر عن التوقيت الحركي لطرق السباحة بأنه التكوين الديناميكي للحركة حيث تستغرق كل حركة (ضربة أو شدة) فترة زمنية معينة وتكون هذه الحركات متكررة ومركبة، حيث يتبادل العمل خلالها بين الذراعين والرجلين وأحيانا الرأس (التنفس) ويحدث خلال هذه الفترات الزمنية انقباض وانبساط للعضلات أي تبادل العمل وإشرافه، فكلما كان هذا التبادل انسيابيا وفق بذل القوة للمجموعات العضلية خلال مسارها الزمني المحدد وكلما كان مسار الحركات يتم بصورة أفضل وأسرع<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن تحليل حركات السباحة في ضوء العرض السابق سوف يساعد المدرب على تفهم واستيعاب عملية التعلم في السباحة اختيار أساليب التعليم المناسبة لها طبقا لمحددات مراحل الأداء الخاصة بنوع السباحة.

### 7- التحليل الفني لطرق السباحة:

#### 7-1- سباحة الزحف:

يكون وضع الجسم مائلا إلى أسفل بدرجة تسمح للرجلين بأداء حركتها إلى أعلى وإلى أسفل داخل الماء، وتختلف درجة الميل بين السباحين، فإما أن يكون وضع الجسم عاليا على سطح الماء أو يكون غاطسا تحت سطح الماء، ويؤثر في ذلك وزن العظام وسرعة السباح، ويرجع اختلاف وضع الجسم في الماء إلى ثقل عظام السباح أو خفتها.

#### 7-1-1- الذراعين:

يدخل الذراع في نقطة أمام الجسم بين الرأس والكتف مع ثني قليلا قبل نقطة الدخول وقبل فرد الذراع كاملا ويكون الدخول بالأصابع والكف يميل في اتجاه الخارج بدرجة 30-40 درجة.

" **Stretch** بعد دخول الذراع يقوم السباح بفرد الذراع تحت الماء بفضيل استخدام كلمة " **مط** لان حركة الذراع لا تتوقف تماما، تبدأ عملية المسك بالإحساس **Glide** أفضل من كلمة **انزلاق** بمقاومة الماء ثم عملية الشد والدفع.

تهدف الحركة الرجوعية إلى وضع الذراع في الوضع الذي يسمح له بأداء شدة أخرى وتوجد طريقتان لعودة الذراع خلال الحركة الرجوعية إحداها بالمرفق العالي والأخرى بمرجعة اليد.

#### 7-1-2- الرجوع بالمرفق العالي:

يفضل السباحين الرجوع بالمرفق العالي، وتبدأ بخروج المرفق أولا من سطح الماء ثم لأعلى وللأمام في هذه الحالة يجب أن تكون الذراع في حالة استرخاء كامل للراحة استعداد للشدة الثانية.

<sup>1</sup> علي البيك, عصام حلمي, مرجع سبق ذكره ص 22-23

**7-1-3-الرجوع بمرجحة اليد:**

يختلف الأداء في هذه الحالة بأن اليد هي التي تقود حركة الذراع للأمام وليس المرفق، ويلاحظ ذلك على سباحي السرعة أكثر من سباحي المسافات الطويلة، تدخل إحدى الذراعين الماء قبل أن تكون الأخرى أمتحت حركتها تحت الماء.

**7-1-4-ضربات الرجلين:**

تسهم ضربات الرجلين بدرجة كبيرة في المحافظة على الوضع الأفقي الانسيابي بالماء وأيضا في دفع السباح للأمام، وتؤدي ضربات الرجلين عند سطح الماء باستمرار وبالتناوب لأعلى ولأسفل بحركة كراباجيه من القدمين بمسافة ما بين 50 - 60سم عند لاعبي المستويات العالية في حين تقل هذه المسافة عند الناشئين، حيث يتوقف عمق الضربة غالبا على طول رجل السباح<sup>1</sup>

**7-1-5-التوافق بين الذراعين والرجلين:**

يختلف توقيت ضربات الرجلين تبعا للدورة الواحدة بالذراعين، حيث يلاحظ ثلاثة أنواع هي 06 ضربات و 04 ضربات وضربتان للرجلين مع كل دورة كاملة بالذراعين، وهذا التوافق ليس مكتسبا نتيجة للتدريب بقدر ما هو طبيعة خاصة للسباح، فكلما كان السباح يميل إلى السرعة زادت ضربات الرجلين والعكس كلما كان السباح متفوقا في المسافات الطويلة يقل عدد ضربات الرجلين.

**7-1-6-التنفس:**

يفضل تعويد السباح للتنفس على الجهتين أثناء التدريب وهذا يساعد على توازن دوران الجسم على الجانبين، ولا يفضل أن يقطع السباح مسافة السباق باستخدام التنفس كل ثلاثة ضربات بالذراع حيث يؤدي ذلك إلى نقص الأوكسجين خاصة في بداية السباق، لذلك يفضل أن يكون التنفس كل ثلاث ضربات أثناء التدريب ولكن خلال السباق يكون منتظما.

**7-2-سباحة الصدر:**

يكون الجسم أفقيا مائلا إلى أسفل، وكلما كان وضع الجسم أفقيا كلما قلت المقاومة، وتختلف درجة الميل في سباحة الصدر عنها في سباحة الزحف على البطن والظهر، فتكون أكبر وذلك حتى يتمكن السباح من أداء ضربات الرجلين بفاعلية داخل الماء.<sup>2</sup>

كما تعتبر سباحة الصدر أبطأ طرق السباحة من حيث ترتيب السرعة، غير أنها تطورت خلال الفترة الأخيرة، ويمكن تمييز أسلوبين لهذه الطريقة كما يلي:

**7-1-سباحة الصدر السطحية:**

1- أبو العلا أحمد عبد الفتاح: تدريب السباحة للمستويات العليا، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994، ص 10-12

<sup>2</sup>وفيقه مصطفى سالم، مرجع سبق ذكره، ص 273

يكون وضع المقعدة على مقربة من سطح الماء وتكون الكتفان تحت الماء خلال الشدة ويتم التنفس برفع وخفض الرأس بحيث لا يتغير وضع الجذع والرجلين، وقد اختلفت هذه لطريقة حاليا.

### 7-2-2- سباحة الصدر الدلفينية:

وتعتبر هذه الطريقة حاليا هي الطريقة الشائعة ويطلق عليها أيضا (الطريقة الطبيعية) نظرا لأنها تعتبر الطريقة التلقائية التي يسبح بها أي طفل مبتدئ بمجرد تعليمه السباحة، وتؤدي بخروج الوجه من الماء بواسطة رفع الكتفين لأعلى وللأمام عند حركة ضم الذراعين للداخل أسفل الصدر ثم يؤخذ الشهيق خلال الجزء الأخير لضم الذراعين للداخل وتعود الرأس للماء مع فرد الذراعين أماما.

### 7-2-1- أسباب تفوق الصدر الدلفينية:

يرجع السبب الرئيسي لتفوق السباحة الصدرية الدلفينية إلى اعتمادها على زيادة قوة الدفع مع تقليل المقاومة بناء على ما يلي:

- 1- تتميز طريقة سباحة الصدر الدلفينية بوجود قوة دفع الذراعين والرجلين لأسفل مما يتسبب في خروج الرأس والكتفين في الاتجاه الأعلى وللأمام بشكل طبيعي غير معتمد، وتقل فاعلية السباحة إذا ما تم تقليل حركات الدفع لأسفل بهدف الحفاظ على انخفاض الكتفين تحت الماء في سباحة الصدر السطحية.
- 2- تتسبب الحركة الدلفينية في رفع الكتفين لأعلى وللأمام فوق الماء خلال الحركة الرجوعية مما يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تنتج عن دفع الذراعين والرجلين في الاتجاه الأمامي في سباحة الصدر السطحية.
- 3- يؤدي تخفيض المقعدة خلال عملية التنفس إلى تقليل زيادة المقاومة الناتجة عن الحركة الرجوعية للرجلين، حيث تقل درجة انثناء مفصل الفخذ، بينما في سباحة الصدر المسطحة تكون المقعدة قريبة من سطح الماء مما يضطر السباح إلى دفع الفخذين لأسفل وللأمام خلال الحركة الرجوعية حتى تكون القدمان تحت سطح الماء، وهذا مما يؤدي إلى زيادة المقاومة وإلى حدوث ظاهرة توقف حركة السباح لفترة قصيرة (فرملة) قرب نهاية الحركة الرجوعية للرجلين ويراعى عدم المبالغة في رفع الكتفين خارج الماء أكثر من اللازم، ولضبط ذلك تظهر الكتفان خارج الماء ولكن بدرجة لا تسمح برؤية الصدر ويجب أن يكون رفع الصدر في الاتجاه الأعلى وللأمام وليس لأعلى وللخلف.<sup>1</sup>

### 7-2-2- ضربات الرجلين:

حدث تغير كبير في أداء ضربات الرجلين، فكانت تؤدي بطريقة الدفع الواسعة فسمية بذلك طريقة الدفع الضيقة أو الكراباجية، وفيها تكون الضربات ضيقة في اتساع الكتفين تقريبا، وتبدأ بثني الركبتين استعدادا لحركة الدفع، بشرط أن تكون المسافة بين الركبتين ضيقة بقدر الإمكان، وسحب العقبين لأعلى بطريقة هادئة أكثر منها بقوة، وعند ثني الركبتين تكون الساقان أفقيتان ومفردتين تحت سطح الماء مباشرة والعقبين قرب المقعدة، وتكون القدمين مفتوحتين للخارج تماما.

أبو العلاء أحمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 16

تبدأ مرحلة الدفع بدفعة قوية إلى الخلف والخارج بقوة وبسرعة، ويجب ضم الرجلين في نهاية حركة الدفع حتى تصل الساقان في وضع أفقي مفرودة تماما.<sup>1</sup>

### 7-2-3- ضربات الذراعين:

تبدأ مرحلة الشد بعد فرد الذراعين تماما، وبعمق يتراوح بين 15 الى 20 سم، عند وصول الكفين عموديتين تحت الكتفين، تبدأ مرحلة الدفع بالكفين والكوعين، بحيث تكون الكوعين تحت الصدر مباشرة، واتجاه راحة اليدين إلى أعلى عند وصول الكفين أسفل الذقن وأعلى الصدر، تبدأ المرحلة الرجوعية بمد الذراعين في حركة مط للأمام مع استدارة الكفين حتى تصلان في نهاية فرد الذراعين إلى وضع راحة اليدين إلى أسفل، ويفضل أن تتم المرحلة الرجوعية باسترخاء لتوفير قوة الذراعين لمرحلي الشد والدفع.

### 7-2-4- التنفس:

يتم الشهيق أثناء مرحلة الدفع بالذراعين بأخذ أكبر كمية هواء من الفم، بحيث تكون الذقن ملامسة لسطح الماء، ويتم الزفير أثناء مرحلة الشد بالذراعين، ويجب طرد الزفير ببطء وبقوة. ويتم اخذ التنفس مرة كل ضربة للذراعين، ويستخدم بعض السباحين الاولمبيين التنفس كل ضربتين للذراعين، ولا شك أن أداء التنفس كل ضربتين أفضل ولكنه أصعب، ويحتاج إلى سباح مدرب جيدا وذو خبرة.

### 7-2-5- توافق ضربات الذراعين والرجلين:

توجد ثلاث طرق لتوقيت أداء ضربات الرجلين والذراعين في سباحة الصدر وهي:

#### \* الطريقة المستمرة:

تبدأ الذراعان متماثلان مع حركة الدفع بالرجلين.

#### \* طريقة الانزلاق:

توجد فترة قصيرة للانزلاق بعد إكمال حركة الرجلين وقبل البدء بالذراعين.

#### \* طريقة التداخل:

تبدأ الذراعان حركتهما أثناء حركة ضم الرجلين للتداخل، ويستخدم طريقة التداخل معظم سباحي العالم، ويمكن بهذه الطريقة التغلب على ضعف ضربات الرجلين لدى بعض السباحين كما أنها تسبب سرعة التعب وعند استخدام هذه الطريقة تبدأ الذراعان حركتهما للخارج عند أداء حركة الضم بالرجلين للتداخل، وفي حالة تمييز سباحي الصدر بقوة الرجلين يمكن أن تتم عملية مسك الماء بعد ضم الرجلين.<sup>2</sup>

### 7-3- سباحة الفراشة:

<sup>1</sup> وريقة مصطفى سالم، مرجع سبق ذكره ، ص 273

<sup>2</sup> أبو العلاء أحمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ، ص 19- 20

يتشابه وضع الجسم في سباحة الفراشة بوضع الجسم في سباحة الزحف بشكل كبير، وفي سباحة الفراشة تكون هناك حركة من الجذع والحوض عند أداء ضربات الرجلين فهي تؤدي رأسية إلى أعلى وإلى أسفل، وكذلك حركة الرأس فهي تتحرك إلى أعلى خارج الماء وإلى أسفل في الماء.

وبالنسبة إلى حركة الرأس يفضل ألا ترتفع كثيرا، بحيث تكون الذقن ملامسة لسطح الماء.<sup>1</sup>

### 7-3-1- ضربات الذراعين:

تدخل الذراعان خارج اتساع الكتفين قليلا مع مواجهة الكفين للخارج وبزاوية 45 درجة مع سطح الماء، تتجه اليدين للخارج ومع نهاية ضربة الرجلين الأولى لأسفل يتم الضغط باليدين للخارج، وبعد نهاية ضربة الرجلين الأولى لأسفل تتحرك اليدين للخارج ولأسفل مع الاحتفاظ بالكفين موجّهتين للخارج أثناء ذلك، ثم تبدأ اليدين الشد للداخل مع تغيير اتجاه الكفين تدريجيا لتواجه الداخل، وبمجرد مرور اليدين أسفل الرأس تستمر حركة الشد للخلف وللخارج ولأعلى في اتجاه سطح الماء مع إدارة الكفين للخارج وللخلف حتى مغادرة الماء بالجانب وبالحروج من الماء بالأصبع الصغيرة لتقليل المقاومة، وتتم حركة رجوع الذراعين للأمام والعضلات في حالة استرخاء في مسار للخارج للأمام.

### 7-3-2- ضربات الرجلين الدوفينية:

تضرب الرجلان في سباحة الدوفين ضربتين لأسفل وأعلى مع كل ضربة بالذراعين وتتم الضربة الأولى عند حركة الذراعين للخارج، بينما تتم الضربة الثانية مع حركة اتجاه الذراعين لأعلى في نهاية الشد للخروج من الماء، وتعتبر ضربة الرجلين السفلى للضربة الأولى أطول منه في الضربة الثانية وهذا ما يدعو بعض الخبراء إلى الاعتقاد بأن القوة الدافعة عند الضربة الأولى أقوى منها بالنسبة للضربة الثانية، غير أن هذا لا يعني أن يركز السباح قوته في الضربة الأولى ويجب الاهتمام بكلتا الضربتين بنفس الدرجة بسبب زيادة قوة الضربة الأولى إلى إن الوجه والرأس يكونان في الماء ومما يشرك حركة الجذع والحوض بقوة في الضربة بينما تكون الرأس والكتفان في الاتجاه الأعلى عند الضربة الثانية.

### 7-3-3- التنفس:

يجب أن تخرج الرأس من الماء بعد اكتمال الشد بالذراعين للداخل، ويتم التنفس خلال حركة دفع اليدين الماء لأعلى وبداية حركة رجوع الذراعين في النصف الأول للحركة الرجوعية ويجب عودة الرأس للماء قبل لحظة الدخول باليدين.<sup>2</sup>

ينصح دائما بأن يتم التنفس بمعدل مرة كل دورتين بالذراعين لتقليل المقاومة الناتجة عن خروج الرأس للتنفس مع كل دورة بالذراعين، وقد يكون من السهل أن يتم التنفس كل دورتين لسباق 100 متر غير أنه في سباق

<sup>1</sup> وفيقة مصطفى سالم، مرجع سبق ذكره، ص 276

<sup>2</sup> أسامة كامل راتب، على محمد زكي: الأسس العلمية للسباحة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 220

200 متر يصعب كتم التنفس كثيرا لزيادة حاجة العضلات إلى الأوكسجين لذلك يمكن أداء تمرين ذراعيين مع التنفس في كل مرة ثم مرة بدون تنفس أو ثلاث دورات بالذراعيين مع التنفس ثم مرة بدون تنفس.<sup>1</sup>

#### 7-4-4- سباحة الظهر:

يكون وضع الجسم في سباحة الظهر أفقيا مائلا بدرجة قليلة لأسفل، ويختلف وضع الجسم في سباحة الظهر عنه في سباحة الزحف، فيكون وضع الجسم أعمق حيث تكون المقعدة والرجلين داخل الماء، وتكون الرأس في الماء حتى الأذنين والوجه فقط خارج الماء.<sup>2</sup>

#### 7-4-4-1- ضربات الذراعيين:

تدخل اليد الماء أمام الرأس وفي نقطة تقع أمام الكتف ويبدأ الدخول بالأصبع الصغيرة أولا والكف مواجه للخارج لتقليل المقاومة، كما يجب أن يكون الذراع مفرودا. يدور الكف لأسفل مع استمرار حركة الذراع للأمام وللأسفل وللخارج يبدأ المرفق في الانثناء لإعطاء القوة الدافعة ولا يجب أن يثنى المرفق أكثر من زاوية  $90^\circ$  ، وتدفع اليد الماء للأمام وللأسفل في الجزء الأخير من حركة الذراع بالماء حيث يفرد المرفق تماما أسفل الفخذ.

تتم الحركة الرجوعية برفع اليد من الماء بدرجة الكتف بعد نهاية حركة الذراع الأخيرة تحت الماء، ويساعد على خروج الكتف قيام الذراع الأخرى بحركة الدخول، وتبدأ حركة رجوع الذراع بإدارة الكف للداخل لمواجهة الفخذ لسهولة خروج اليد من الماء وبأقل مقاومة، وبعد خروج اليد من الماء تتخذ الذراع مسارها الأعلى والأمام ثم لأسفل مع استرخاء العضلات حتى تأخذ فرصة للراحة استعدادا لدخول الماء والشدة التالية.

#### 7-4-4-2- ضربات الرجلين:

تؤدي ضربات الرجلين بحركة تبادلية من أسفل إلى أعلى، وهي تختلف عن ضربات سباحة الزحف بزيادة انثناء مفصل الركبة في حركة الرجل لأعلى بينما تكون الركبة أكثر امتداد في حركتها لأسفل، فبينما تكون في سباحة الزحف على البطن من 35 إلى 40 سم، تكون في سباحة الظهر أعمق وتتراوح بين 45 إلى 60 سم، وذلك راجع إلى عمق وضع الجسم في سباحة الظهر.

ومعظم سباحي الظهر يعتمدون على 06 ضربات للرجلين مع كل دورة بالذراعيين أكثر من ضربتين أو أربع ضربات كما في سباحة الزحف، ويعتمد سباح الظهر على ضربات الرجلين بدرجة أكثر كقوة دافعة غير أننا لا ننصح أن يزداد التركيز على قوة ضربات الرجلين في إنهاء سباقات 200 متر توفيراً للطاقة التي تستهلكها عضلات الرجلين الكبيرة كلما طالت مسافة السباق<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أبو العلاء احمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ص 23

<sup>2</sup> وفيقة مصطفى سالم، مرجع سبق ذكره ، ص 269

<sup>3</sup> أبو العلاء احمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ،ص 15

**7-4-3-التنفس:**

يفضل تنظيم التنفس (الشهيق والزفير) مع حركة إحدى الذراعين ويتم أخذ الشهيق مع بداية خروج إحدى الذراعين خارج الماء حتى دخول الذراع الماء وبداية مسك الكف للماء، و يتم الزفير مع بداية الحركة شد الماء حتى نهاية الدفع وبداية خروج الذراع خارج الماء، تتبع تنظيم الشهيق والزفير مع حركة الذراع الأيسر، يراعى أثناء التنفس أخذ الشهيق من الفم وإخراج الزفير من الفم والأنف معا.<sup>1</sup>

**9-المواصفات القانونية لحمامات السباحة:**

يتوقف التصميم على نوع الحوض المعد للسباحة، وكذلك شكله وحجمه ومقاساته ودرجة الميل فيه والغرض من إقامته ومراعاة أن درجة الميل تختلف وتتوقف على وجود سلم القفز .

**1-الأبعاد:** الطول 50 متر، العرض 21 متر بحد أدنى، العمق 1 ، 80متر بحد أدنى .

**2-عدد الحارات:**

توجد بحمام السباحة 8 حارات، عرضها 2 ، 5متر على الأقل، وتترك 50 سم خارج كل كم الحارتين 1 و 8

**3-منصات الابتداء:**

-ارتفاعها فوق سطح الماء من 0 ، 50الى 0 ، 75متر.

-مساحة السطح 5,0 x 5,0 متر بحد أدنى.

-المحدر السطح لا يزيد عن 10 درجات بحد أقصى.

-مقابض اليد لبد سباحة الظهر يجب أن تكون بارتفاع من 0 ، 30الى 0 ، 60متر فوق سطح الماء

أفقيا وعموديا، ويجب أن تكون متوازية مع حائط النهاية ولا تبرز خارجه.

**4-الترقيم:**

يجب أن ترقم كل منصة من منصات الابتداء من الأربعة جوانب على أن تكون واضحة ومرئية للحكام، والرقم ( 01 يجب أن يكون على الجانب الأيمن عند مواجهة الحمام.

**5-الحوائط:**

أ - يجب أن تكون متوازية وعمودية، ويجب أن تصنع زوايا منع سطح الماء وتكون مبنية من مواد صلبة غير مسببة للانزلاق، وممتدة لمسافة 0 ، 8متر من تحت سطح الماء حتى يتمكن للمتسابق من اللمس والدفع أثناء الدوران بدون مخاطر.

ب -لوحات اللمس الاليكترونية يجب ألا تزيد عن 0 ، 01متر في السمك للمساحة الكلية على أن تغطي حائط النهاية لكل حارة، وتمتد 0 ، 3متر فوق، و 0 ، 8تحت سطح الماء.

ج -يسمح بعمل إفريز للراحة على امتداد حوائط الحمام على أن لا يقل عمقه تحت سطح الماء عن 1 ، 2متر وبعرض 0 ، 10إلى 0 ، 15متر.

<sup>1</sup> علي البليك، عصام حلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 110

د- يمكن عمل قنوات صرف على حوائط الحمام الأربعة، وإذا أنشئت قنوات الصرف على حائط النهاية يجب أن تسمح بربط لوحات اللمس المطلوب ارتفاعها 0 ، 3متر فوق سطح الماء، كما يجب أن يجهز الحمام بصمام للقفل (محابس) للمحافظة على مستوى الماء المطلوب

#### 6- حبال الحارات:

يجب أن تمتد بطول الحوض وتثبت على كل حائط نهاية بواسطة حلقات داخل تجويف في حوائط النهاية، ويتكون كل حبل من عوامات متلاصقة من 0 ، 05م إلى 0 ، 10م، ويجب أن تكزن لون تدهن العوامات وعلى امتداد 5 أمتار من نهايتي الحمامات بلون مميز عن باقي العوامات.

#### 7- حبل إلغاء البدء:

يكون مدلي عبر الحوض ومثبت على قوائم على مسافة 15 متر من منصة البدء، ويجب أن يتصل مع القوائم بآلة لإسقاطه بسرعة عند اللزوم.

#### 8- علامات تنبيه لسباحة الظهر:

عبارة عن أعلام مدلاة من حبال عبر الحمام بارتفاع 1 ، 8متر من مستوى سطح الماء ومثبتة على أعمدة قوائم على بعد 5 متر من كل حائط نهاية.

#### 9- الماء:

يجب أن تكون درجة حرارة الماء 24 + درجة مئوية على الأقل، كما يجب أن يكون مستوى الماء أثناء المسابقات ثابت وليس به أية حركة.

#### 10- الإضاءة:

يجب أن تكون عند منصات الابداء ونهايات الدوران 100 شمعة على القدم المربع.

#### 11- رايات الحارة:

يجب أن تكون بلون قائم ومتباين على أرضية الحمام ومن منتصف كل حارة بعرض 0 ، 20 إلى 30 ، 0متر بحد أقصى وبطول 46 م



### خلاصة الفصل:

تعد السباحة إحدى الأنشطة المائية المتعددة التي يستخدم فيها الفرد جسمه للتحرك خلال الوسط المائي الذي يعد غريبا نوعا ما عليه بصفته وسطا يختلف كليا عن الوسط الذي اعتاد التحرك فيه (الأرض) فالوضع الذي يتخذه في الماء مختلف كليا عنه في الأرض بالإضافة إلى تأثيرات ضغط الماء على جسم السباح والتي قد تحدث عنه تغيرات فسيولوجية في الأجهزة الداخلية بالإضافة إلى التأثيرات النفسية في هذا الوسط الغريب وتعرضه لكثير من الانفعالات. وما يتناقله الناس من أفكار يمكن أن تكون ذات تأثيرات مختلفة الشدة أيضا. كما أن السباحة واحدة من المهارات الحركية التي تتطلب كفاءة بدنية لجميع أجزاء الجسم فهي من النوع الوظيفي المتكامل الذي ينبغي أن تعلم طبقا للمبادئ العلمية التي تتعرض لقوانين ونظريات التعلم ثم العوامل والظروف المؤثرة فيه.

ويعتبر الماء مدلك طبيعي لجميع عضلات الجسم إذ يساعد الماء على التقليل من وزن الجسم بسبب اختلاف الكثافة بين جسم الإنسان والماء فبواسطة التمارين المائية يتم تنشيط الدورة الدموية وزيادة سعة القلب كما تساعد السباحة في تنشيط عملية الشهيق والزفير من خلال اتساع الرئتان لاستيعاب أكبر كمية من الهواء وتقوية عضلات الصدر وهي وسيلة ترفيهية في قضاء أوقات ممتعة، وإزالة هموم الحياة والراحة النفسية. كما أنها تمثل حافزا خاصا يقع على جسم الإنسان بشكل عام والخلية الجسمية بشكل خاص، والتي تؤثر بشكل ايجابي في أجهزة الجسم المختلفة فممارستها بشكل دائم ومنتظم وبتدريبات مؤثرة تؤدي إلى بناء ما يسمى بالقلب الرياضي الذي يساعد الدورة الدموية أن تكون اقتصادية في عملها مما يؤدي إلى تطوير اللياقة البدنية وبالتالي تحسين الأداء الحركي.

**تمهيد :**

لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية في الانطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية، ومما لا شك فيه أن تقديم أي بحث في علم من العلوم يقاس بدرجة الدقة التي يصل إليها في تحديد مفاهيمه وفي دقة الأدوات المستخدمة لقياسه، فعلى الباحث أن يدرك طريقة استعمال مختلف الأدوات الخاصة، بهذه العملية وكيفية توظيفها في بحثه.

ونحن في هذا الفصل سنحاول تبين مختلف هذه الإجراءات التي يجب علينا الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى حل مشكلة البحث، والحصول على نتائج علمية مشبعة بإسناد علمي يمكن الوثوق به، كما يمكننا تعميمها على بقية مجتمعات البحث، وكما هو معروف فإن الذي يميز أي بحث علمي، هو مدى قابليته للموضوعية العلمية وهذا يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة، منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

قمنا بدراسة استطلاعية للمنشآت التي سيتم على مستواها البحث حيث أخذنا الإذن من مدراء المنشأة ثم اتصلنا بالمدرين وكان هذا بغرض التعرف على مدى وضوح الأدوات المستعملة لإجراء هذه الدراسة ، حيث تمت وفق ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: اطلعنا على عدة مصادر ومراجع قصد جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات ومن ثم اختيار الأسئلة. المرحلة الثانية: تعديل وتحكيم الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف.

المرحلة الثالثة: توزيع الاستبيان الذي يتكون من 30 سؤال لكي يتم الإجابة عنها من طرف المدرين و الإداريين وذلك بعد:

- شرح كيفية الإجابة والهدف من الدراسة و التأكد من مدى فهم الأسئلة

- ملاحظة كيفية تعامل المدرين مع أسئلة الاستبيان.

**2- المنهج المستخدم:**

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على الكم المعرفي أكثر، وإنما الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وحتى يستطيع الباحث الإجابة على تساؤلات دراسته فإنه يجب أن يختار منهاجا مناسبا يتماشى مع طبيعة الدراسة والظاهرة المراد الكشف عن حقيقتها.

وبناء على ذلك فقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي، الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

كما تهتم الدراسة الوضعية بتحديد الظروف والعلاقات التي توحد بين الوقائع والمظاهر كما تهتم بجديد الممارسات الشائعة للتعرف على الاتجاهات والميول والآراء والاعتقادات من الأفراد والجماعات وطريقة نموها وتطورها، كما تهتم أيضا بدراسة الظروف الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ، الرياضية وغيرها في جماعة معينة أو في مجتمع معين.

لذلك فالمنهج الوصفي أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الطرق والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل، فهذا المنهج يزود الباحث بوصف للمتغيرات التي تتحكم في الظواهر قيد الدراسة سواء تلك الظواهر تربوية أو اجتماعية أو نفسية...الخ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص140 .

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، الدار العلمية الدولية لنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص96

### 3- المجال المكاني و الزماني:

المجال المكاني: تم توزيع الاستبيان على إداريي ومدربي المسبح الأولمبي والنصف أولمبي ببلدية بسكرة  
المجال الزماني: قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى كل من المدربين و الإداريين ووزعنا ما يقارب 45 استمارة منها  
23 للمدربين و 22 للإداريين وتم توزيعها في أوائل افريل و تم الحصول على 20 استمارة من طرف المدربين و  
20 من طرف الإداريين وذلك بعد ثلاثة أسابيع من الشهر.

### 4- متغيرات الدراسة :

يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

المتغير المستقل (السبب): هو المتغير الذي من الواضح ان يؤدي الي نتيجة ما ، كما يتم تحديده في هذه الدراسة  
بتسيير المنشآت الرياضية .

المتغير التابع (النتيجة) : هو المتغير الذي يتم معرفته من خلال معرفة مقدار تأثير المتغير المستقل عليه و المتمثل  
في دراستنا لرياضة السباحة .

### 5 - مجتمع البحث :

يعرفه **GRAWTZ** على انه : " مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها  
الملاحظات<sup>1</sup>

وقد تم اختيار مجتمع بحثنا من المجتمع المحدد ، الذي يتمثل في إداريين المنشآت الرياضية ومدربي السباحة ببلدية  
بسكرة .

- المسبح الأولمبي.

- المسبح النصف أولمبي

### 6 - عينة البحث وكيفية تحديدها :

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة  
معينة

ولطبيعة وأهداف البحث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات  
و كذا الإداريين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية .

<sup>1</sup> موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004، ص 298.

## 7- أدوات الدراسة :

\* الاستبيان: عرف بأنه: "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على مجموعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي يريد الباحث معلومات عنها من المبحوث كما يرى قرافتر أن الاستبيان هو وسيلة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوث، ويتضمن سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالمشاكل التي حولها نرجو من الباحث معلومات فالاستبيان هو وسيلة لجمع المعلومات في ميدان العلاقات الإنسانية، خاصة لكشف الرأي، القيم، السلوك، الاستفسارات<sup>1</sup>

وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارتين تحوي استمارة المدربين على 15 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور.

✓ المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 04

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

✓ المحور الثالث : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوى ممارسي رياضة السباحة السؤال رقم 11 إلى غاية السؤال رقم 15 .

وتحتوي استمارة الإداريين على 15 سؤال حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور.

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

✓ المحور الثاني : افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الصحيحة في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين حيث يبدأ من السؤال رقم 06 الى السؤال رقم 09.

✓ المحور الثالث : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي السباحة, حيث يبدأ من السؤال رقم 10 إلى غاية السؤال رقم 15.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999، ص64.

**8- ضبط الشروط العلمية للأداة :**

**8-1- صدق الأداة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد إليه ، حيث قمت بتوزيع الاستبيان على مجموعة من أساتذة القسم ليحكموا مدى وضوح فقراته ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة ، وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون ، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم الأساتذة ، حيث تم تصحيحه وإعادة صياغة بعض الجمل.

**8-2- ثبات الأداة :** تمثل العامل الثاني في الأهمية بعد الصدق في عملية تقنين الاستمارة ، وهو يعني أن يكون الاستبيان على درجة عالية من الدقة والإتقان فيما وضع لقياسه .

✓ قمت بتوزيع الاستمارة على المدرسين الذين ينشطون على مستوى الوحدات ، وكذا الإداريين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية .

✓ بعد معالجة ومقارنة النتائج الأولى والثانية تبين أن هناك تطابق كلي بينهما ، وعليه استنتجت ان هذا الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

**9- إجراءات التطبيق الميداني :**

✓ من أجل دراسة ثبات الاختبار استخدمنا الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية كأسلوب يخدم الموضوع كي يأخذ الشكل المقتنن و ذلك باتباع القانون التالي :

✓ قمنا بحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال ثم قمنا بحساب النسبة المئوية لأجوبة كل سؤال و استعملنا في ذلك العلاقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{العدد الفاعل} * 100}{\text{العدد الإجمالي}}$$

**خلاصة الفصل :**

لقد شمل محتوى هذا الفصل الإجراءات الميدانية، فكان الاستطلاع تمهيدا للعمل الميداني بالإضافة علي الإجراءات الأخرى للبحث فيما يخص الاستبيان، عينات البحث ومجالاته وكذا الدراسة الإحصائية. حيث أن هذه الإجراءات تعتبر أسلوب منهجي في أي بحث يسعى إلي أن يكون دراسة علمية تركز عليها دراسات أخرى، بالإضافة إلي أنها تساعد الباحث علي تحليل النتائج التي يتوصل إليها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تجعلنا نثبت تدرج العمل الميداني في الأسلوب المنهجي الذي هو أساس كل بحث علمي.

بالنسبة للمدربين : هناك ثلاث محاور:

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة.

حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04.

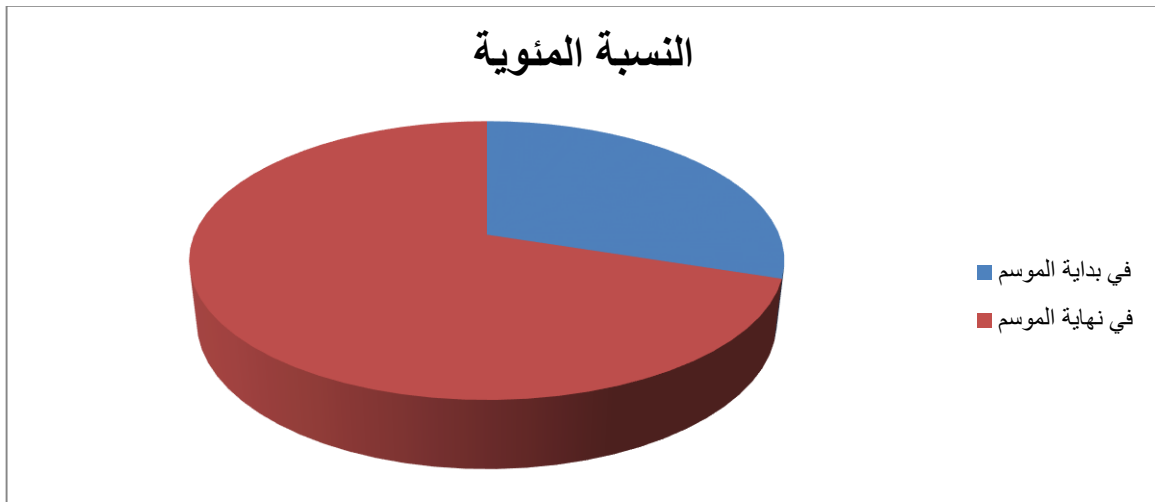
السؤال الأول : هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشآت من طرف المسير يكون:

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

### الجدول رقم (1)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
في بداية الموسم	06	30%
في نهاية الموسم	14	70%
المجموع	20	100%

حسب الجدول رقم (1) يظهر لنا أن نسبة 70% من المسيرين يسددون تكاليف استغلالهم للمنشأة في نهاية الموسم و هذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة والاتفاقية مع الإداريين بينما نسبة 30% يسددونها في بداية الموسم.



الشكل رقم (09) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بداية الموسم أو نهاية الموسم فيما يخص تسديد تكاليف استغلالهم للمنشآت الرياضية.

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

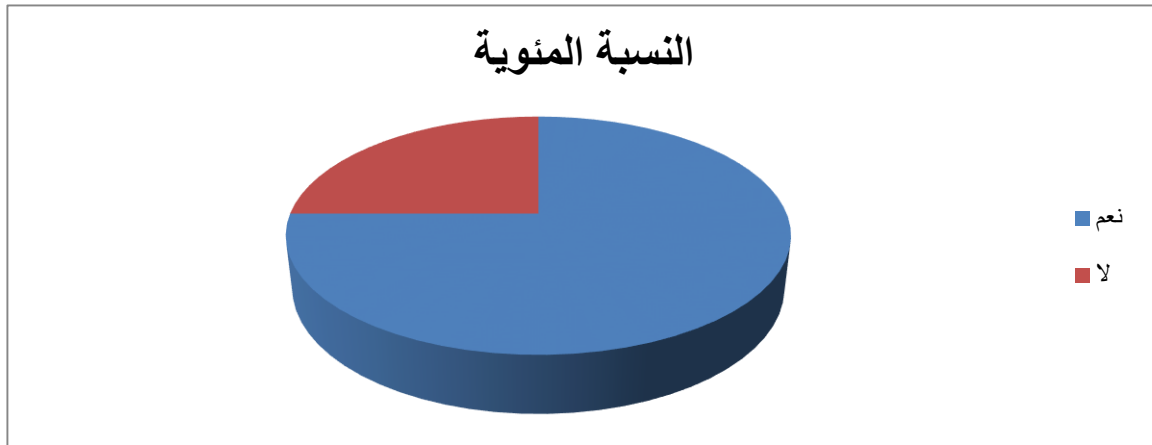


**السؤال الثاني :** هل التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة مساعدة لكم ؟ .  
**الغرض من السؤال :** هو معرفة ما إذا كانت التكاليف باهظة , ربما يؤدي ذلك إلى ترك المنشأة من قبل المدربين.

### الجدول رقم (2)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	75%
لا	05	25%
المجموع	20	100%

حسب الجدول رقم (2) يظهر لنا أن نسبة 75% من المسيرين يرون أن التكاليف المطلوبة من ادارة المنشأة مساعدة لهم وهذا راجع إلى استغلال أروقة الحوض و الاتفاقية الأولية بينهم وبين الإداريين بينما نسبة 25% من المسيرين يقولون أن التكاليف غير مساعدة لهم هذا يدل أن التكاليف المطلوبة باهظة وذلك عكس الفئة السابقة .



**الشكل رقم (10) :** يوضح الفرق بين إجابات المسيرين بنعم أو لا فيما يخص التكاليف التي يدفعونها و هل هي مساعدة لهم.

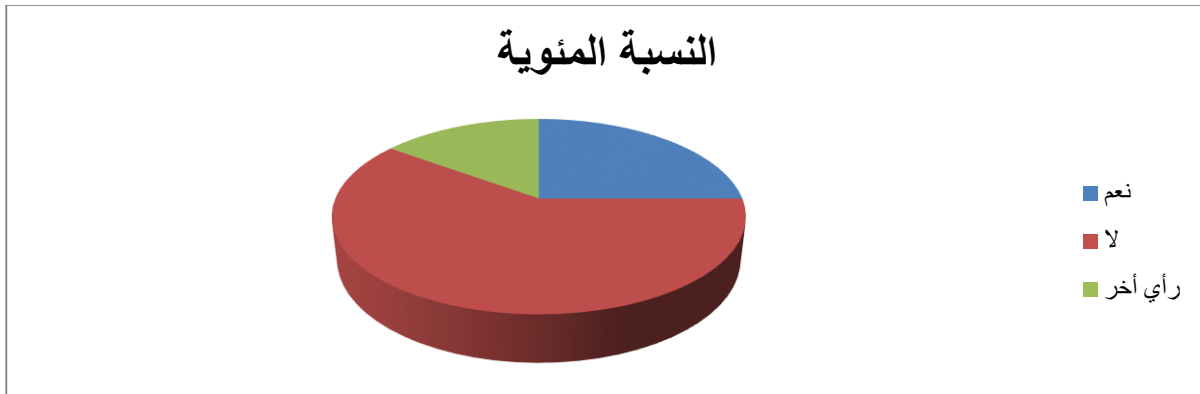
**الاستنتاج :** من خلال ما سبق نستنتج أن هناك عدة آراء مختلفة فيما يخص التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشآت الرياضية و بغض المسيرين يرون عكس ذلك و من الحسن توحيد التكاليف على وجه عام حتى يتسنى لكل تقبلها.

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

### الجدول رقم (3)

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

من خلال الجدول رقم (3) يظهر أن نسبة 25% من المدربين يرون أن العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبه وهذا راجع إلى أن العتاد الرياضي قليل، بينما نسبة 60% يرون ان العتاد صالح للعمل ، أما نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة لهم آراء مختلفة غيما يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت وهناك من يقول انه يوجد القليل وغير كافي.



الشكل رقم (11) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيم يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج : من خلال ما ذكرنا سالفاً نستنتج أن:

جل المدربين يرون أن العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها صالحة لأداء عملهم ومنه نستنتج أن العتاد الرياضي دورا مهما في التنمية الرياضية.

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

**الغرض من السؤال:** معرفة آراء و طلبات المدربين.

بما أن نسبة 25% من المدربين أجابوا بنعم فلا بد أن هناك تفسيرات لذلك فهناك من يقول العتاد ناقص والمطالبة بتجديده وهناك ومن يقول نطالب بتوفير كل ما نحتاج إليه، وهناك من يقول ان نقص العتاد يؤثر سلبا على مردودية السباحين من الآراء المختلفة والمطالبة بتجديده وذلك في خدمة المدربين والسباحين وذلك لتقديم نتائج حسنة ومرضية .

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

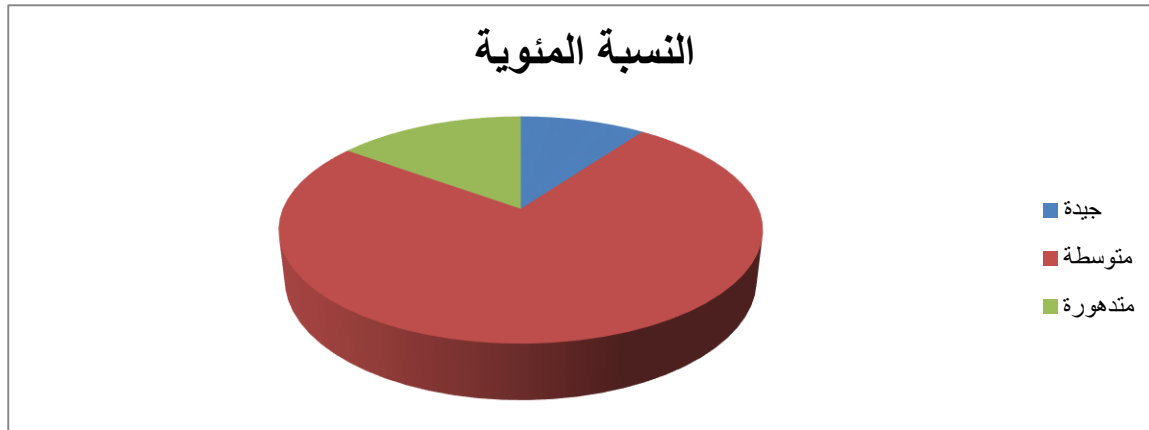
**السؤال الخامس :** ما هي حالة المنشأة من الناحية الجمالية ؟.

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

#### الجدول رقم (4)

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

من خلال الجدول رقم (04) يظهر أن نسبة 10% من المدربين يرون أن الحالة الجمالية للمنشأة الرياضية جيدة والالتزام بالمحافظة عليها، بينما نسبة 75% يعتبرون أن حالة المنشأة متوسطة، أما نسبة 15% يلاحظ أن حالة المنشأة التي يستغلونها متدهورة وهذا يؤثر سلبا على مردودية السباحين لان الحالة الجمالية لها دور هام قبل القيام بالمبادرة والعمل في المنشأة رغم هذا المدربون يدولون نشاطهم وتدريباتهم .



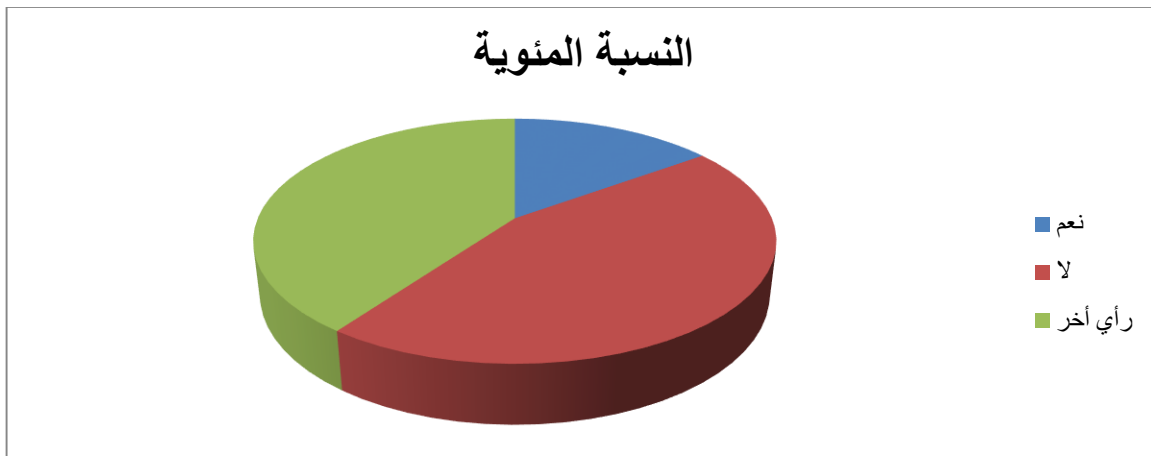
**الشكل رقم (12) :** يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية ذات مستوى متوسط ومرضي ولها تأثير على المستوى الرياضي.

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

### الجدول رقم (6)

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

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة قابلون بمعايير الصيانة والعتاد المتواجد في المنشأة مناسب لأداء واجبهم على أحسن وجه ، بينما نسبة 45% وهي أعلى نسبة غير مرضين بمعايير الصيانة ويرون عكس الفئة الأولى ويصفونها بغير مناسبة لأداء واجبهم على أحسن وجه ولا يستطيعون تقديم الأحسن، أما نسبة 40% لهم آراء مختلفة فيما يخص معايير الصيانة والعتاد وهناك من يقول نوعا ما مقبولة .



الشكل رقم (13) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

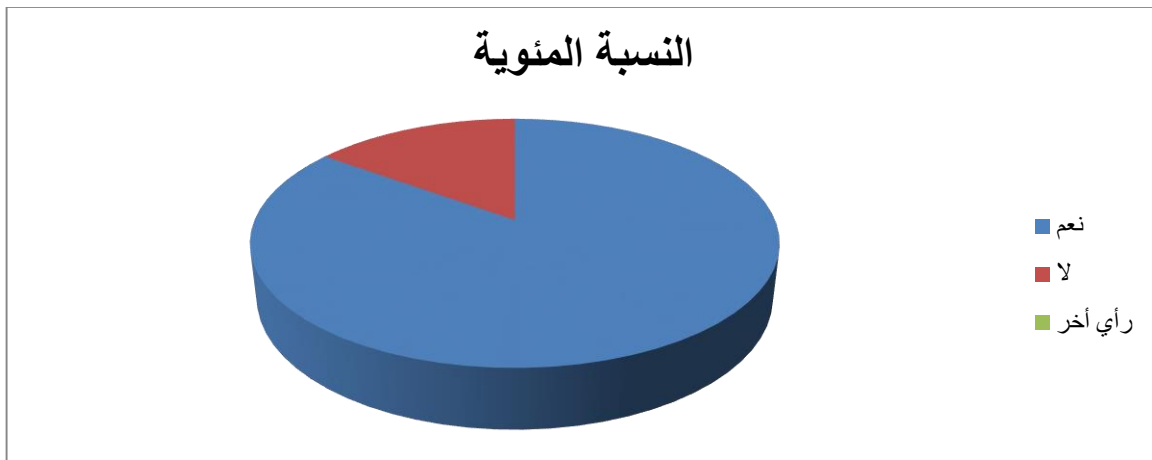
الاستنتاج : من خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية غير مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه لكون هذين العاملين (معايير الصيانة والعتاد الرياضي) للوصول إلى الأهداف المرجوة.

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

### الجدول رقم(7)

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

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة 85% من المدربين يشاطرون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين والرياضيين بينما نسبة 15% يرون عكس ذلك أي يناقضون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين والرياضيين ويطالبون بتحسينها .



**الشكل رقم (14) :** يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيما يخص أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الصحيحة على مردودية الرياضيين.  
**الاستنتاج :** من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : حقا هناك أثر للمنشأة الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين.

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

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

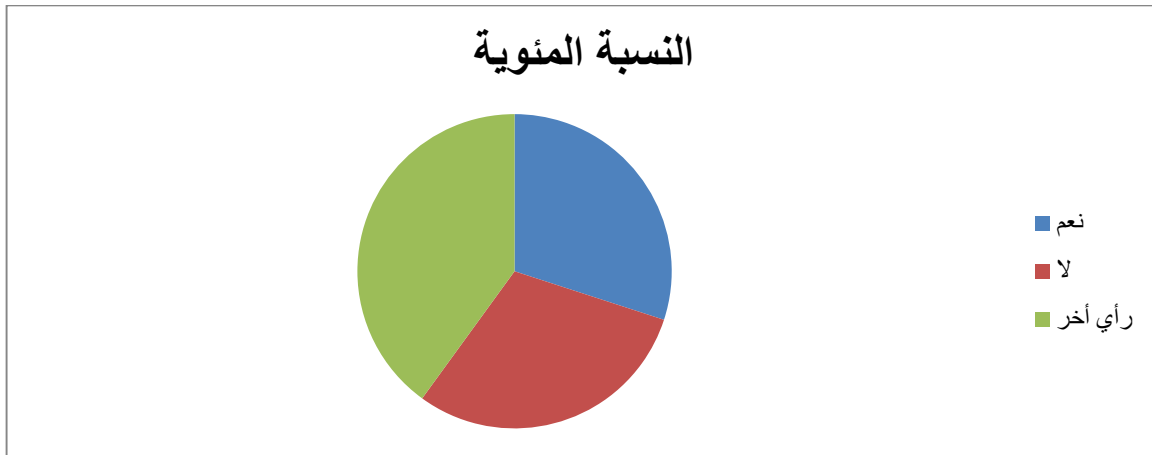
من خلال النسبة السابقة أي 85% من المدربين الذين يشاطرون الفكرة السابقة فأعطوا حلول ربما تكون مناسبة فمنهم من يقول للوصول إلى مردودية جيدة لابد من توفير العتاد وحسن التسيير وأيضا هناك من يقول تصميم المنشآت الرياضية الجزائرية وفق المعايير الدولية تخدم الرياضيين والمدربون.. الخ، معظم الآراء تطالب بتحسين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

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

### الجدول رقم (9)

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

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة 30% من المدربين يستطيعون تحقيق أهداف المسطرة وذلك وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت الرياضية، ونفس النسبة من المدربين أي نسبة 30% يرون عكس ذلك وغير قادرين على تحقيق الأهداف بينما نسبة 40% لديهم آراء مختلفة في ذلك فهناك من يقول تقريبا وهذا بالتكيف مع كل الظروف والبعض الآخر يقول تحقيق بعض الأهداف فقط وذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت والمطالبة بتوفر الإمكانيات دخل المنشآت الرياضية حتى يتسنى للمدربين تقديم الأحسن وتحقيق أهدافهم.



**الشكل رقم (15) :** يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية.

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

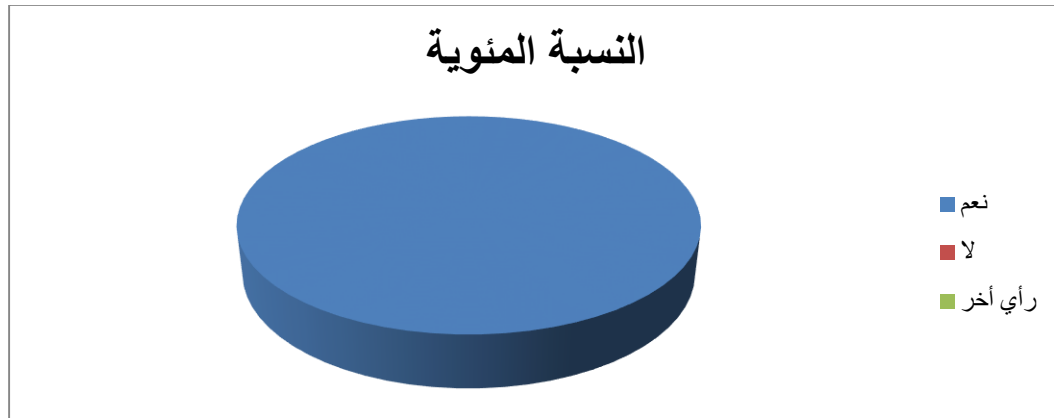


**السؤال العاشر :** هل هناك فرق بين نتائج أدائكم في منشأة تتميز بالمعايير الصحيحة و منشأة تفتقر لذلك ؟  
الغرض من السؤال : معرفة مدى الفرق و التأثير و مدى تحقيق النتائج بين المنشأتين .

### الجدول رقم (10)

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

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



**الشكل رقم (16) :** يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيما يخص الفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الصحيحة وأخرى عكس ذلك.

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

**المحور الثالث:** الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوي ممارسي رياضة السباحة

حيث يبدأ من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 15.

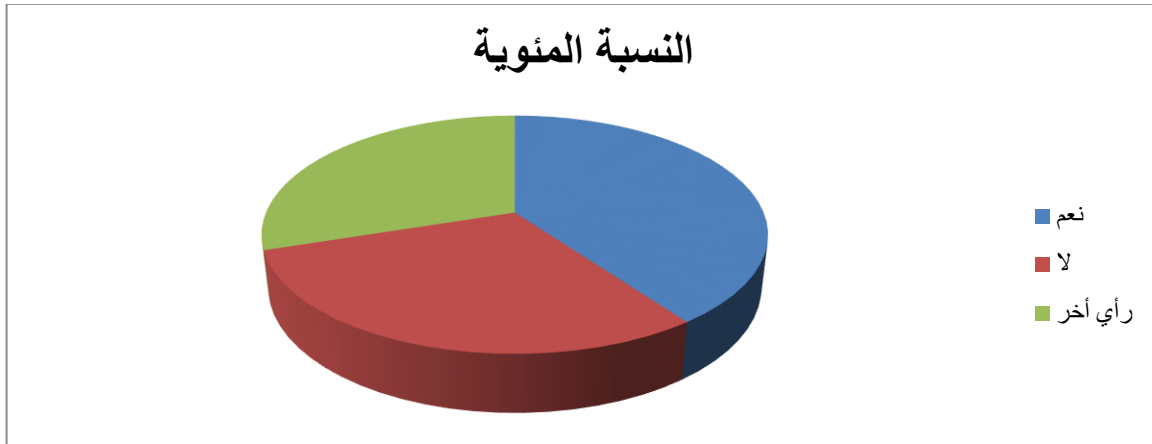
**السؤال الحادي عشر :** هل تواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند استغلالكم للمنشأة ؟

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

### الجدول رقم (11)

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

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن نسبة 40% أن المدربون يواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المنشأة عند الاستغلال بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك أي لا يواجهون أي صعوبات وعوائق إدارية، ونسبة 30 % لهم آراء مختلفة فيما يخص ذلك فهناك يواجهه المصاعب بعض الأحيان وهذا راجع إلى ظروف المشرف في تلك الفترة .



**الشكل رقم (17) :** يوضح الفرق بين إجابات المدربون بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم لل صعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين .

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

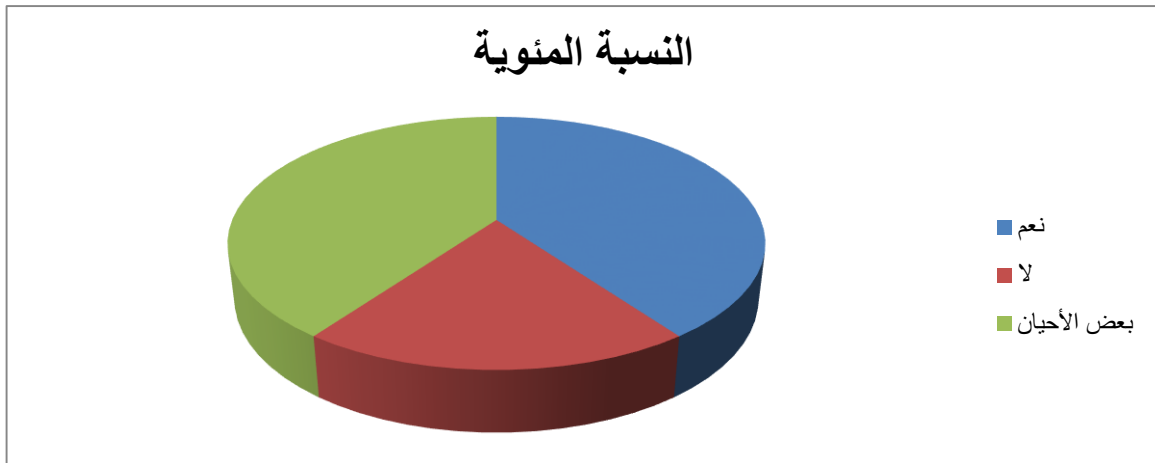
**السؤال الثاني عشر :** هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم ؟

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

### الجدول رقم (12)

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

يظهر من الجدول رقم (12) أن نسبة 40% من المدربين لا يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة داخل المنشأة في إطار تخصصهم، ونسبة 40% لديهم آراء مختلفة معظمهم يقول بعض الأحيان يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل، بينما نسبة 20% لا يسمح لهم أبدا باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل في إطار تخصصهم وهذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة وحسب نوع الرياضة والنشاط الرياضي .



**الشكل (18):** يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص السماح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصهم.

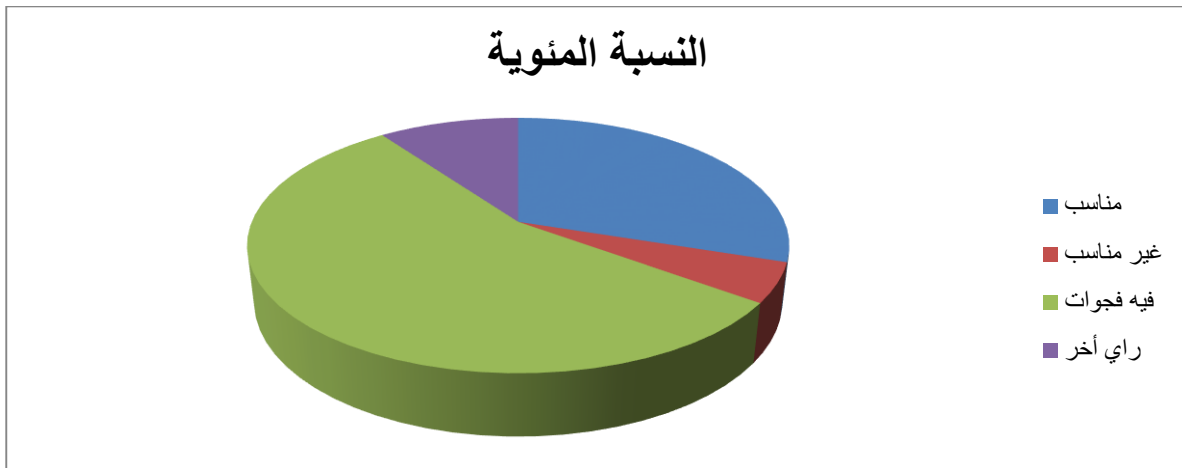
**الاستنتاج:** من خلال ما درسناه سابق نستنتج أنه ليس دائما السماح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل، وذلك في بعض الأحيان فقط.

السؤال الثالث عشر: ما رأيك في القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية؟  
الغرض من السؤال : معرفة رأي المدربين في قانون استغلال المنشأة الرياضية؟.

### الجدول رقم (13)

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

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة 55% من المدربين ينظرون إلى أن القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية غير مناسب وفيه فجوات ومنه يجب تحديد قانون عام و موحد و نسبة 30% ينظرون إلى أن القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية مناسب لهم, و نسبة 05% ينظرون إلى هذا القانون إنه غير مناسب و يجب تغييره وتوحيده, بينما نسبة 10% لديهم آراء مختلفة فهناك من يقول : هناك تفريط في تطبيقه و هناك من ينكر وجود هذا القانون وإن وجد فهو غير كفي و لا يتم تطبيقه .



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

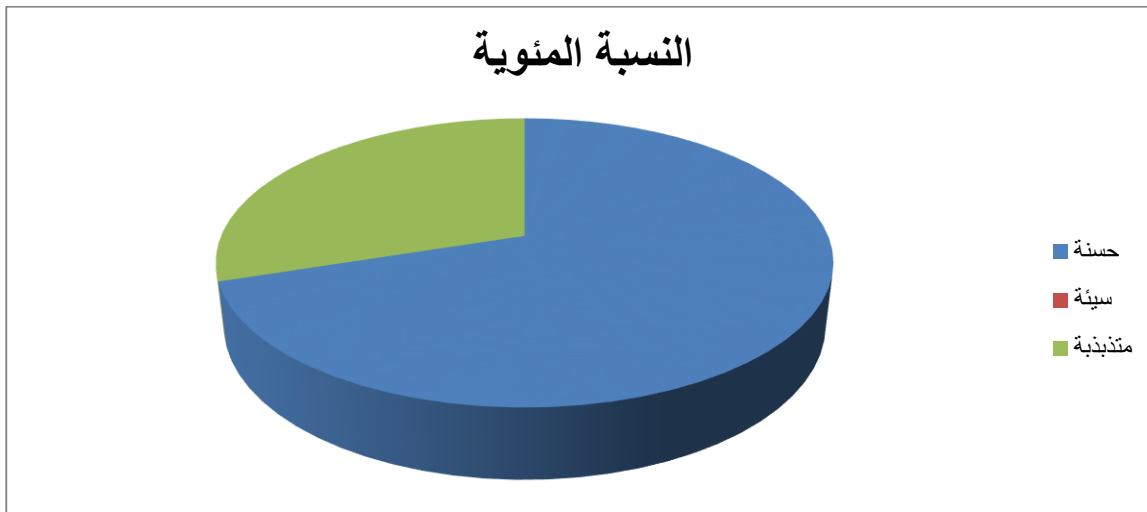
الاستنتاج : من خلال دراستنا سابقا نستنتج أن : القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية فيه فجوات و يجب تعديله على الوجه العام .

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

#### الجدول رقم (14)

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 70% من المدربين لديهم علاقة حسنة مع إدارة المنشأة قبل البدء في استغلال المنشأة, بينما نسبة 30% من المدربين يقولون أن هناك علاقة متذبذبة مع إدارة المنشأة و ذلك قبل البدء في استغلال المنشأة ولا وجود للعلاقات السيئة مع إدارة المنشآت الرياضية و العلاقات الجيدة مطلوبة و أكيدة



الشكل (20) : يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص العلاقة التي تربطهم بإدارة المنشأة الرياضية وذلك قبل استغلال المنشأة الرياضية .

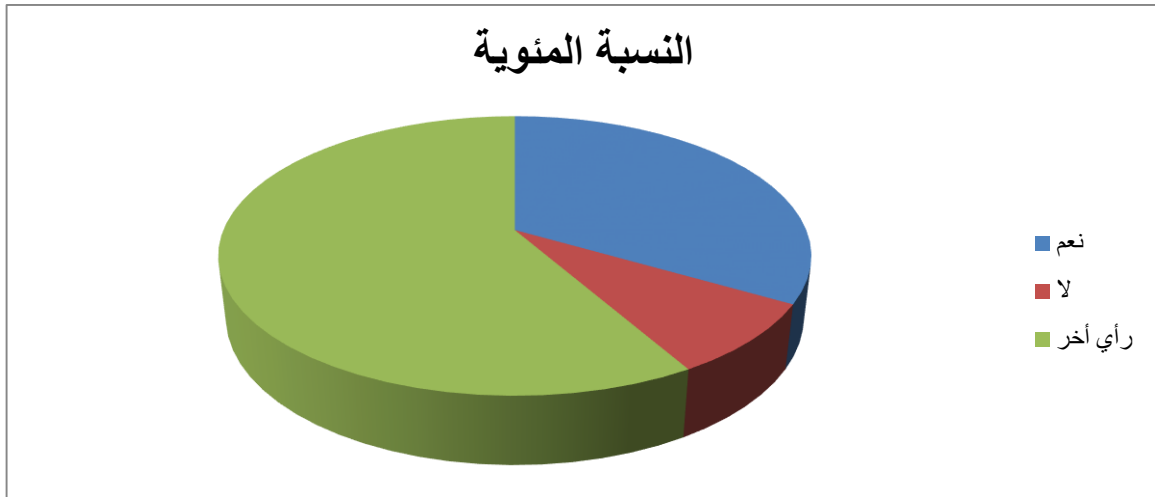
الاستنتاج : من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن : العلاقة كانت علاقة حسنة و هذا من باب المبادئ الرياضية التي يتصف بها المشرفون و المدربون وكذا الصفات .

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

**الجدول رقم (15)**

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

يظهر لنا من خلال الجدول رقم(15) أن نسبة 80 % من المدربين ينظرون إلى أن العلاقة الجيدة بينهم و بين المشرفين هي السبب في حصولهم على المنشأة للتدريب , بينما نسبة 20% يقولون لا أثر لهذه العلاقة في حصولهم على المنشأة للتدريب وبالنسبة للآراء المختلفة فيما يخص العلاقة بين المدربين و المشرفين غير موجودة .



**الشكل (21) :** يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب .

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

بالنسبة للإداريين : هناك محوران :

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة.

حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05 .

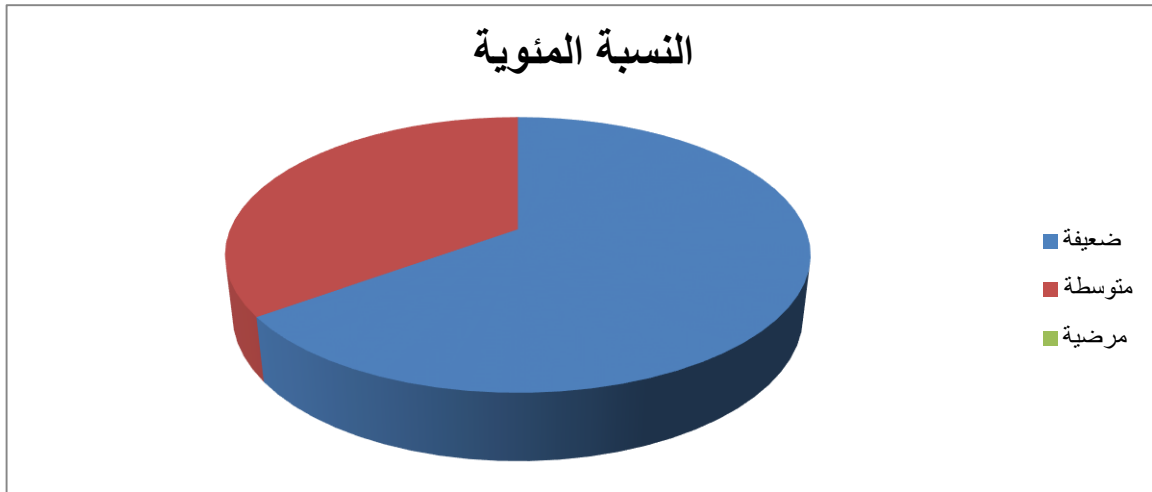
السؤال الأول : كيف هي حالة الموارد المالية في منشآتكم ؟

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

### جدول رقم (16)

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

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 65% من الإداريين 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 اداري قابل و راضي بحالة الموارد المالية في منشآتهم و من المستحسن تحسين هذه الموارد لتقديم الأحسن .



الشكل رقم (22) : يوضح الفرق بين إجابات المشرفين ب : ضعيفة أو متوسطة أو مرضية في تصورهم لحالة الموارد المالية في المنشآت الرياضية .

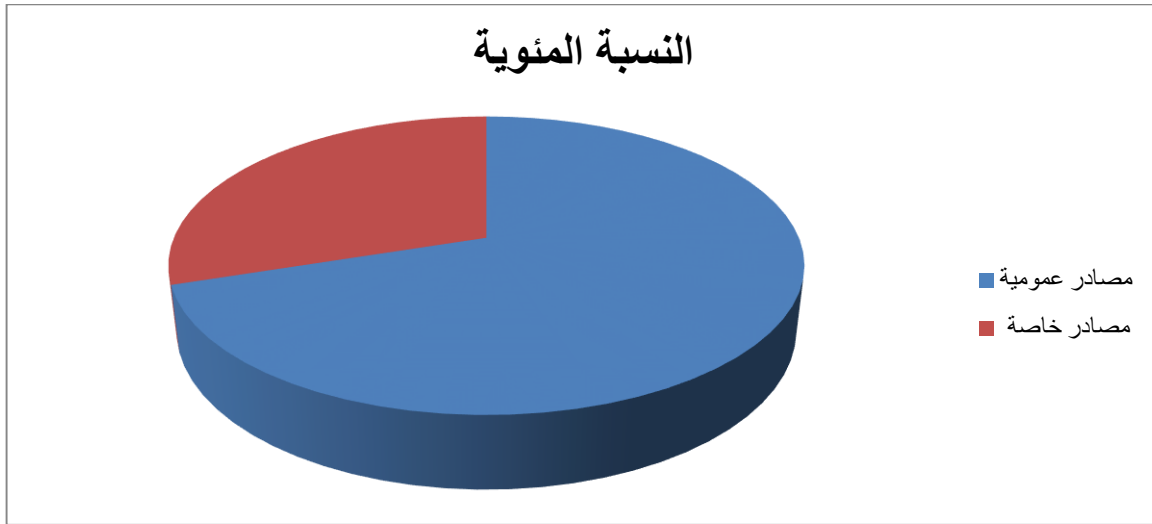
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل المشرفين يشكون من حالة الموارد المالية في منشآتهم و يصورونها بضعيفة وبالتالي يستحسن تحسينها في المنشآت الرياضية على وجه عام .

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

### جدول رقم (17)

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

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 70% من الإداريين 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 (23) :** يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة فيما يخص نوع المصادر الأساسية المعتمد عليها في تمويل المنشآت الرياضية .

**الاستنتاج :** من خلال ما درسناه سالفنا نستنتج أن معظم الإداريين يعتمدون على المصادر العمومية لتمويل منشأتهم وهذا ما يدل على أن معظم المنشآت الرياضية ذات طابع حكومي أي ملك الدولة , إلا القليل من الإداريين 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 (18)

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

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة 95 % من الإداريين 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 (24) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للموارد المالية للمنشأة و هل هي كافية و تسد كل الاحتياجات .

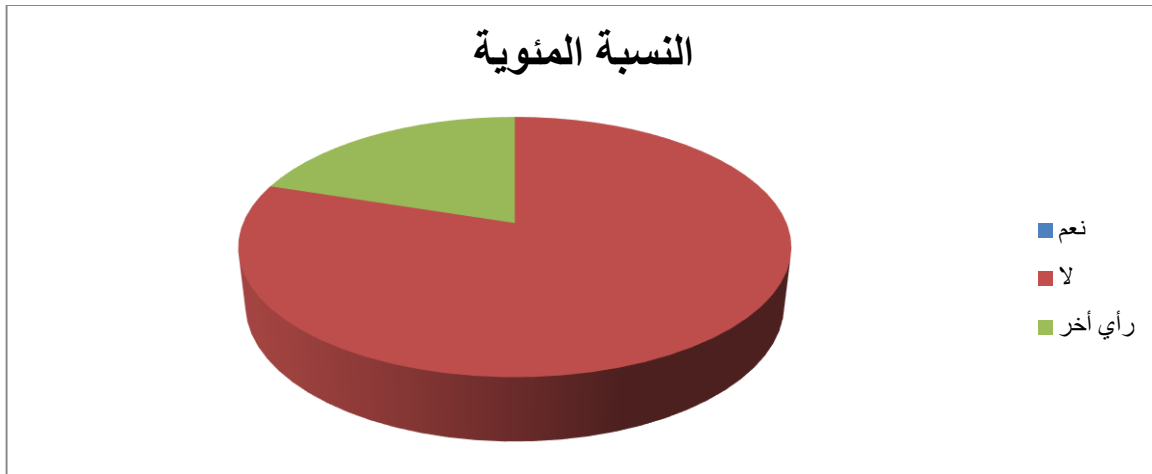
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم الإداريين يشكون من ضعف الموارد المالية لمنشآتكم كما ذكرنا سابقا ويوضحون انه لا يمكن تحقيق كل الاحتياجات التي تخص المنشأة و أن هذه الموارد لا تسد ولو القليل من الاحتياجات و بالتالي نأمل بتحسين هذه الموارد المالية حتى يتمكن الإداريين بتقديم الأحسن .

**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 (19)

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن نسبة 80% من الإداريين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم و هذا راجع إلى نقص الموارد المالية للمنشأة فبكثرتها يستطيع الإداريين 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 (25) :** يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم .

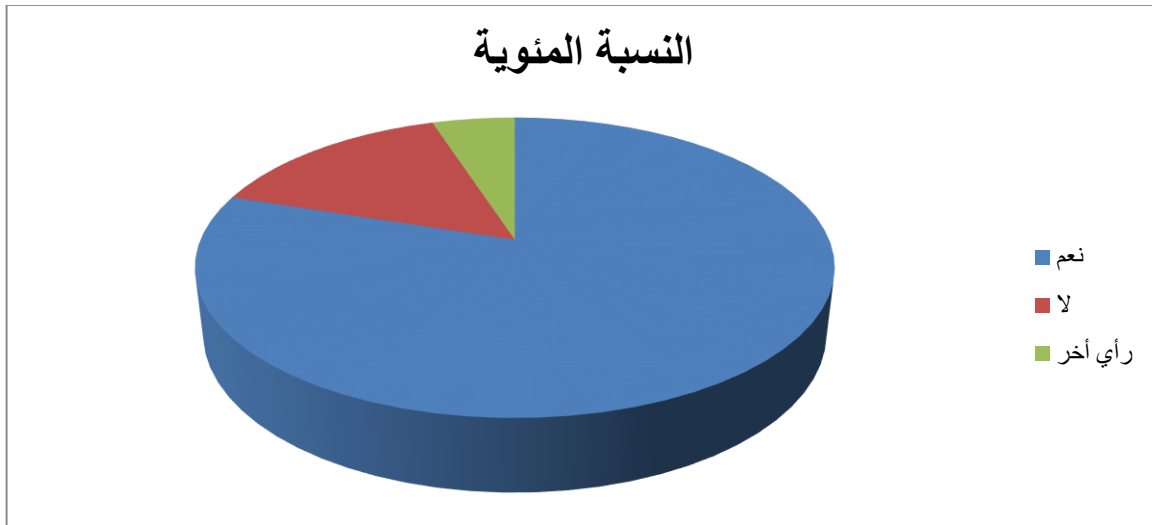
**الاستنتاج :** من خلال ما سبق سالفنا نستنتج أن معظم الإداريين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المالية على مستوى المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن .

**السؤال الخامس:** هل ترون أن حالة المنشأة تؤثر إيجابيا على أداء رياضيي السباحة؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك أثر المنشأة على أداء رياضيي السباحة.

### جدول رقم (20)

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

من خلال الجدول رقم (20) نرى أن نسبة 80% وهي أعلى نسبة من الإداريين يرون حقا أن الحالة التي تتميز بها أي منشأة تؤثر إيجابيا على أداء الرياضيين رياضة السباحة، و نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة يرون عكس ذلك وهذا راجع إلى إمكانيات المدربين و الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية فعلى الإداريين تلبية ذلك في صالح الرياضيين بينما نسبة 05% لديهم آراء مختلفة فيما يخص أثر المنشآت الرياضية على أداء رياضيي السباحة.



**الشكل رقم (26):** يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء رياضيي السباحة.

**الاستنتاج:** من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن: معظم الإداريين يؤكدون تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء رياضيي رياضة السباحة بينما نسبة ضئيلة ترى عكس ذلك و الباقية لها آراء مختلفة فيما يخص ذلك ومنه نستنتج أن هناك تأثير على أداء رياضيي رياضة السباحة و بالتالي يستحسن تحسين حالات المنشآت الرياضية.

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

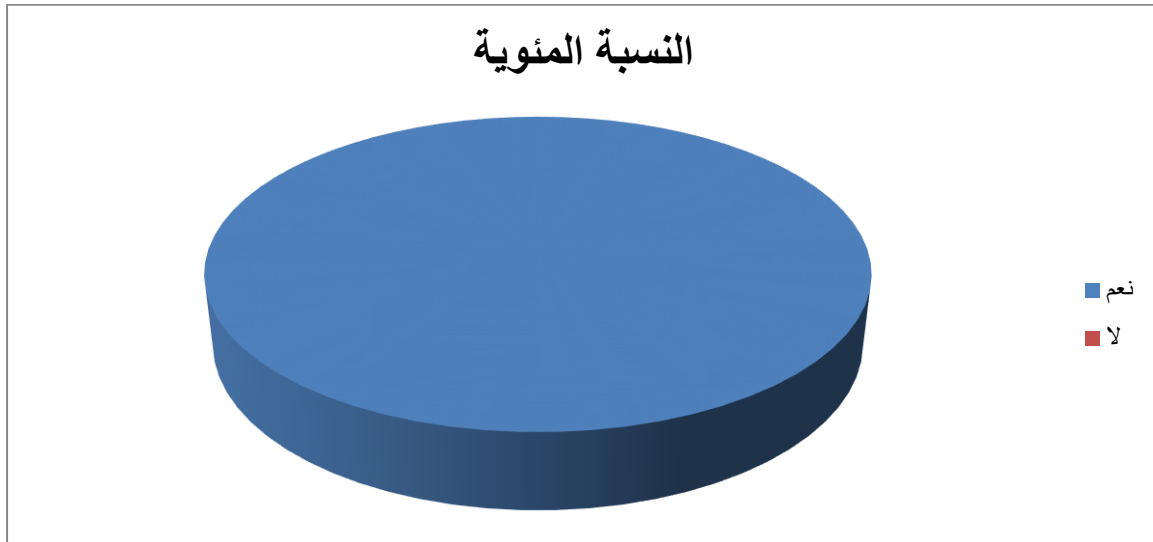
السؤال السادس : هل تتوفر المنشأة الرياضية على مخارج نجدة في حالة وقوع حادث

الغرض من السؤال : معرفة اذا كانت المنشآت الرياضية تتوفر على مخارج نجدة

جدول رقم (21)

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

من خلال الجدول رقم (21) نرى أن نسبة 100% أي جل الإداريين يرون أن المنشآت الرياضية تحتوي على مخارج نجدة وفقا للمعايير الدولية



الشكل رقم (27) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا فيما هل المنشآت الرياضية تتوفر على مخارج نجدة

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن : معظم الإداريين يؤكدون بان المنشآت الرياضية تحتوي على مخارج نجدة وهذا وفقا للمعايير الدولية

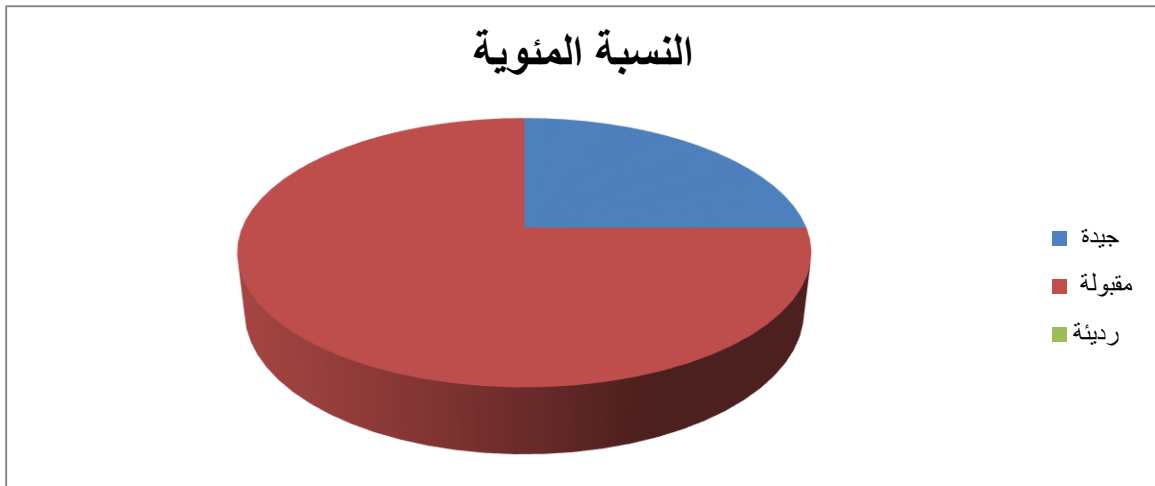
السؤال السابع : ماهي حالة أرضية محيط المسبح

الغرض من السؤال : معرفة حالة أرضية المسبح

الجدول رقم (22)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	05	%25
مقبولة	15	%75
رديئة	00	%00
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم (22) نرى أن نسبة %75 وهي أعلى نسبة من الإداريين يرون أن حالة أرضية المسبح مقبولة أما نسبة %25 وهي نسبة ضئيلة يرون عكس ذلك أي ان المنشأة الرياضية تملك أرضية محيط جيدة.



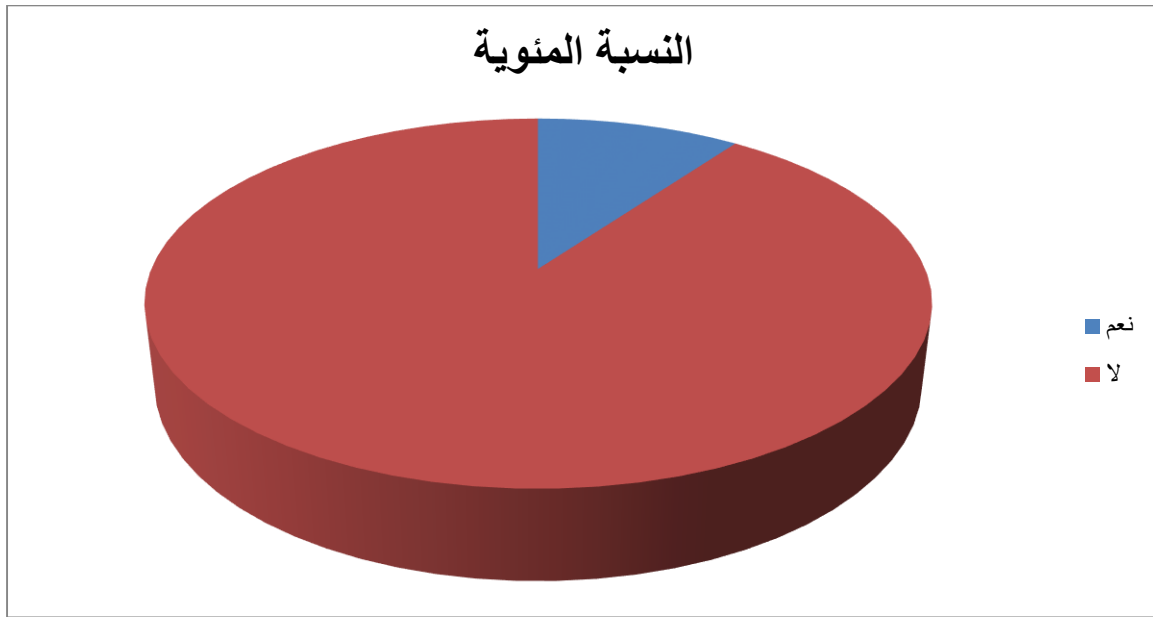
الشكل رقم (28) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا فيما يخص معايير الصحة المنشآت الرياضي حالة أرضية محيط المسبح .

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن : معظم الإداريين يؤكدون بأن حالة محيط المسبح مقبولة نظرا لغياب الترميم

السؤال الثامن : هل البناء الهندسي يشكل عائق بالنسبة للسباحين  
الغرض من السؤال : معرفة ان كان البناء الهندسي يشكل عائق للسباحين  
الجدول رقم (23)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	%10
لا	18	%90
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة 90% من الإداريين يلاحظون أن البناء الهندسي للمسبح لا يشكل عائق بالنسبة للسباحين , بينما نسبة 10% يرون عكس ذلك أي أن الشكل الهندسي يشكل عائق



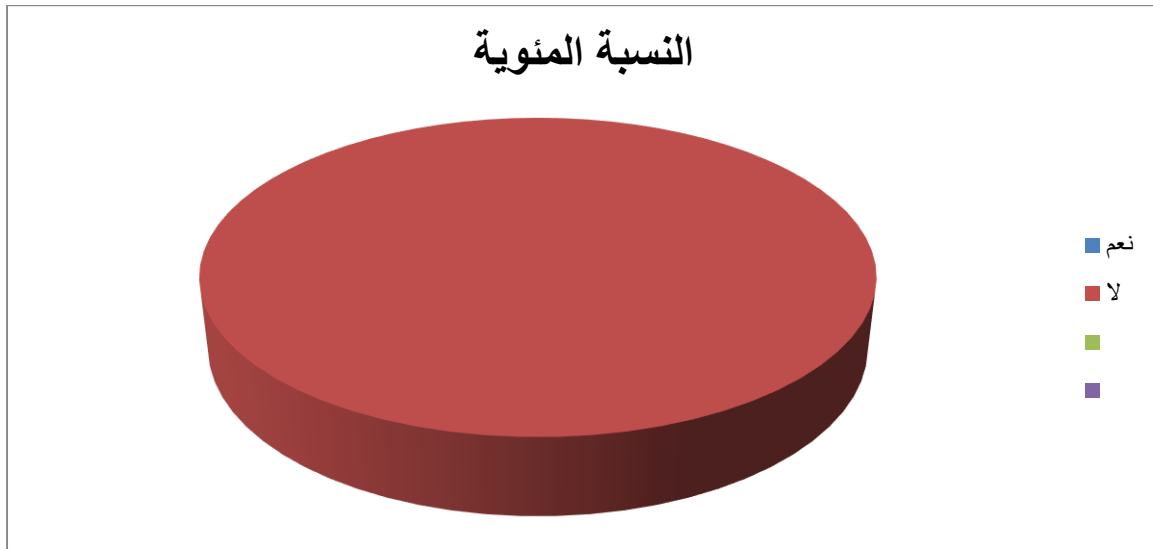
الشكل رقم (29) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا فيما يخص الشكل الهندسي للمنشأة  
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن : معظم الإداريين يؤكدون أن الشكل الهندسي للمنشأة لا يشكل عائق

السؤال التاسع : هل تتوفر المنشأة على حوض للصغار وحوض للكبار  
الغرض من السؤال : معرفة ان كانت المنشأة تتوفر على حوض للمبتدئين والمحترفين

الجدول رقم (21)

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

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن نسبة 100% من الإداريين يرون أن المنشأة لا تحتوي على حوض للصغار



الشكل رقم (30) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا فيما يخص وجود حوض للصغار والكبار  
الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن : معظم الإداريين يرون انه لا وجود لحوض للصغار

المحور الثالث : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوى ممارسي رياضة السباحة

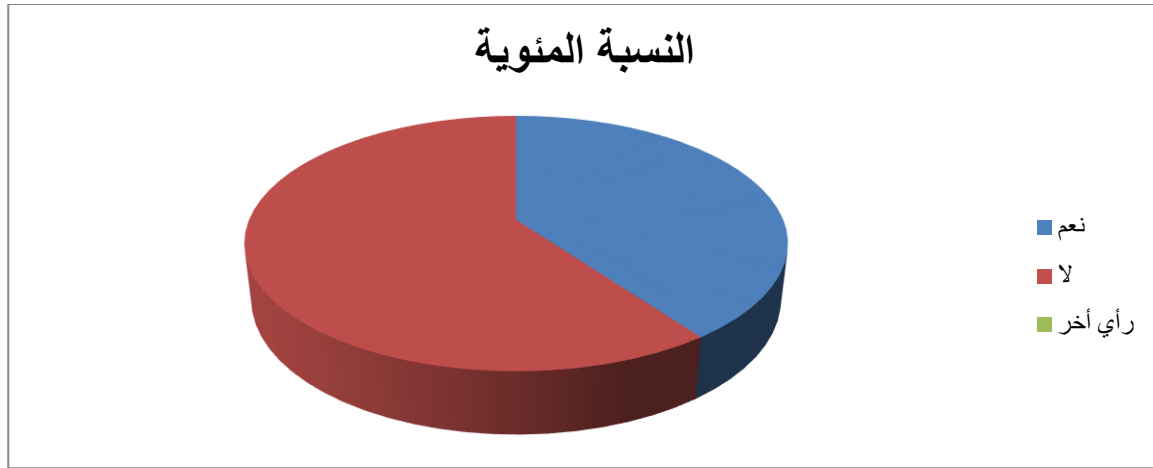
السؤال العاشر : هل ترون أن هناك تطور في استغلال المنشأة بالوجه الأمثل

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 (25)

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

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن نسبة %60 من الإداريين يلاحظون أن لا تطور ناجم على مستوى المنشأة فيما يخص الاستغلال وهذا راجع إلى عدة أسباب منها تنكر وعدم تطبيق القانون الداخلي للمنشأة من قبل المستغلين لها وربما أيضا أسباب راجعة إلى الإداريين و كيفية تصرفهم مع المستغلين, بينما نسبة %40 يرون عكس ذلك حيث لا توجد آراء مختلفة في هذا الأمر .



الشكل رقم (31) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص استغلال المنشآت الرياضية بالوجه الأمثل .

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



السؤال الحادي عشر : 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 الإداريين دعموا إجاباتهم واقترحاتهم بإجابات إضافية للإجابة السابقة فيما يخص الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية فهناك من يقول : عدم التسيير المحكم هو المتسبب في هذه الحالة و هناك من يقول عدم وجود مسؤولين ذو كفاءة مهنية عالية قي ميدان التسيير .. الخ من الاقتراحات المتداولة بين الإداريين 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 .

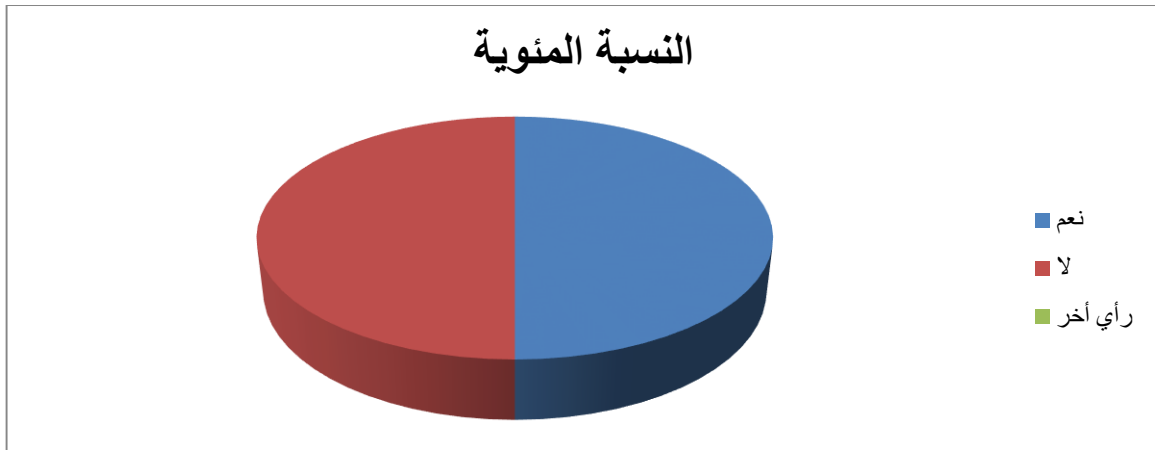
- ربما عدم التفاهم بين الإداريين و المستغلين للمنشأة .

**السؤال الثاني عشر :** 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 (26)

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

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن هناك نسبتين متساويتين فيما يخص العوائق الإدارية فنلاحظ أن 50% من الإداريين 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 (32) :** يوضح الفرق بين إجابات الإداريين 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 الإداريين فيما يخص العوائق فهناك من يرجع المتسبب في هذه العوائق هم الإداريين وهذا نظرا لسوء التسيير على مستوى المنشآت الرياضية .

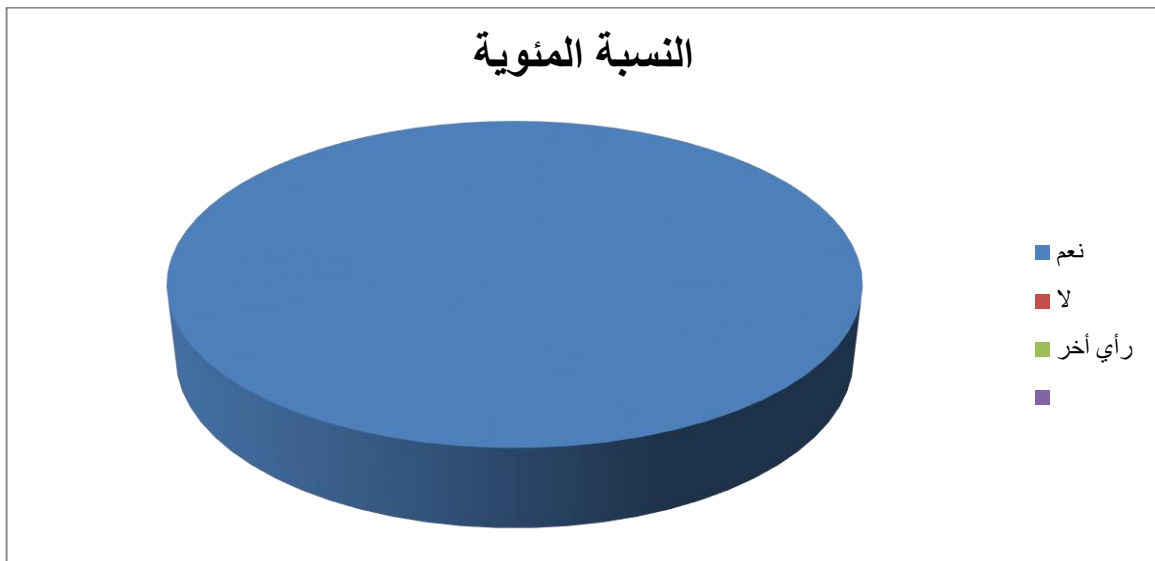
السؤال الثالث عشر : هل تعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشأة و تطبق على من يستغل المنشأة من الأندية ، المنظمات... الخ؟.

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

جدول رقم (27)

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 100% من الإداريين يعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت و يطبقونها على المستغلين , بينما ولا اداري يرى عكس ذلك.



الشكل رقم (33) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية .

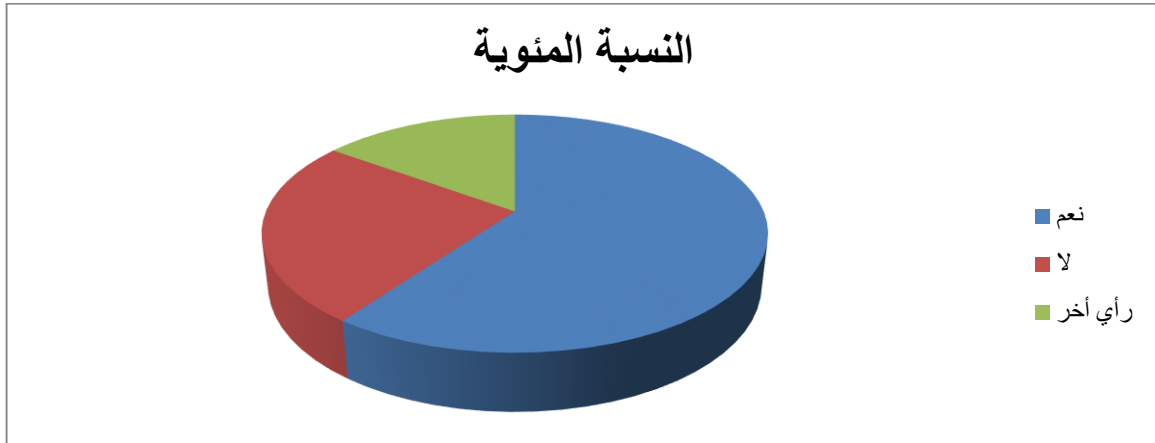
الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن: كل الإداريين يعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية ومنه نستنتج أن جميع الإداريين يعملون بهذه القوانين ويطبقونها على المستغلين للمنشآت الرياضية .

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

### جدول رقم (28)

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

حسب الجدول رقم (28) نجد أن نسبة 60% من الإداريين يواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشآت الرياضية وهذا راجع إلى تنكرهم للقانون الداخلي للمنشأة ، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك ، و نسبة 15% لديهم آراء مختلفة منها سوء تطبيق القانون الداخلي وسوء التسيير .



**الشكل رقم (34):** يوضح الفرق بين إجابات الإداريين 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 الإداريين يواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشآت الرياضية و نسبة قليلة من الإداريين يرون عكس ذلك بينما نسبة ضئيلة لهم آراء مختلفة في ذلك وبالتالي يجب التخلص من هذه المضايقات مهما كلف الأمر ذلك .

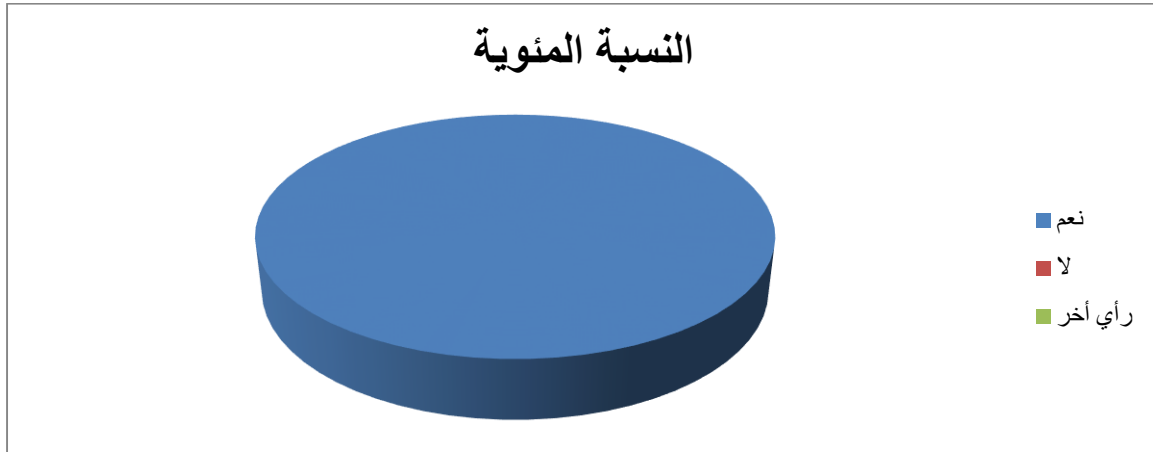
السؤال الخامس عشر : هل تعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تمتلك عناصر من النخبة في رياضة السباحة؟

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

جدول رقم (29)

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 100% من الإداريين يعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تملك عناصر من النخبة في رياضة السباحة .



الشكل رقم (35) : يوضح الفرق بين إجابات الإداريين بنعم أو لا رأي آخر فيما يخص إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي.

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : كل الإداريين يشاطرون فكرة إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي, ومنه نستنتج أن إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب أمرا ضروريا لا بد منه و ذلك حسب الدرجة التي يتحلّى بها النادي.

## مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على المدربين و الاداريين لبعض نوادي السباحة في بلدية بسكرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا ، وانطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا تحت عنوان: ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة ومن خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان التي كانت موجهة للإداريين في المحور الأول (1, 3, 4) تبين لنا فعلا أنا ضعف الموارد المالية يؤثر على رياضة السباحة حيث جل الإداريين يشكون من ضعف هذه الموارد ويرون أن بضعفها لا يستطيعون تحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما يتفق مع أهمية ومبادئ التسيير الاداري .

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به وانطلاقا من الفرضية الثانية " افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الصحيحة في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين " ومن خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان التي كانت موجهة للإداريين في المحور الثاني (6, 7, 8) تبين لنا فعلا أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الصحيحة في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين .

مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به وانطلاقا من الفرضية الثالثة التي تنص : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوى ممارسي رياضة السباحة ومن خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان التي كانت موجهة للإداريين في المحور الثالث (10, 11, 12) تبين لنا فعلا أن تطوير مستوى ممارسي رياضة السباحة يعتمد على الاستغلال الأمثل حيث كانت إجابة الإداريين أنه لا وجود لتطور في الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية من قبل النوادي و المستغلين بوجه عام حيث الاستغلال الأمثل يزيد من مردودية الرياضيين ويجب رسخ فكرة الاستغلال الأمثل في ذهن المستغلين لها حتى يتمكن الطرفين (الإداريين و المستغلين) من تحقيق أهدافهم .

من خلال مناقشة الفرضيات الثلاث يتضح لنا أن الفرضية العامة والتي كانت تنص على :

التسيير الجيد للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير رياضة السباحة بتوفير الموارد المادية والمالية والتنظيمية تحققت حيث وجدنا ان توفير الموارد المالية والمادية والتنظيمية والتسيير المحكم للمنشآت الرياضية المبني على أسس علمية يساعد على تطوير رياضة السباحة وهذا ما يتفق مع دراسة شواطئ رابح الذي يرى أن التنظيم والتخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية في المجال الرياضي حيث يعتبر التنظيم عملية إدارية يتم فيها تحديد المسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما .

## استنتاج عام

إن الهدف من كل عمل أو جهد فكري أو بحث علمي هو الخروج ببعض الاستنتاجات ، 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 الاطلاع على النتائج المدونة و المحققة نستنتج ما يلي:

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور ( تدني ) الرياضة بصفة عامة.
- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي السباحة , هذا رأي معظم المدربين.
- اختلاف آراء المدربين و الإداريين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.
- معظم الإداريين يعتبرون أن الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة بصفة عامة .
- التسيير الجيد للمنشأة الرياضية يساعد على تطوير رياضة السباحة بتوفير الموارد المادية والمالية و التنظيمية.

## اقتراحات و توصيات

### اقتراحات و توصيات :

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

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



### الخاتمة

تعتبر المنشآت الرياضية جزء أساسي بالغ الأهمية، 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 السباحة التي عرفت تحسنا في مستوى أداء الأندية الجزائرية و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التسيير دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات الرياضية .

1- المراجع بالعربية:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيما : أصول الإدارة العامة, توزيع المنشآت و المعارف, الإسكندرية, 1993.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي, دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر, الإسكندرية, ط1, 2004.
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية, دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, الإسكندرية, 2003.
- 4- ابراهيم رحومة زايد, اكرام سعد ابراهيم, محمد مفتاح الوسيح, السباحة, منشأة المعارف, سنة 1988.
- 5- أبو العلا أحمد عبد الفتاح: تدريب السباحة للمستويات العليا, دار الفكر العربي, القاهرة, 1994 .
- 6- أسامة كامل راتب, على محمد زكي: الأسس العلمية للسباحة, دار الفكر العربي, القاهرة, 1998.
- 7- بشير صالح الرشيدى : مناهج البحث التربوي, دار الكتاب الحديث, 2000.
- 8- بوفلجة غياث : القيم الثقافية و التسيير, مكتبة الفلاح النشر و التوزيع, ط1, وهران, 1999.
- 9- بيسار عبلة : تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خوصصة التسيير), قسم التجارة, فرع مالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003.
- 10- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر: 1999/11/02.
- 11- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2005.
- 12- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية, الإسكندرية, 2003.
- 13- حسن شلتوت و آخرون : التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية, دار الكتاب الحديث, القاهرة.
- 14- حنا نصر الله وآخرون : مبادئ في العلوم الإدارية, دار الزهران, عمان, 1998.

## قائمة المراجع

- 15- رايح تركي :مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر.
- 16- عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي, القاهرة, 1985.
- 17- عبد المناف لسيد الطوخي ، توفيق سلامة :التربية الرياضية عند الاغريق و علاقتها بالرياضة في مصر الفرعونية ،دار الفكر الحديث للطباعة و النشر ،مصر .
- 18-عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر العربي,القاهرة, ط1, 2001.
- 19-علي الشريف : الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 1997.
- 20-عمرو سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان.
- 21- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،.
- 22-غربي عبد الكريم :الأسرار الفنية و الفلسفية للفنون الدفاعية ,دار السلام للنشر و التوزيع ,الجزائر .
- 23-قاسم حسن حسين ,افتخار احمد :مبادئ و أسس السباحة , دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع عمان 2000 .
- 24-محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات), الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية, ط2,الجزائر,1992.
- 25-محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995.
- 26-محمد حسين علي البيك ,مصطفى كاظم , المنهاج الشامل لمعلمي ومدربي السباحة ,منشأة المعارف الإسكندرية 1997 .
- 27-مروان عبد المجيد إبراهيم :إدارة البطولات والمنافسات الرياضية, الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, 2002.

## قائمة المراجع

28- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية, دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع, عمان, 2000.

29- موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي ، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر

30- وفيقة مصطفى سالم : الرياضات المائية , منشأة المعارف , الإسكندرية سنة 1997 .

31- وجدي مصطفى الفاتح، طارق صلاح فضلي: دليل رياضة السباحة، الجزء الأول، دار الهدى للنشر والتوزيع، 1999 .

32- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية, مركز الكتاب للنشر, مصر.

33- ناصر دادوي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار المحمدية العامة, ط2, الجزائر, 1998.

34- يوسف يصديق : القيادة والتسيير التباين التكاملية, جريدة النبا, الجزائر.

35- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، الدار العلمية الدولية لنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن

### 2-المذكرات :

01- حريزي عبد الوهاب :مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم, جامعة الجزائر, دفعة 2004/2005.

02- عبد الحميد قاسمي :مذكرة تخرج بعنوان "تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية, قسم التجارة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, دفعة جوان 2004/2005.

03- عوادي عبد الجبار: مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري و التنظيم في الأندية الرياضية, جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004 .

### 3-المراجع بالفرنسية:

1- H.Wardn : In Marketing Sportif du 30 au 31 Mai, 1989 .

- 2- Haberstzer.(R) : Technique Avancée, Assauts Ed Amphora, 1987 .
- 3- Karaté story :Dominique Vincent, Edition ( France s.a) .
- 4- Revu Réglementation de Sport, Ministère de la Jeunesse et de sport,  
Mars 1992.
- 5-Rabah Saadalah , passé et présent, parus dans le soir d'Alger le  
02/10/1999, alger.

الملاحق

# الملحق رقم (01) الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

## الاستمارة الإستبائية الموجهة لإداريين ومدربي

### المنشأة الرياضية

في إطار البحث الميداني الذي نقوم به في انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص ( إدارة وتسيير رياضي ) تحت عنوان: دور تسيير المنشآت الرياضية في تطوير رياضة السباحة . 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

إشراف الأستاذ:

\*الدكتور شتيوي عبد المالك

إعداد الطالب :

\*مقران عماد الدين

السنة الجامعية 2016/2015



الاستمارة الخاصة بالمدرسين : هنالك ثلاث محاور

✓ المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة

السؤال الأول : - هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشأة من طرف المسير يكون :

- في بداية الموسم ؟  - في نهاية الموسم ؟

السؤال الثاني : هل تسديد التكاليف المطلوبة من طرف ادارة المنشأة تساعدك في بداية التدريبات؟

- نعم  - لا

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

.....

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

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

- جيدة  - متوسطة  - متدهورة

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

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

.....

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

- نعم  - لا  - رأي آخر.....

**السؤال العاشر :-** هل هناك فرق بين نتائج أداءكم في منشأة تتميز بالمعايير الصحيحة و منشأة تفتقر لذلك ؟

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

✓ **المحور الثالث :** الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوي ممارسي رياضة السباحة

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

للمنشأة ؟ .

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

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

في المنشأة في إطار تخصصكم ؟ .

- نعم  -لا  - بعض الأحيان

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

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

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

حسنة  - سيئة  - متذبذبة

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

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

الاستمارة الخاصة بالإداريين : هنالك ثلاث محاور

✓ المحور الأول: ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة

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

- ضعيفة  - متوسطة  - مرضية

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

- مصادر عمومية  - مصادر خاصة

السؤال الثالث : - هل الموارد المالية لمنشآتكم 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 ممارسي السباحة ؟.

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

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

السؤال السادس : - هل تتوفر المنشأة الرياضية على مخارج نجدة في حالة وقوع حادث

- نعم  - لا

السؤال السابع : - : ماهي حالة أرضية محيط المسبح

- جيدة  -مقبولة  - رديئة

السؤال الثامن : - هل البناء الهندسي يشكل عائق بالنسبة للسباحين

- نعم  - لا

السؤال التاسع : - هل تتوفر المنشأة الرياضية على حوض للصغار وحوض للكبار

- نعم  - لا

✓ المحور الثالث : الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في اعطاء الأولوية لممارسي رياضة السباحة

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

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

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

.....

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

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

.....

السؤال الثالث عشر : هل تعتمدون على القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشأة وتطبق على من يستغل

المنشأة من الأندية ، منظمات ... إلخ ؟ .

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

السؤال الرابع عشر : هل تواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية ؟.

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

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

رياضة السباحة ؟.

- نعم  -لا  - رأي آخر.....

# الملحق رقم ( 2 )

تسهيل المهام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم الإدارة والتسيير الرياضي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

رقم: /م.ع.ت.ن.ب.ر/2016

إلى السيد: مدير المسبح الرياضي

أولمبي بسكرة

### الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (هـ): مقران محار الدين  
في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير منشآت.

رئيس القسم



رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
د / شتيوي عبد المالك

دلاهي سورالدين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم الإدارة والتسيير الرياضي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إلى السيد: مدير المسح الأولمبي  
بسكرة

رقم: م.ع.ت.ن.ب.ر/2016

الموضوع: طلب تسهيل مهام

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهام الطالب (م): مقرران عماد الدين  
في إنجاز دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر تخصص: تسيير منشآت.

رئيس القسم

جامعة محمد خيضر بسكرة  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
م.ع.ت.ن.ب.ر/2016  
م.ع.ت.ن.ب.ر/2016



## ملخص الدراسة

- **عنوان الدراسة:** دور تسيير المنشآت الرياضية في تطوير رياضة السباحة
- **هدف الدراسة:**  
دراسة علاقة التسيير الجيد بتطوير رياضة السباحة ومعرفة دوره داخل المنشآت الرياضية
- **مشكلة الدراسة:** كيف يؤثر التسيير الجيد للمنشأة الرياضية على تطوير رياضة السباحة
- **فرضيات الدراسة:**  
**الفرضية العامة:**  
التسيير الجيد للمنشأة الرياضية يساعد على تطوير رياضة السباحة بتوفير الموارد المادية والمالية والتنظيمية.
- **الفرضيات الجزئية:**
  - ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة .
  - افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الصحيحة في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين .
  - الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يساعد على تطوير مستوى ممارسي رياضة السباحة.
- **عينة الدراسة:** وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات و كذا الإداريين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية ببلدية بسكرة .
- **المجال الزمني:** قمنا بتوزيع الاستبيان في أوائل أبريل.
- **المجال المكاني:** إداري ومدربي المسبح الأولمبي والنصف أولمبي ببلدية بسكرة
- **المنهج:** تم استخدام المنهج الوصفي.
- **الأدوات المستعملة في الدراسة:** الاستبيان
- **نتائج الدراسة:**
  - ✓ التسيير الجيد للمنشأة الرياضية يساعد على تطوير رياضة السباحة بتوفير الموارد المادية والمالية والتنظيمية.
  - ✓ ضعف الموارد المالية يؤثر على ممارسة السباحة .
- **اقتراحات وتوصيات:**
  - ✓ على المسيرين و المشرفين اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
  - ✓ يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل المشرفين للمدربين و من قبل المدربين للمشرفين و تحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة و لما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الآخر.