

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

التخصص: ادارة وتسيير رياضي

الموضوع:

انعكاسات الإدارة الرياضية في تطوير رياضة كرة القدم

- دراسة ميدانية بالمركب الرياضي الشهيد رابح بيطاط لولاية البويرة

- إشراف (الأستاذ، الدكتور):

* برجم رضوان

- إعداد الطلبة:

* عمارة سبتي

* ملوكة زوهير

* يحيلاوي براهيم

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى
اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى

مهداة الى كل من:

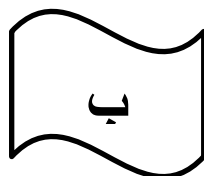
_ روح ابي الزكية الطاهرة.

_ الى روح امي العزيزة الغالية و اخوتي و كل من كان لهم
اثر على حياتي

_ الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

_ الى جميع افراد الاسرة التربوي في الجزائر الحرة الابية

اتقدم بهاذ العمل المتواضع و نسال الله ان يجعله نبراسا لكل
طالب علم



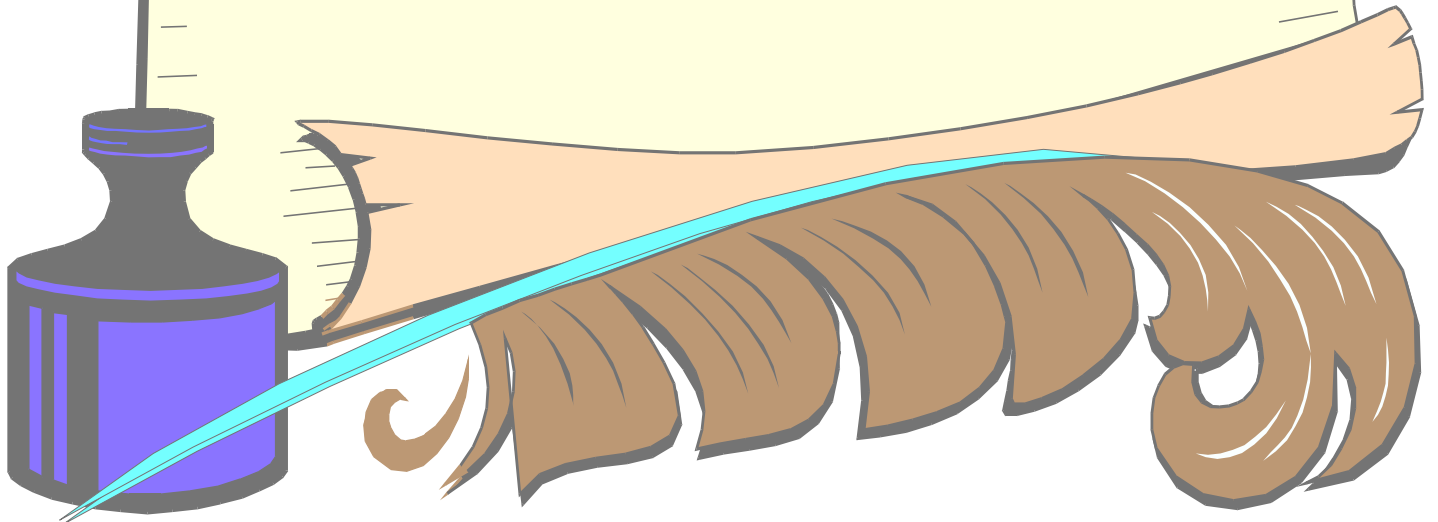
كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾ ۞

سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف الدكتور * برجم رضوان * الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة
دون نسيان عمال قسم التربية البدنية من أساتذة وإداريين



محتوى البحث

الورقة	الموضوع
أ	- شكر وتقدير.
ب	- اهداء.
هـ	- محتوى البحث.
ز	- قائمة الجداول.
ح	- قائمة الأشكال.
ي	- ملخص البحث.
ط	- مقدمة.
01	مدخل عام: التعريف بالبحث
02	1- الاشكالية.
03	2- الفرضيات.
03	3- أسباب اختيار الموضوع.
03	4- أهمية البحث.
03	5- أهداف البحث.
03	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
04	7- تحديد المصطلحات والمفاهيم.
07	الجانب النظري
08	الفصل الأول: الإدارة الرياضية
09	- تمهيد.
10	1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة
12	2- الإدارة العامة
13	3- الإدارة الرياضية
14	4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
15	5- وظائف الإدارة
22	6- التنظيم الإداري في التربية البدنية
28	7- الرقابة الإدارية
33	- خلاصة

34	الفصل الثاني: كرة القدم
35	- تمهيد.
36	1 - تعريف كرة القدم
36	2- نبذة تاريخية عن تطور كرة القدم في العالم
37	3- التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم
38	4- كرة القدم في الجزائر
40	5- مدارس كرة القدم
40	6- المبادئ الأساسية لكرة القدم
41	7-قوانين كرة القدم
43	8- طرق اللعب في كرة القدم
44	9 متطلبات كرة القدم
48	10- بعض عناصر الناحية النفسية في كرة القدم
49	11- أهداف رياضة كرة القدم
49	12 - خصائص كرة القدم
50	13- أهمية كرة القدم في المجتمع
51	- خلاصة
52	الجانب التطبيقي
53	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية
54	- تمهيد.
55	1-5- الدراسة الاستطلاعية.
55	2-5- المنهج المستخدم.
55	3-5- ضبط متغيرات الدراسة.
56	4-5- عينة البحث.
56	5-5- المجال المكاني والزمني.
56	6-5- أدوات الدراسة.
58	7-5- الوسائل الاحصائية.
59	- خلاصة.
60	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

61	- تمهيد.
62	6-1- عرض وتحليل النتائج.
71	6-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
72	- خلاصة.
73	- الاستنتاج العام.
74	- الخاتمة.
74	- اقتراحات وفروض مستقبلية.
76	- البيبليوغرافيا.
70	- الملاحق.
72	- الملحق رقم(1).

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	التخطيط أهمية كبيرة في تحسين تسيير رياضة كرة القدم	62
2	التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير رياضة كرة القدم	62
3	وضع تفاصيل خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين رياضة كرة القدم	63
4	التخطيط له دور في تحقيق أهداف النادي	63
5	تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في النادي	64
6	أهمية التنظيم تتجلى في تحسين تسيير النادي	65
7	التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف	65
8	التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها	66
9	التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة	66
10	كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد	67
11	للرقابة أهمية كبيرة في تحسين تسيير رياضة كرة القدم	68
12	مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا	68
13	الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف النادي	68
14	تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين رياضة كرة القدم	69
15	مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة	69
16	الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ	70

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	مراحل عملية التخطيط	1
21	يمثل أبعاد الخطة.	2
22	يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	3
64	يبين نتائج الفرضية الأولى	4
67	يبين نتائج الفرضية الثانية	5
70	يبين نتائج الفرضية الثالثة	6

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة: انعكاسات الإدارة الرياضية في تطوير كرة القدم.

أهداف الدراسة:

- المناقشة العلمية لموضوع هام وشائك والذي يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الأسرة الرياضية والرياضة بصفة عامة.

- التعرف على مدى انعكاس الإدارة الرياضية في تطوير رياضة كرة القدم.

مشكلة الدراسة: - هل تنعكس الإدارة الرياضية في تطوير كرة القدم؟

- فرضيات: الفرضية العامة: - تنعكس الإدارة الرياضية بشكل كبير في تطوير كرة القدم.

الفرضيات الجزئية:

- التنظيم في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

- التخطيط في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

- الرقابة في الإدارة الرياضية تنعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

إجراءات الدراسة الميدانية:

- 30 شخص من المسيرين والاداريين بالمركب الجواي الشهيد رباح بيطاط لولاية البويرة.

-المجال الزمني: بداية من شهر مارس 2018 إلى غاية أواخر شهر جويلية 2019.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.

الأدوات المستعملة: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، المعاينة.

النتائج :- الثانية توصلنا فعلا إلى أن الإدارة الرياضية يلعب دورا مهما في تطوير كرة القدم وذلك من خلال

الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجاني النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام

الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

اقتراحات:

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع

الرياضة.

- على المدير انتهاز السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمثل للمنشآت الرياضية.

- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطار في مجال التسيير والإدارة.

- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة

المستويات.

مقدمة:

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منها في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييره من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاً تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على نمط تسيير الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تطوير رياضة كرة القدم.

وفي دراستنا لهذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وقبل هذا وذلك عرجنا على جانب تمهيدي الذي تناولنا فيه إلى مدخل عام التعريف بالبحث وتناولنا فيه تحديد المفاهيم والمصطلحات والاشكالية وأهمية وأهداف الدراسة وفرضيات الدراسة، ثم إلى الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإدارة الرياضية وكرة القدم أما في الجانب التطبيقي تطرقنا فيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية في الفصل الثالث، وفي الفصل الرابع إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وعرجنا فيه إلى تحليل ومناقشة النتائج وإلى تفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وفي الأخير إلى استنتاجات عامة، توصيات واقتراحات الباحث، قائمة المراجع، وقائمة الملاحق.

مدخل عام:

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

ان العصر الذي نعيش فيه يمتاز بسرعة التغيير والتجدد بما يتوافق مع ما يطرأ على المعرفة من اضافات وعلى البناء الاجتماعي من تغيرات، فالمجال الرياضي بخصائصه وانشطته المتنوعة اصبح ضرورة وطنية في بناء القوة الذاتية للبلد ويعطيه الثقة بمستقبله، ولهذا وجب علينا اختيار الافكار التي عندما تطبق تنتج انجازات رياضية ذات مستوى عال وذلك لمسايرة العالم المتطور وبذل الجهود في اتجاه ضمان الجودة، وتوفير الكفايات المطلوبة للرياضيين من خلال تحسين الانظمة الادارية والقوانين الرياضية والقيام بمزيد من التطور المستمر لمؤسساتنا الرياضية مع تحسين ادائها لتكسب ثقة المجتمع وتكون قادرة على المنافسة مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية، وذلك في ربط الرياضة بحاجات المجتمع ومتطلباته بأعداد القوة البشرية المدربة والعاملة وما يترتب على ذلك من اثار ايجابية من توافق ورضا لدى الرياضيين وتوجيههم الوجهة السليمة التي يرغبون بها والتي تتفق مع خصائصهم اضافة الى تطوير كفايات وتحديد معايير الادارة الحديثة للمؤسسات الرياضية ولذا وجب على جميع العاملين في المجال الرياضي ان يعملوا بشكل جاد على القيام بتحولات كبيرة لتطوير المؤسسات الرياضية والعاملين فيها من مدربين واداريين ولاعبين وتحديث المناهج والبرامج الخاصة بإعدادهم، مع توفير المستلزمات الضرورية لهم. وتوفير المناخ الرياضي الذي يسمح لهم بالتعبير والمناقشة ومساعدتهم على اختيار اساليب ادارية تتلاءم مع التطورات الهائلة والسريعة في المجال الرياضي.

إن عملية التطوير في الإدارة الرياضية هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتها وإكسابها الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجمهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير والتنظيم الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

- هل تنعكس الإدارة الرياضية في تطوير كرة القدم؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل التنظيم في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم؟

- هل التخطيط في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم؟

- هل الرقابة في الإدارة الرياضية تنعكس على تطوير رياضة كرة القدم؟

2- الفرضية العامة:

- تنعكس الإدارة الرياضية بشكل كبير في تطوير كرة القدم.

الفرضيات الجزئية:

- التنظيم في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

- التخطيط في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

- الرقابة في الإدارة الرياضية تنعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية التطوير الإدارة الرياضية في تحسين الرياضية الفردية والجماعية.

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

- الرغبة في دراسة أي مشكل يعيق هذه اللعبة.

4- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتطوير الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير الرياضية وخاصة كرة القدم علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

5- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة انعكاس الإدارة الرياضية على تطوير رياضة كرة القدم.

- الكشف على أهمية مساهمة التنظيم في الإدارة الرياضية على تطوير رياضة كرة القدم.

- التعرف على مدى تأثير التخطيط في الإدارة الرياضية على تطوير رياضة كرة القدم.

- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

6- الدراسات السابقة:

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

1- مذكرة الطالب محمد الأخضر رابحي تحت عنوان "فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي الشباب بني ثور". 2011 وكانت إشكالية البحث حول السؤال التالي: "ما مدى تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على النوادي الرياضية" وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: - النقص الفادح في

الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت وهذا يؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام. - نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.

2- مذكرة الطلبة بورايو وسيم مسعي هشام سنة 2012 تحت عنوان " الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية "ودارت إشكالية البحث حول السؤال التالي : ما هي الانماط الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسة الرياضية لجزائر؟ المنهج : تم إتباع المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة الهدف: معرفة أفضل السلوك القيادي الذي يحقق الأهداف العلمية والتعليمية الرياضية انطلاقا من معرفة

أنواع القيادة الأكثر شيوعا وممارسة من طرف المديرين التقنيات المستعملة: -الاستمارة الإستبائية للدلالة الإحصائية) - الأدوات الإحصائية النسب المئوية، اختبار العينة: تمثلت عينة البحث في أساتذة ومديري بعض المؤسسات الرياضية في الجزائر وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

النتائج المتوصل إليها: بعد تحليل نتائج البحث من خلال استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي لها وإظهار أي الأنماط أكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية تبين بكل وضوح أن النمط القيادي الشائع في المؤسسات الرياضية هو النمط الديمقراطي.

7- تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث:

التعريف اللغوي:

الإدارة: والتي حسب القاموس "السبيل" تستعمل كما يلي:¹

- إدارة مال: فندق وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة.

التعريف الإجرائي:

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

¹ - دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي. - مكتبة لاروس. - 1983. - ص 1875.

الاصطلاح:

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيللي"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.¹

التعريف الإجرائي:

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

المؤسسة الرياضية:

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً.²

التسيير:

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.³

كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.⁴

التعريف الإجرائي:

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

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

² - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية. - دار الفكر العربي: مصر، 2000. - ص 17.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1995. - ص 216.

⁴ - يوسف يصاديق، القيادة والتسيير والتباين التكامل. - جريدة النبا: الجزائر. - العدد 271. - ص 07.

- كرة القدم:

- تعريف لغوي:

كرة القدم (foot balle) هي كلمة لاتينية وتعني "ركل الكرة بالقدم"، فالأمريكيون يعتبرون (foot balle) ما يسمى عندهم (ريفي) أو كرة القدم الأمريكية، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث عنها تسمى (soccer).¹

- تعريف اصطلاحي:

هي لعبة تتم بين فريقين يتألف كل منهما على إحدى عشر لاعبا يستعملون كرة منفوخة فوق أرضية ملعب مستطيلة، في نهاية كل طرف من طرفيها مرمى الهدف، يحاول كل فريق إدخال الكرة في مرمى الحارس للحصول على نقطة (هدف) وللتفوق على المنافس في إحراز النقاط.²

- تعريف إجرائي:

كرة القدم لعبة جماعية تلعب بين فريقين يتكون كل واحد منهما من 11 لاعبا في ميدان مستطيل الشكل صالح للعب، يحاول كل واحد منهما تسجيل أكبر عدد من الأهداف في مرمى الخصم، حيث يدير اللقاء حكم وسط ميدان وحكمين مساعدين على الطرفين ومحافظ اللقاء، تدوم مدة اللقاء 90 دقيقة وهي مقسمة لشوطين كل واحد يدوم 45 دقيقة مع استراحة بينهما لمدة 15 دقيقة، بالإضافة لاحتساب الوقت الضائع، تستعمل كرة جلدية في الملعب، ألبسة الفريقين مختلفة عن بعضها. بالإضافة إلى اختلاف لباس الحراس عن باقي اللاعبين، واختلاف لباس الحكم، وتتكون البسة اللاعبين من "تبان، قميص، جوارب، حذاء خاص باللعبة".

¹ - روجي جميل. - كرة القدم. - دار النفائس. - ط1، بيروت. - لبنان. - 1986. - ص5.

² - مأمور بن حسن السلطان. - كرة القدم بين المصالح والفساد الشرعية. - دار بن حزم. - بدون طبعة. - بيروت. - لبنان. - 1998. -

الجانِب

النظري

الفصل الأول:

الإدارة الرياضية

تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، ونتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت علم الإدارة العامة فيما، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة والرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون وعلى رأسهم "كان وودرو ويلسون Woodrow welson " الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، ويعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب وهذا ما تهدف إليه الإدارة.

ولقد اتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة وأهداف واضحة وبلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الاتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، وهذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب والمستمر والذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة وهذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وأن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا وبهذا يجب الاهتمام بها والعاملين فيها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات والقابليات المعنية لحل المشكلات التي تجابههم.

1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:¹

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية التنظيرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين: التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.

2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

1- كيفية الربط بين المتغيرات.

2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.

3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.

4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات

منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.

- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1-1- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية

تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري.

1-2- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجزأ ما أنجزته

إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل

الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم

¹ - نويوة صباح وآخرون نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية. - فرع مالية. - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. - دفعة 2016. - ص 15.

ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روح لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفرابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

1-3- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية.¹

وأيا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماما نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

1-4- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مديريين وتنتقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطورها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة

¹ - نويوة صباح وآخرون. - مرجع سابق. - ص 18.

التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المستنصرين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويج عن النفس بعد العمل.¹

2- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.²

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

2-1- تعريف الإدارة العامة:

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون.

ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية.

¹ - محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها. - ج1. - عالم الكتاب. - ص 22.

² - إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها. - ط1. - دار الوفاء. - 2003. - ص

3- الإدارة الرياضية:¹

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

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

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

وإدارة الرياضة لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية.- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.- 2002.- ص 49.

3-1- مفهوم الإدارة:¹

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعالية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان.

وقد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ وأعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

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

وبهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.²

3-2- مكونات الإدارة الرياضية:

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

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.³

4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. - ط1. - دار النشر: عمان. - 2002. - ص 52.
² - عصام بدوي. - مرجع سابق. - ص 20.
³ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم. - مرجع سبق ذكره. - ص 60.

4-1- المهارات الفنية:

وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

4-2- المهارات الإنسانية:

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

4-3- مهارة الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

5- وظائف الإدارة:

5-1- تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لاجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.¹

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط ترفيفا شاملا كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذا في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل

¹ - د- مروان عبد المجيد إبراهيم- مرجع سبق ذكره- ص 87.

المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتببة.¹

مقدمة في مفهوم التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...²

5-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.³

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:

أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

ثانياً: التركيز على الأهداف.

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية وربطها ببعضها البعض وتقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها وتحقيق الهدف ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.

¹ - إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف. - ط2. - دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع: مصر. - 2001. - ص 12.

² - السيد حسن شلتوت. - حسن معوض. - التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. - دار الفكر العربي. - ص 16.

³ - مروان عبد المجيد إبراهيم. - مرجع سبق ذكره. - ص 99-100.

5-3- مبادئ وأنواع التخطيط:

أ- مبادئ التخطيط:

يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري وبالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة والقياس والفعالية لا بد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.¹

ب- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

1- حسب الأهداف:

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

2- حسب السياسات:

هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.

3- حسب الإجراءات:

هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

4- حسب القواعد:

تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.²

¹ - خيتم شامة وآخرون: مرجع سبق ذكره. - ص 05.

² - عبد الغفار حنفي .- عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال. - المكتب العربي: الإسكندرية. - 1993. - ص 347.

5-4- المزايا الأساسية للتخطيط:

للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:

- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.¹

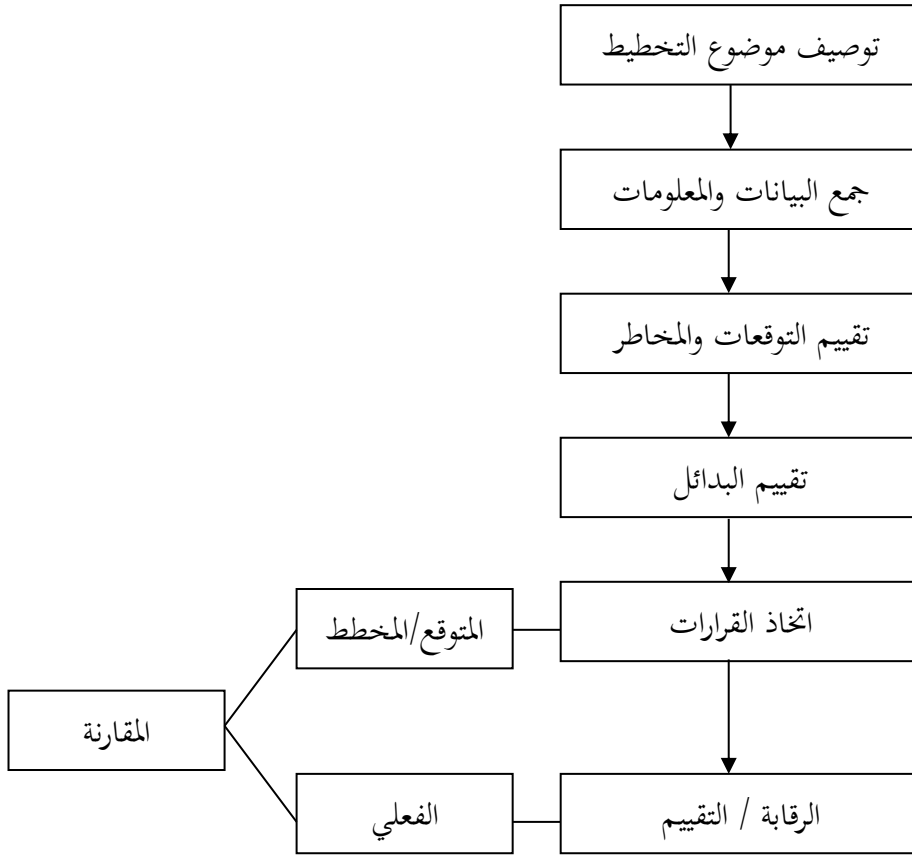
5-5- مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمني أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم 02).²

¹ - أحمد ماهر - دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية - دار المعارف - القاهرة - بدون تاريخ نشر - ص 28-30 (بتصرف).

² - نفس المصدر السابق - ص 159.

شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيلد Wild" حيث يقسمها إلى ستة مراحل وتتمثل في:

- تحليل الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل.
- التنبؤ.
- التقييم.
- اتخاذ القرار.¹

¹ - أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 10.

5-6- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:¹

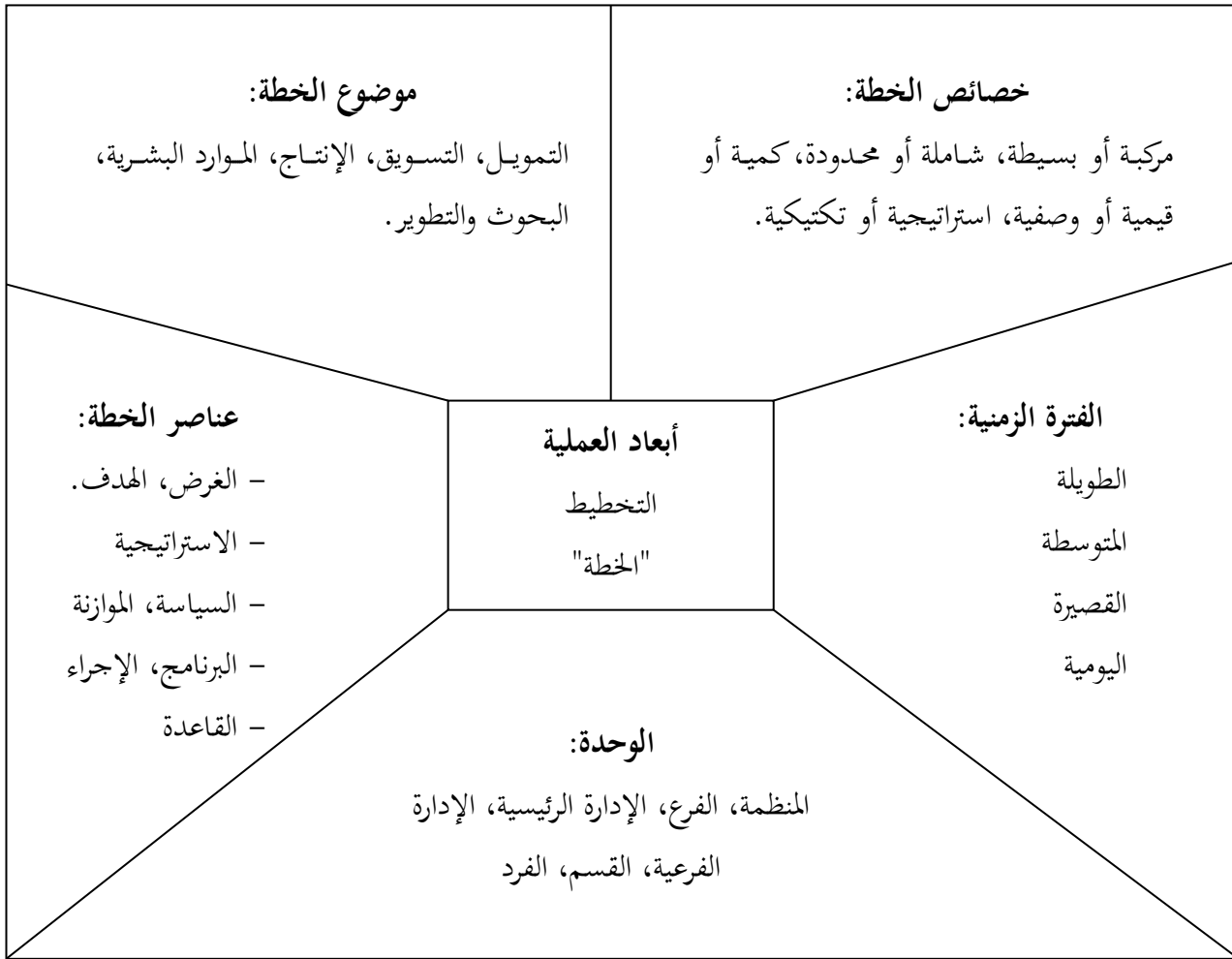
إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما يمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية - سنة مثلا - هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد:

- 1- موضوع الخطة.
- 2- عناصر الخطة.
- 3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- 4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.
- 5- خصائص الخطة.

¹ - نويوة صباح وآخرون. - مرجع سبق ذكره. - ص 24.

شكل رقم 2: يمثل أبعاد الخطة.

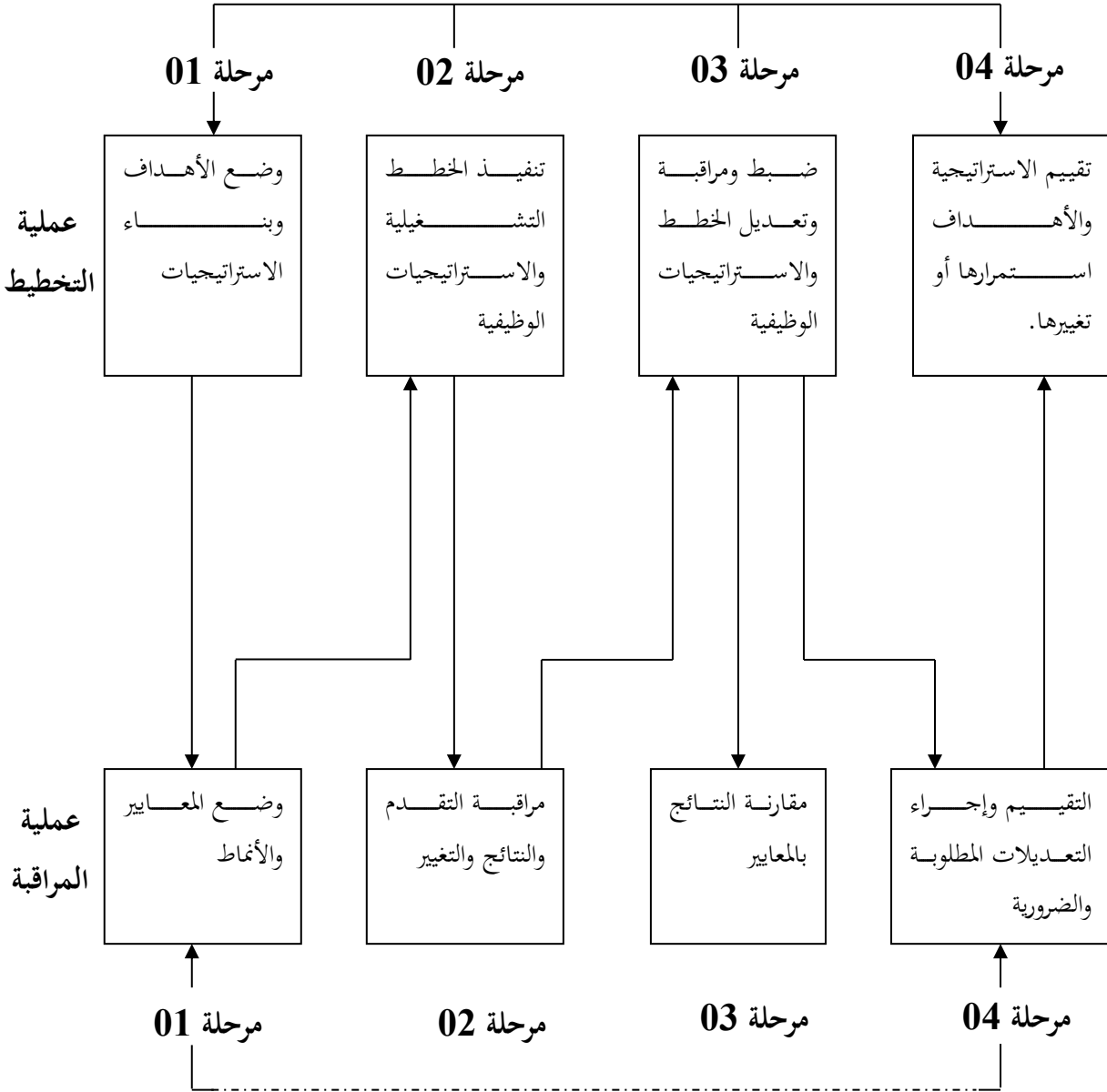


5-7 - العلاقة بين الرقابة والتخطيط:¹

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي:

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم. - مرجع سبق ذكره. - ص 158.

شكل رقم 3: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



6- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.¹

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هو الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة إلى

¹ - مروان ع المجيد إبراهيم. - مرجع سبق ذكره ص 65.

إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

- 1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.
- 2- إيجاد كادر إداري متفرغ لمتابعة تنفيذ الجهود المبذولة.
- 3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- 4- تدريب الكادر الإداري داخليا وخارجيا لترقية مستوياتهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

6-2- مبادئ التنظيم:

1- التدرج الإداري:

يقوم هذا النظام على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز في النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.¹

2- وحدة القيادة:

وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

3- نطاق التمكّن المناسب:

يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل، ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة.

4- اللامركزية:

لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس

1- مروان ع المجيد إبراهيم.- مرجع سبق ذكره.- ص64.

الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

5- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة، وهنا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

6- توازن السلطة والمسؤولية:

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يفتقر بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

7- التنسيق:

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.

8- مرونة التنظيم وبساطته:

يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشأة.

9- تحديد المسؤولية بوضوح:

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين:

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية.

الثاني: فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

10- نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة.¹

وقد ذهب "علي عباس" حبيب إلى تقسيم التنظيم الإداري إلى ثلاث مبادئ:

¹ إبراهيم محمود ع المقصود. - حسن أحمد الشافعي. - مرجع سبق ذكره. - ص 17.

أولاً: التنسيق:

ومعناه توجيه الجهود القدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى كفاية وأقل نفقات وأقل جهد ووقت وتملك السلطة العليا هذا الحق المتمثل فيمايلي:

أ- إصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

ب- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثانياً: تدرج السلطة الرئاسية.

معناه وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجيه تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوضهم القيادة بعض صلاحياتهم ليتمكنوا من القيام بواجباتهم وتسألهم عن أعمالهم أمامها.

ثالثاً: تحديد الواجبات والأعباء للإدارات:

تقسم على أساس التخصيص والمقدرة النفسية والمهنية للأقسام:

- قسم استشاري يرسم السياسات.

- قسم تنفيذي.¹

6-3- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.²

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.³

وهناك العديد من التعريفات للتنظيم غير الرسمي نذكر منها:

¹ - علي عباس حبيب، - الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية. - ط1. - مكتب مديولي: القاهرة. - 1997. - ص 29.

² - إبراهيم محمود ع المقصود. - حسن أحمد الشافعي: مرجع سبق ذكره. - ص 11.

³ - طلحة حسام الدين. - عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية. - ط1. - مركز الكتاب للنشر: مصر الجديدة. - 1997. - ص 64.

يعرف كل من "كونتر" و "أدونال" على أنه تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإنما كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تحول السلطة والتنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة، ويعرف "لويس ألن" على أنه: "عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في فوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.¹

6-4- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:

- تنظيم على أساس جغرافي.

- تنظيم على أساس الغرض الرئيسي.

- تنظيم على أساس وظيفي.²

1- أساس جغرافي:

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

2- أساس الغرض الرئيسي:

يبني هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتطلب الإدارة العامة للاستيراد مثلاً يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

¹ - أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5- 1993 ، ص23.

² - إبراهيم محمود ع المقصود. - حسن أحمد الشافعي. - مرجع سبق ذكره. - ص12.

3- أساس وظيفي:

يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.

6-5- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع، فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1- يقسم التنظيم العمل بين العاملين، يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.

2- ينقل التنظيم القرارات إلى إجراء المنظمة، ويمد الموظفين بالمؤشرات التي تهديهم في أداء العمل.

3- يحدد التنظيم نمطية، العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

4- يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.

5- يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.¹

التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيما ملائما.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد أقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديدا واضحا للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

¹ - طلحة حسام الدين. - عدلة عيسى مطر. - مرجع سبق ذكره. - ص74.

7- الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.¹

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.² فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.³

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.⁴

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.⁵

7-1- تعريف الرقابة الإدارية:

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل وموجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

¹- إيهاب صبيح محمد زريق - مرجع سبق ذكره. - ص 167.

²- السعيد محمد المصري - التنظيم والإدارة - دار الجامعة الإسكندرية - 1999 - ص 231.

³- عبد الغفار حنفي - عبد السلام أبو قحف - مرجع سابق - ص 80

⁴- السيد عليوة - سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد: مصر أترك لنشر والتوزيع - 2001 - ص 35.

⁵- موسى اللوزي - تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات" - دار وائل للطباعة والنشر - ط1: عمان - 2000 - ص 120.

معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

محاور الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية:

النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:

الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة.¹

7-2- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

1- التركيز على الأهم:

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة.

2- توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.

3- الوقت المناسب:

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.

¹ - مروان ع المجيد إبراهيم، - مرجع سبق ذكره. - ص 156.

4- التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

5- الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.¹

6- الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالياتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

7- المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي:

يقصد بذلك أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9- الملائمة:

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11- التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاههما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.²

¹ - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 2001 - 2002. - ص 636.

² - أحمد ماهر وآخرون: مرجع سبق ذكره. - ص 636.

7-3- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع

التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه

الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء

بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي

الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه

الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.¹

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد

الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك

العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية.²

¹ - احمد ماهر وآخرون. - مرجع سبق ذكره. - ص 340.

² - السيد عليوة. - مرجع سبق ذكره. - ص 37.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

● **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.¹

● **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.²

● **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.³

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.⁴

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون. - مبادئ الإدارة. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 1999 - 2000 ص 343.

² - جميل أحمد توفيق. - إدارة الأعمال مدخل وظيفي. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 2002 ص 561.

³ - مروان ع المجيد إبراهيم. - مرجع سبق ذكره. - ص 156.

⁴ - محمد فريد الصحن. - وآخرون مرجع سبق ذكره. - ص 343.

خلاصة:

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين ومن أشهر رواد هذا العلم (فريديريك تايلور) وبناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا وتشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها وهذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية والتي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل والحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية وتميبتها ووضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

الفصل الثاني:

كرة القدم

تمهيد:

تعتبر كرة القدم من أكثر الألعاب الرياضية انتشارا وشعبية في العالم من حيث عدد اللاعبين والمشاهدين فقل ما نجد بلدا في العالم لا يعرف أبنائه كرة القدم أو على الأقل لم يسمعوا بها فهي لعبة تتميز بسهولة المهارات النظرية وصعوبة تنفيذها أثناء المنافسة.

وقد ذكر أن السيد "جول ريمي" الرئيس السابق للاتحاد الدولي لكرة القدم، (FIFA)، قال مازحا " إن الشمس لا تغرب مطلقا عن إمبراطوريتي " دلالة على أن رياضة كرة القدم بلغت من الشهرة حدا لم تبلغه الألعاب، أو الرياضات الأخرى، كما اكتسبت شعبية كبيرة ظهرت في شدة الإقبال على ممارستها والتسابق على المشاركة في منافساتها بالرغم من أنه في السنوات الأخيرة، ظهرت عدة ألعاب، نالت الكثير من الإعجاب والتشجيع فقد بقيت، لعبت كرة القدم أكثر الألعاب شعبية وانتشارا ولم يتأثر مركزها، بل بالعكس فإننا نجد أنها تزداد شعبية وانتشارا.

1 - تعريف كرة القدم:

1-1 التعريف اللغوي:

كرة القدم " Football " هي كلمة لاتينية وتعني ركل الكرة بالقدم، فالأمريكيون يعتبرون هذه الأخيرة ما يسمى عندهم بالـ " Rugby " أو كرة القدم الأمريكية، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث عنها كما تسمى " Soccer "

1-2 التعريف الاصطلاحي:

"كرة القدم هي رياضة جماعية، تمارس من طرف جميع الناس كما أشار إليها رومي جميل، كرة القدم قبل كل شيء رياضة جماعية يتكيف معها كل أصناف المجتمع".¹

وقبل أن تصبح منظمة، كانت تمارس في أماكن أكثر ندرة (الأماكن العامة، المساحات الخضراء) فتعد لعبة أكثر تلقائية والأكثر جاذبية على السواء، حيث رأى ممارسو هذه اللعبة أن تحويل كرة القدم إلى رياضة انطلاقاً من قاعدة أساسية.

ويضيف " جوسناتيسي " سنة 1969 أن كرة القدم رياضة تلعب بين فريقين يتألف كل فريق من إحدى عشر لاعبا يستعملون كرة منفوخة وذلك فوق أرضية ملعب مستطيلة.

1-3 التعريف الإجرائي:

كرة القدم هي رياضة جماعية تمارس من طرف جميع الأصناف، كما تلعب بين فريقين يتألف كل منهما من إحدى عشر لاعبا ، تلعب بواسطة كرة منفوخة فوق أرضية مستطيلة، في نهاية كل طرف من طرفيها مرمى ، ويتم تحريك الكرة بواسطة الأقدام ولا يسمح إلا لحارس المرمى بلمسها باليدين، ويشرف على تحكيم هذه المباراة حكم وسط وحكمان على التماس وحكم رابع لمراقبة الوقت بحيث توقيت المباراة هو 90 دقيقة ، وفترة راحة مدتها 15 دقيقة وإذا انتهت بالعدل في حالة مقابلات الكأس فيكون هناك شوطين، إضافيين وقت كل منهما 15 دقيقة، وفي حالة التعادل في الشوطين الإضافيين يضطر الحكم إلى إجراء ضربات الجزاء للفصل بين الفريقين.

2- نبذة تاريخية عن تطور كرة القدم في العالم :

تعتبر كرة القدم اللعبة الأكثر شيوعاً في العالم، وهي الأعظم في نظر اللاعبين والمتفرجين. نشأت كرة القدم في بريطانيا وأول من لعب الكرة كان عام 1175م من قبل طلبة المدارس الانجليزية، وفي سنة 1334م قام الملك - إدوار الثاني - بتحريم لعب الكرة في المدينة نظراً للإزعاج الكبير كما استمرت هذه النظرة من طرف - إدوارد الثالث - و ريدشارد الثاني وهنري الخامس (1373 - 1453م) خطر للانعكاس السلبي لتدريب اللقوات الخاصة.

لعبت أول مباراة في مدينة لندن (جازيز) بعشرين لاعب لكل فريق وذلك في طريق طويل مفتوح من الأمام ومغلق من الخلف حيث حرمت الضربات الطويلة والمناولات الأمامية كما لعبت مباراة أخرى في (أتون Eton) بنفس العدد من اللاعبين في ساحة طولها 110م وعرضها 5,5 م وسجل هدفين في تلك الفترة المباراة بدئ وضع بعض القوانين سنة 1830م بحيث تم على اتفاق ضربات الهدف والرميات الجانبية وأسس نظام التسلسل قانون (هاور

¹ - رومي جميل. - "كرة القدم". - دار النفائس. - ط1. - لبنان. - 1986. - ص50-52.

(Ha Our) كما أخرج القانون المعروف بقواعد كامبردج عام 1848م والتي تعتبر الخطوة الأولى لوضع قوانين الكرة وفي عام 1862م أنشأت القوانين العشرة تحت عنوان "اللعبة الأسهل"، حيث جاء فيه تحريم ضرب الكرة بكعب القدم وإعادة اللاعب للكرة إلى داخل الملعب بضربة اتجاه خط الوسط حين خروجها، وفي عام 1863م أسس إتحاد الكرة على أساس نفس القواعد وأول بطولة أجريت في العالم كانت عام 1888م (كأس إتحاد الكرة) أين بدأ الحكام باستخدام الصفارة وفي عام 1889م تأسس الإتحاد الدنمركي لكرة القدم وأقيمت كأس البطولة بـ 15 فريق دنمركي كانت رمية التماس بكلى اليدين. في عام 1904 تشكل الإتحاد الدولي لكرة القدم FIFA وذلك بمشاركة كل من فرنسا، هولندا، بلجيكا سويسرا، دانمرك، أول بطولة كأس العالم أقيمت في الأرجواي 1930 وفازت بها".¹

3- التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم :

إن تطور كرة القدم في العالم موضوع ليس له حدود، والتطور أصبح كمنافسة بين القارات الخمس، واشتد صراع التطور بين القارتين الأمريكية والأوروبية السائد في جميع المنافسات، وأصبح مقياس التطور في كرة القدم هو منافسة كأس العالم وبدأ تطور كرة منذ أن بدأت منافسة الكأس العالمية سنة 1930 وفيما يلي التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم.²

- 1845 : وضعت جامعة كامبردج القواعد الثلاثة عشر للعبة كرة القدم.
- 1855 : أسس أول نادي لكرة القدم البريطانية (نادي شيفيلد).
- 1883 : أسس الإتحاد البريطاني لكرة القدم (أول اتجاه في العالم).
- 1873 : أول مقابلة دولية بين إنجلترا واسكتلندا.
- 1882 : عقد بلندن مؤتمر دولي لمندوبي اتحادات بريطانيا ، اسكتلندا ايرلندا وتقرر إنشاء هيئة دولية مهمتها الإشراف على تنفيذ القانون وتعديله، وقد اعترف الإتحاد الدولي بهذه الهيئة.
- 1904 : تأسيس الإتحاد الدولي لكرة القدم.
- 1925 : وضعت مادة جديدة في القانون حددت حالات التسلسل.
- 1930 : أول كأس عالمية فازت بها الأرجواي.
- 1935 : محاولة تعيين حكمين في المباراة.
- 1939 : تقرر وضع أرقام على الجانب الخلفي لقمصان اللاعبين.
- 1949 : أقيمت أول دورة لكرة القدم بين دول البحر الأبيض المتوسط.
- 1950 : تقرر إنشاء دورات عسكرية دولية لكرة القدم.
- 1963 . أول دورة باسم كأس العرب.³

¹ - موقف مجيد المولي.- "الإعداد الوظيفي لكرة القدم".- دار الفكر: لبنان.- 1999.- ص9.

² - موقف مجيد المولي.- "الإعداد الوظيفي لكرة القدم".- مرجع سابق.- ص9.

³ - حسن عبد الجواد.- "كرة القدم المبادئ الأساسية للألعاب الإعدادية والقانون الدولي".- دار العلم للملايين.- ط4: لبنان.- ص16.

- 1967 : دورة المتوسط في تونس من ضمن ألعابها كرة القدم.
1970: دورة كأس العالم في المكسيك وفازت بها البرازيل.
1974 : دورة كأس العالم في ميونيخ وفاز بها منتخب ألمانيا.
1975 : دورة البحر المتوسط في الجزائر .
1976 : الدورة الأولمبية مونترال.
1978 : دورة كأس العالم في الأرجنتين وفاز بها البلد المنظم.
1980 : الدورة الأولمبية في المكسيك.
1982 : دورة كأس العالم في الأرجنتين وفاز بها منتخب ألمانيا.
1986: دورة كأس العالم في المكسيك وفازت بها الأرجنتين.
1990 : دورة كأس العالم في إيطاليا وفاز بها منتخب ألمانيا.
1994 : دورة كأس العالم في الولايات المتحدة الأمريكية وفاز بها منتخب البرازيل.
1998: دورة كأس العالم في فرنسا وفاز بها منتخب فرنسا ولأول مرة نظمت بـ 32 منتخبا.
من بينها خمسة فرق من أفريقيا.
2002 : دورة كأس العالم وفازت بها البرازيل، ولأول مرة تنظيم مزدوج للدورة بين اليابان وكوريا الجنوبية.¹
2006: دورة كأس العالم وفازت بها إيطاليا ونظمت في ألمانيا.
2010: دورة كأس العالم وفازت بها إسبانيا من تنظيم جنوب أفريقيا أول دولة إفريقية تنظم كأس العالم.
2014: دورة كأس العالم وفازت بها ألمانيا في البرازيل.
2018: دورة كأس العالم وفازت بها فرنسا من تنظيم روسيا.
4- كرة القدم في الجزائر :

تعد كرة القدم من بين أول الرياضات التي ظهرت ، والتي اكتسبت شعبية كبيرة ، وهذا بفضل الشيخ " عمر بن محمود " ، " علي رابيس" ، الذي أسس سنة 1895م أول فريق رياضي جزائري تحت اسم (طليلة الحياة في الهواء الكبير) ، وظهر فرع كرة القدم في هذه الجمعية عام 1917م، وفي 07 أوت 1921م تأسس أو فريق رسمي لكرة القدم يتمثل في عميد الأندية الجزائرية " مولودية الجزائر " غير أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة (CSC) هو أول نادي تأسس قبل سنة 1921م. بعد تأسيس مولودية الجزائر تأسست عدة فرق أخرى منها: غالي معسكر، الاتحاد الإسلامي لوهران، الاتحاد الرياضي الإسلامي للبلدية و الاتحاد الإسلامي الرياضي للجزائر .
ونظرا لحاجة الشعب الجزائري الماسة لكل قوى أبنائها من أجل الانضمام والتكتل لصد الاستعمار ، فكانت كرة القدم أحد هذه الوسائل المحققة لذلك، حيث كانت المقابلات تجمع الفرق الجزائرية مع فرق المعمرين، وبالتالي أصبحت فرق المعمرين ضعيفة نظرا لتزايد عدد الأندية الجزائرية الإسلامية التي تعمل على زيادة وزرع الروح

¹ - Alain Michel .-"foot – balle les systèmes de jeu", Edition Chiron, 2^{me} édition, paris1998 , p14.

الوطنية ، مع هذا تم تقطن السلطات الفرنسية إلى المقابلات التي تجري وتعطي الفرصة لأبناء الشعب التجمع والتظاهر بعد كل لقاء، حيث وفي سنة 1956م وقعت اشتباكات عنيفة بعد المقابلة التي جمعت بين مولودية الجزائر وفريق أورلي من (سانت اوجين ، بولوغين حاليا) التي على أثرها اعتقل العديد من الجزائريين مما أدى بقيادة الثورة إلى تجميد النشاطات الرياضية في 11مارس 1956م تجنباً للأضرار التي تلحق بالجزائريين وقد عرفت الثورة التحريرية تكوين فريق جبهة التحرير الوطني في 18أفريل 1958م ، الذي كان مشكلاً من أحسن اللاعبين الجزائريين أمثال : رشيد مخلوفي الذي كان يلعب آنذاك في صفوف فريق سانت ايتيان، وسوخان، كرمالي، زوبا، كريمو، ابرير... .

وكان هذا الفريق يمثل الجزائر في مختلف المنافسات العربية والدولية، وقد عرفت كرة القدم الجزائرية بعد الاستقلال مرحلة أخرى، حيث تم تأسيس أول اتحادية جزائرية لكرة القدم سنة 1962، وكان " محند معوش " أو رئيس لها، ويبلغ عدد الممارسين لهذه اللعبة في الجزائر أكثر من 110000 رياضي يشكلون حوالي 1410 جمعية رياضية ضمن 48 ولاية و6 رابطات جهوية.

وقد نظمت أول بطولة جزائرية لكرة القدم خلال الموسم 1962 - 1963م وفاز بها فريق الاتحاد الرياضي الإسلامي للجزائر، ونظمت كأس الجمهورية سنة 1963م وفاز بها فريق وفاق سطيف الذي مثل الجزائر أحسن تمثيل في المنافسات القارية، وفي نفس السنة أي عام 1963 كان أول لقاء للفريق الوطني، وأول منافسة رسمية للفريق الوطني مع الفريق الفرنسي خلال ألعاب البحر الأبيض المتوسط لسنة 1975م وحصوله على الميدالية الذهبية.¹

4-1 النادي الجزائري لكرة القدم :

جمعية تعنى بالاهتمام بالنشاط الرياضي وتسيير والتنظيم الرياضي في إطار الترقية الخلقية وكذا المستوى بتطوير وجعله يتلاءم مع مستلزمات وتطلعات الجماهير الرياضية.

4-1-1 الإطار القانوني للنادي:

النادي الجزائري لكرة القدم هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04ديسمبر 1990م، المتعلق بالجمعيات، وبموجب الأمر رقم : 95 - 09 في 23فيفري 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية تنظيمها وتطويرها، وخاصة المواد 17-18 منه، وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-01 المؤرخ في 05جانفي 1996م، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي 90/118 المؤرخ في 30أفريل 1990م المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 94-284 المؤرخ في 22سبتمبر 1990م الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 10أوت 1994م الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري.

1- بلقاسم تلي وآخرون.- "دور الصحافة الرياضية المرئية في تطوير كرة القدم الجزائرية".- مذكرة ماستر. - معهد التربية البدنية والرياضية .- دالي إبراهيم: لجزائر. - جوان 2014. - ص46-47.

4-1-2 هياكل النادي:

- إن النادي الجزائري لكرة القدم يتكون من الهياكل التالية:
- . الجمعية العامة : وهي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي.
 - . مكتب النادي : وهو الجهاز التنفيذي للنادي.
 - . رئيس النادي.
 - . الموظفون التقنيون الموضوعون تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.
 - . اللجان المختصة: تعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه.

4-1-3 مهام النادي:

- من بين المهام الرئيسية للنادي:
- . الاهتمام بالنشاط الرياضي.
 - . تسيير وتنظيم الرياضة في إطار التربية الخلقية والروح الرياضية العالية PIPY، FPIV.
 - . تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع قطاعات الجماهير الرياضية.
 - . الاهتمام بالتكوين منذ الفئات الصغرى.¹

5- مدارس كرة القدم :

كل مدرسة تتميز عن أخرى بأنها تتأثر تأثيرا مباشرا من اللاعبين الذين يمارسونها وكذلك الشروط الاجتماعية والاقتصادية، والجغرافية التي نشأ فيها في تاريخ كرة القدم نميز المدارس التالية:

1- مدرسة أوربا الوسطى (النمسا، المجر، التشيك).

2- المدرسة اللاتينية.

3- مدرسة أمريكا الجنوبية.¹

6- المبادئ الأساسية لكرة القدم :

كرة القدم كأي لعبة من الألعاب لها مبادئها الأساسية المتعددة والتي تعتمد في إتقانها على إتباع الأسلوب السليم في طرق التدريب.

ويتوقف نجاح أي فريق وتقدمه إلى حد كبير، على مدى إتقان أفراده للمبادئ الأساسية للعبة، إن فريق كرة القدم الناجح هو الذي يستطيع كل فرد من أفراده أن يؤدي ضربات الكرة على اختلاف أنواعها بخفة ورشاقة، ويقوم بالتمرير بدقة وتوقيف سليم بمختلف الطرق، ويكتم الكرة بسهولة ويسر، ويستخدم ضرب الكرة بالرأس في المكان والظروف المناسبين، ويحاور عند اللزوم، ويتعاون تعاوننا تام مع بقية أعضاء الفريق في عمل جماعي منسق. وصحيح أن لاعب كرة القدم يختلف عن لاعب كرة السلة والطائرة من حيث تخصصه في القيام بدور معين في الملعب سواء في الدفاع أو في الهجوم إلا أن هذا لا يمنع مطلقا أن يكون لاعب كرة القدم متقنا لجميع المبادئ

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.- وزارة الشباب والرياضة.- وزارة الداخلية.- قرار وزاري مؤرخ في.- 04 يونيو 1996.

1- عبد الرحمان عيساوي.-"سيكولوجية النمو.- دار النهضة العربية: لبنان -. 1980 -. ص 72 .

الأساسية إتقاننا تاما ، وهذه المبادئ الأساسية لكرة القدم متعددة ومتنوعة، لذلك يجب عدم محاولة تعليمها في مدة قصيرة، كما يجب الاهتمام بها دائما عن طريق تدريب اللاعبين على ناحيتين أو أكثر في كل تمرين وقبل البدء باللعب.

وتقسم المبادئ الأساسية لكرة القدم إلى ما يلي:

استقبال الكرة.

المحاورة.

المهاجمة.

رمية التماس.

ضرب الكرة.

لعب الكرة بالرأس.

حراسة المرمى.²

7-قوانين كرة القدم :

إن الجاذبية التي تتمتع بها لعبة كرة القدم ، خاصة في الإطار الحر (المباريات الغير الرسمية ، مابين الأحياء) ترجع أساسا إلى سهولتها الفائقة ، فليس ثمة تعقيدات في هذه اللعبة ومع ذلك فهناك سبعة عشرة قاعدة (17) لسير هذه اللعبة وهذه القواعد مرت بعدة تعديلات لكن لازالت باقية إلى حد الآن.

حيث أن أولى صيغ للثبات الأول لقوانين كرة القدم، أسندوا إلى ثلاث مبادئ رئيسية جعلت من اللعبة مجالا واسعا للممارسة من طرف الجميع دون استثناء، وهذه المبادئ حسب سامي الصفار 1982 هي كما يلي:

المساواة: إن قانون اللعبة يمنح لممارسي كرة القدم فرصة متساوية لكي يقوم بعرض مهاراته الفردية، دون أن يتعرض للضرب أو الدفع أو المسك وهي يعاقب عليها القانون.

السلامة : وهي تعتبر روحا للعبة بخلاف الخطورة التي كانت عليها في العصور الغابرة ، فقد وضع القانون حدودا للحفاظ على صحة وسلامة اللاعبين أثناء اللعب مثل تحديد ساحة الملعب وأرضيتها وتجهيزها وأيضا تجهيز اللاعبين من ملابس وأحذية للتقليل من الإصابات وترك المجال واسعا لإظهار مهاراتهم بكفاءة عالية.

التسلية : وهي إفراح المجال للحد الأقصى من التسلية والمتعة التي ينشدها اللاعب لممارسته للعبة، فقد منع المشرعون لقانون كرة القدم بعض الحالات التي تؤثر على متعة اللعب، ولهذا فقد وضعوا ضوابط خاصة للتصرفات غير الرياضية والتي تصدر من اللاعبين تجاه بعضهم البعض...¹

بالإضافة إلى هذه المبادئ الأساسية هناك سبعة عشر 17 قانون يسير اللعبة وهي كالاتي:

1-7 ميدان اللعب: يكون مستطيل الشكل، لا يتعدى طوله 130م ولا يقل عن 100م، ولا يزيد عرضه عن 100م ولا يقل عن 60م.

¹ حسن عبد الجواد.- مرجع سابق.- ص 25-27.

² سامي الصفار.-"كرة القدم".- دار الكتب للطباعة والنشر.- الجزء الأول.- جامعة الموصل: العراق.- 1982.- ص29.

7-2 الكرة: كروية الشكل، غطائها من الجلد، لا يزيد محيطها عن 71سم، ولا يقل عن 68 سم، أما وزنها فلا يتعدى 453غ ولا يقل عن 359غ.

7-3 مهمات اللاعبين: لا يسمح لأي لاعب بأن يلبس شيء يكون فيه خطورة على لاعب آخر.

عدد اللاعبين: تلعب بين فريقين، يتكون كل منهما من 11لاعب داخل الميدان، و 7 لاعبين احتياطيين

7-4 الحكم: يعتبر صاحب السلطة لمزاولة قوانين اللعبة بتنظيم القانون وتطبيقه.

7-5 مراقبو الخطوط: يعين للمباراة مراقبان للخطوط واجبهما أن يبينا خروج الكرة من الملعب، ويجهزان بريات من المؤسسة التي تلعب على أرضها المباراة.

7-6 مدة اللعب: شوطان متساويان مدة كل منهما 45د، يضاف إلى كل شوط وقت ضائع، ولا تزيد فترة الراحة بين الشوطين عن 15دقيقة.²

7-7 ابتداء اللعب: يتقدر اختيار نصفي الملعب، وركلة البداية، تحمل على قرعة بقطعة نقدية ولل فريق الفائز بالقرعة اختيار إحدى ناحيتي الملعب أو ركلة البداية.

7-8 طريقة تسجيل الهدف: يحتسب الهدف كلما تجتز الكرة كلها خط المرمى، بين القائمين وتحت العارضة.¹

7-9 التسلل: يعتبر اللاعب متسللا إذا كان أقرب من خط مرمى خصمه من الكرة في اللحظة التي تلعب فيها الكرة.

7-10 الأخطاء وسوء السلوك: يعتبر اللاعب مخطئا إذا تعمد ارتكاب مخالفة من المخالفات التالية:

. ركل أو محاولة ركل الخصم

. عرقلة الخصم مثل محاولة إيقاعه أو محاولة ذلك باستعمال الساقين أو الانحناء أمامه أو خلفه.

. دفع الخصم بعنف أو بحالة خطرة.

. الوثب على الخصم.

. ضرب أو محاولة ضرب الخصم باليد.

. مسك الخصم باليد بأي جزء من الذراع.

. يمنع لعب الكرة باليد إلا لحارس المرمى.

. دفع الخصم بالكتف من الخلف إلا إذا اعترض طريقه...²

7-11 الضربة الحرة: حيث تنقسم إلى قسمين: مباشرة وهي التي يجوز فيها إصابة الفريق المخطئ مباشرة، وغير مباشرة وهي التي لا يمكن إحراز هدف بواسطتها إلا إذا لعب الكرة أو لمسها لاعب آخر.

7-12 ضربة الجزاء: تضرب الكرة من علامات الجزاء، وعند ضربها يجب أن يكون جميع اللاعبين خارج منطقة الجزاء.

7-13 رمية التماس: عندما تخرج الكرة بكاملها عن خط التماس.

2- علي خليفة الهنشري وآخرون -. "كرة القدم" : ليبيا -. 1987 -. ص 255 .

1- علي خليفة الهنشري وآخرون -. مرجع سابق -. ص 255 .

2- سامي الصفار -. مرجع سابق -. ص 30.

7-14 ضربة المرمى: عندما تجتاز الكرة بكاملها خط المرمى في ما عدا الجزء الواقع بين القائمين ويكون آخر من لعبها من الفريق المهاجم.³

7-15 الضربة الركنية : عندما تجتاز الكرة بكاملها خط المرمى في ما عدا الجزء الواقع بين القائمين ويكون آخر من لعبها من الفريق المدافع.

7-16 الكرة في اللعب أو خارج اللعب: تكون الكرة خارج الملعب عندما تعبر كلها خط المرمى أو التماس، عندها يوقف الحكم اللعب وتكون الكرة في اللعب في جميع الأحوال الأخرى من بدء المباراة إلى نهايتها.¹

8- طرق اللعب في كرة القدم :

إن لعبة كرة القدم: لعبة جماعية ولذلك فإن جميع قدرات اللاعبين ومهاراتهم الفنية تجتمع لتنتهي إلى غرض واحد ، وهو المصلحة العامة للفريق، ولا بد أن تناسب طريقة اللعب للفريق مع اللياقة البدنية والمستوى الفني والكفاءة الفردية لجميع لاعبي الفريق.

8-1 طريقة الظهير الثالث (WM):

إن هذه الطريقة استخدمتها معظم الفرق وهي ليست في الواقع وليدة اليوم، وإنما تداولت منذ القدم وجاءت نتيجة لتغير مادة التسلل عام 1925م، والغرض الأساسي منها هو المراقبة الدقيقة للدفاع عندما يقوم الخصم بالهجوم، لذلك تعتبر دفاعية أكثر منها هجومية ، ومن ايجابيات هذه الطريقة أنها سهلة الفهم والتدريب، وأساس العمل فيها أن اللاعب قلب الدفاع يعفى من التعاون مع الهجوم لينفرد بحراسة قلب الهجوم المضاد، وبذلك يصبح أحد المدافعين ويأخذ قلب الهجوم وجناحاه مكانهم متقدمين إلى الأمام وعلى خط واحد تقريبا، بينما يتخذ مساعدا الهجوم مكانهما خلف الخط الأول ويعملان كمساعد الدفاع وتكون مهمتهما العمل على اكتشاف ثغرات لتغطية الخط الأمامي، ويتحمل مساعدا الدفاع ومساعد الهجوم المسؤولية الكاملة في وسط الملعب، وتكون طريقة توزيع اللاعبين مشابهة للحرفين الانجليزيين (WM) وهذا هو السبب في تسمية هذه الطريقة (WM) ولذا يستوجب على قلب الدفاع أن يتدرب تدريباً كاملاً على المراكز الدفاعية الأخرى ليتمكن من تبادل مركزه مع زملائه.

8-2 طريقة 4-2-4:

وهي الطريقة التي نالت بها البرازيل كأس العالم سنة 1958م، ويجب على الفريق أن يتمتع بلياقة بدنية عالية، وحسن التصرف في أداء المهارات المختلفة لأن هذه الطريقة تتطلب التعاون بين الهجوم والدفاع، بحيث يزداد عدد اللاعبين في كلتا الحالتين (الدفاع، الهجوم) وإشراك خط الوسط الذي يعمل على تداخل دفاع الخصم.²

3- حسن عبد الجواد.- مرجع سابق.- ص 177.

1- حسن عبد الجواد.- "كرة القدم المبادئ الأساسية للألعاب الإحصائية والقانون الدولي".- مرجع سابق.- ص 177.

2- رشيد عياش الدليمي و لحر عبد الحق .- "كرة القدم.- المدرسة العليا لأساتذة التربية البدنية والرياضية".-جامعة مستغانم: الجزائر.-1997.- ص36-104-105.

3-8 طريقة متوسط الهجوم المتأخر: (MM)

وفي هذه الطريقة يكون الجناحان المتوسط والهجوم على خط واحد خلف مساعدي الهجوم المتقدمين للأمام، للهجوم بهما على قلب هجوم الخصم، ويجب على متوسط الهجوم سرعة التميريرات المفاجئة وسرعة الجناحين للهروب من ظهيري الخصم.¹

4-8 طريقة 3-3-3:

تمتاز هذه الطريقة بأنها طريقة دفاعية هجومية، وتعتمد أساسا على تحرك اللاعبين وخاصة لاعبي خط الوسط، ومن الممكن للظهير أن يشارك في عمليات الهجوم على فريق الخصم، كما أن هذه الطريقة سهلة في الدراسة وسهلة التدريب.

5-8 طريقة 3-3-4:

وهي طريقة هجومية دفاعية تستعمل للتغلب على طريقة الظهير الثالث، وينتشر اللعب بها في روسيا وفرنسا، ويكون الفريق بهذه الطريقة في حالة هجوم شديد عندما تتواجد الكرة مع خط الهجوم أو خط الوسط...²

6-8 الطريقة الدفاعية الإيطالية:

وهي طريقة دفاعية بحثة وضعها المدرب الإيطالي (هيلينكوهيريرا Helinkouherera) بغرض سد المرمى أمام المهاجمين (1-4-2-3).

7-8 الطريقة الشاملة:

وهي طريقة هجومية ودفاعية في نفس الوقت ، حيث تعتمد على جميع اللاعبين في الهجوم والدفاع. 8-8 الطريقة الهرمية : ظهرت في انجلترا سنة 1989م وقد سميت هرمية لأن تشكيل اللاعبين الأساسيين في أرض الملعب يشبه هرمًا قمته حارس المرمى وقاعدته خط الهجوم، (حارس المرمى، اثنان خط الدفاع، ثلاثة خط الوسط، خمسة مهاجمين)...

9 متطلبات كرة القدم :

1-9 الجانب البدني :

1-1-9 المتطلبات البدنية للاعب كرة القدم :

تعد المتطلبات البدنية للمباراة الركيزة الأساسية التي يبني عليها مفهوم اللياقة البدنية للاعب كرة القدم، والتي تعد أحد أساسيات المباراة، لما تتطلبه من جري سريع لمحاولة الاستحواذ على الكرة قبل الخصم، والأداء المستمر طوال زمن المباراة 90دقيقة، والذي قد يمتد أكثر من ذلك في كثير من الأوقات وكذا سرعة تبادل المراكز وتغيير الاتجاهات، والوثب لضرب الكرة بالرأس وتكرار الجري للاشتراك في الهجوم والدفاع بفعالية.³

¹ - رشيد عياش الدليمي و لحر عبد الحق .- مرجع سابق.- ص 36 .

2- Alain Michel .- "foot – balle", auditeur précédent, p142 .

³ - حسن أحمد الشافعي.-"تاريخ التربية البدنية في المجتمعين العربي والدولي" .-منشآت المعارف: مصر.-1998.-ص23 .

ولذا يجب أن يتصف لاعب الكرة بدرجة عالية بكل ما تحتاجه المباراة والعمل على رفع كفاءته حتى يتمكن من تنفيذ المهام المهارية والخطئية المختلفة بفعالية، فقد أصبح حاليا من واجب الهجوم الاشتراك في الدفاع في حالة امتلاك الكرة لدى الخصم، وأيضا من واجب الدفاع المساعدة في الهجوم عند امتلاك الفريق للكرة.

9-1-1-1 الإعداد البدني لكرة القدم : (préparation physique)

يعتبر الإعداد البدني أحد عناصر الإعداد الرئيسية ، وأولها في فترة الإعداد أو على وجه الخصوص، ويقصد به كل العمليات الموجهة لتحسين قدرات اللاعب البدنية العامة والخاصة ورفع كفاءة أجهزة الجسم الوظيفية وتكامل أدائها، وتؤدي تدريبات الإعداد البدني على مدار السنة بكاملها حيث تدخل ضمن محتويات البرنامج التدريبية بشكل أساسي من خلال وحدات التدريب اليومية، ونجد نوعين من الإعداد البدني:
إعداد بدني عام وإعداد بدني خاص.¹

9-1-1-2 الإعداد البدني العام : (préparation physique générale)

هو التطور الجيد للصفات الحركية بدون التوجه إلى رياضة معينة ، ويمثل مرحلة بسيطة خاصة بتطوير الصفات البدنية الهامة الذي يخضع طيلة هذه المرحلة لتمرينات موجهة إلى تطور الصفات الحركية، المقاومة، القوة، المرونة...الخ ويسمح لنا هذا النوع من التحضير البدني من دعم وتقوية عمل الأجهزة العضلية والمفصالية، وكذا الأجهزة الفيزيولوجية (الجهاز الدموي التنفسي و الجهاز العصبي).²

9-1-1-3 الإعداد البدني الخاص : (préparation spécifique)

الإعداد البدني الخاص يقصد به تقوية أنظمة وأجهزة الجسم وزيادة الإمكانات الوظيفية والبدنية طبقا لمتطلبات المباراة في كرة القدم، أي تطوير الصفات المميزة للاعب الكرة مثل العمل الدوري التنفسي ، والسرعة الحركية وسرعة رد الفعل ، والمرونة الخاصة والسرعة لمسافات قصيرة والقوة المميزة للسرعة للرجلين والرشاقة وتحمل السرعة...الخ.

هذه الصفات مرتبطة مع بعضها فمثلا العدو لمسافة 30 مترا لتحسين السرعة، أو الجري لمسافة محدودة بطريقة التناوب أو تبادل الخطوة لتطوير التحمل الدوري التنفسي، وتقل تدريبات الإعداد البدني الخاص في بداية فترة الإعداد مقارنة للإعداد العام، حيث تصل إلى أعلى نسبة لها في مرحلة الإعداد الخاص والاستعداد للمباريات.³

9-1-2 عناصر اللياقة البدنية :

9-1-2-1 التحمل: عامة التحمل هو القدرة على مقاومة التعب والعودة إلى الحالة الطبيعية في أسرع وقت ممكن.¹

1- أمر الله أحمد البساطي .- "التدريب والإعداد البدني في كرة القدم".- دار المعارف.- ط2: مصر.- 1990.- ص70 .

2- MICHEL PRADET .- "La Préparation physique collection Entraînement" ,INSEP publication ,Paris,1997, p22.

3- أمر الله أحمد البساطي .- "التدريب والإعداد البدني في كرة القدم".- مرجع سابق.- ص 63 .

1- AHMED KHELIFI .- "L'arbitrage a travers le caractère du football" , ENAL , Alger , 1990,p107 .

ويعتبر التحمل أحد المتطلبات الضرورية للاعب كرة القدم، ويقصد به قدرة اللاعب في الاستمرار والمحافظة على مستواه البدني والوظيفي لأطول فترة ممكنة من خلال تأخير ظهور التعب الناتج أثناء أداء اللاعب خلال المباراة، وهذا المفهوم يشير إلى أهمية اتجاه التدريب أساساً نحو تطوير عمل القلب و الرئتين والسعة الحيوية وسرعة نقل الدم للعضلات، وكذلك بإطالة فترة الأداء أو العمل بدون أكسجين، القدرة الهوائية واللاهوائية وتظهر أهمية التحمل في كرة القدم خلال المباراة في إمكانية التحول اللاعب من الهجوم للدفاع والعكس ، وباستمرار مع أداء كبير مما تتطلبه المباراة من إنجاز حركي بالكرة أو بدونها.

9-1-2-2 القوة العضلية:

تلعب القوة العضلية دوراً بالغ الأهمية في إنجاز أداء لاعب كرة القدم خلال المباراة ، وتعرف هذه القوة بقدرة اللاعب في التغلب على المقاومات المختلفة أو مواجهتها وهي واحة من أهم مكونات ذات اللياقة البدنية، حيث ترتبط بمعظم المتطلبات البدنية الخاصة للاعب كرة القدم وتؤثر في مستواها، ويتضح احتياج اللاعب لها في كثير من المواقف أثناء اللعب، كالوثب لضرب الكرة بالرأس أو التصويب من المرمى أو التمريرات المختلفة وعند أداء مختلف المهارات بالقوة والسرعة المناسبة، كما يحتاج إليها اللاعب أيضاً في ما تتطلبه المباراة من الكفاح والاحتكاك المستمر مع الخصم للاستحواذ على الكرة أو الرقابة المحكمة مع التغلب على وزن الجسم أثناء الأداء طوال زمن المباراة.²

9-1-2-3 السرعة:

تعريفها: نفهم من السرعة كصفة حركية قدرة الإنسان على القيام بالحركات في أقصر فترة زمنية وفي ظروف معينة، ويفترض في هذه الحالة تنفيذ الحركة لا يستمر طويلاً. وتعني السرعة كذلك القدرة على أداء الحركات المتشابهة أو غير المتشابهة بصورة متتابعة وناجحة في أقل وقت ممكن وتتضح أهميتها في المباراة عند مفاجأة الخصم أو الفريق المنافس بالهجوم لإحداث تغييرات في دفاع الخصم، من خلال سرعة أداء التمرير والتحرك وتغيير المراكز، وتعتبر السرعة بكل أنواعها من أهم المميزات لاعب الكرة الحديثة حيث يساهم ذلك في زيادة فعالية الخطط الهجومية.³

9-1-2-4 تحمل السرعة :

يعرف تحمل السرعة بأنها أحد العوامل الأساسية للإنجاز لكرة القدم ، وتعميق قدرة اللاعب على الاحتفاظ بمعدل عالي من سرعة الحركة أثناء تكرار الجري خلال المباراة ، أي تحمل توالي السرعات التي تختلف شداتها حسب متطلبات مواقف اللعبة المختلفة ، حيث تتطلب المباراة قدرة فائقة على تكرار التجارب بالانتقال من مكان لآخر بأقصى سرعة في أي وقت خلال زمن المباراة، للقيام بالواجبات الدفاعية والهجومية.¹

1- أمر الله أحمد البساطي.- مرجع سابق -. ص 111 .

2- قاسم حسن حسين و قيس ناجي عبد الجبار.-"مكونات الصفات الحركية".- مطبعة الجامعة: العراق. 1984 .- ص 48 .

3- حسن السيد أبو عبده.-"الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتدريب كرة القدم".- مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.- ط1: مصر.- 2001.- ص

9-1-2-5 الرشاقة:

تعريفها: هناك معاني كثيرة حول مفهوم الرشاقة، وتحديد مفهوم الرشاقة نظرا لارتباطها الوثيق بالصفات البدنية من جهة و التقنيات من جهة أخرى ، تعرف بأنها قدرة الفرد على تغيير أوضاعه في الهواء، كما تتضمن أيضا عناصر تغيير الاتجاه وهو عامل هام في معظم الرياضات بالإضافة لعنصر السرعة.² ويرى البعض أن الرشاقة هي القدرة على التوافق الجيد للحركات التي يقوم بها الفرد سواء بكل أجزاء جسمه أو بجزء معين منه.

ويعتبر التعريف الذي يقدمه (هوتز) من أنسب التعاريف الحالية لمفهوم الرشاقة في عملية التدريب الرياضي إذ يرى أن الرشاقة هي:

أولا : القدرة على إتقان التوافقات الحركية المعقدة.

ثانيا : القدرة على سرعة وإتقان المهارات الحركية الرياضية.

ثالثا : القدرة على سرعة تعديل الأداء الحركي بصورة تتناسب مع متطلبات المواقف المتغيرة.³

9-1-2-6 المرونة:

تعريفها : هي القدرة على انجاز حركات بأكبر سعة ممكنة، ويجب أن تكون عضلية ومفصلية في نفس الوقت، وذلك للحصول على أحسن النتائج، إذ يبدأ الرياضي في تسميتها منذ الصغر .

والمرونة هي التناسق الجيد لإنجاز الحركة، فأناقة الحركة هي إحدى العناصر التي تسمح لنا بالوصول إلى الدقة ونلاحظ أن التعب يأتي بخاصية قليلة بالنسبة للسرعة في التمرينات الخاصة بالمرونة لكون أن الانجاز يكون بسرعة ولا توجد تقلصات عضلية غير ضرورية.⁴

وعادة ما يستخدم المدرب تمرينات المرونة، خلال فترة التسخين، وكذلك يخصص لذلك جزء من التدريب وعادة ما تنفذ تمرينات المرونة في بداية جرة التدريب وينصح أن يقوم اللاعب بالتمرينات المطاطية (stretching)، مباشرة بعد نهاية جرة التدريب.⁵

9-2 الجانب النفسي :

يعتبر الإعداد النفسي أحد جوانب الإعداد الهامة للوصول باللاعب إلى تحقيق المستويات الفنية العالية ، بما يمتلكه اللاعب من السمات الشخصية ، مثل الشجاعة والمثابرة والثقة بالنفس والتعاون والإرادة، وكذلك القدرة على استخدام العمليات العقلية العليا مثل : التفكير والتذكر والإدراك والتخيل والدفاعية تحت ظروف التنافس الصحية، كذلك أصبح الإعداد النفسي أحد العوامل المؤثرة في نتائج المباريات ذات المستويات المتقاربة والتي يشهد فيها التنافس في أوقات المباراة الصعبة، بين الفرق المتقاربة فنيا وتحسم نتائج اللقاء للفرق الأكثر إعدادا من الناحية النفسية والإرادية.

1- قاسم حسن حسين و قيس ناجي عبد الجبار.-"مكونات الصفات الحركية.- مرجع سابق.- ص 200.

2- محمد حسن علاوي.-"علم التدريب الرياضي".- المطبعة الثالثة عشر : مصر.-1994.-ص 110 .

3- PIRRE WULLACKI , "Médecine du sport" , édition vigot , paris , 1990 ,p145 .

4- أبو العلا عبد الفتاح وإبراهيم شعلال .-"فيزيولوجية التدريب في كرة القدم".- دار الفكر العربي: مصر.- 1994.- ص 395 .

9-3 الجانب المهاري:

يتمثل الإعداد المهاري في كرة القدم في تعليم المهارات الأساسية التي يستخدمها اللاعب خلال المباريات والمنافسات ومحاولة إتقانها وتطبيقها حتى يمكن تحقيق أعلى المستويات ، كما يلعب الأداء المهاري، دورا كبيرا في تحقيق نتائج إيجابية لصالح الفريق ، ويؤثر تأثيرا مباشرا في عملية إتقان ونجاح الطريقة التي يلعب بها والسيطرة على مجريات اللعب والأداء...¹

10- بعض عناصر الناحية النفسية في كرة القدم :

هنالك عناصر عديدة يجب أن ينتبه إليها المدرب عند تطويره للناحية النفسية للاعب وأهمها:

10-1 حب اللاعب للعبة:

إن أول ما يضعه المدرب في اعتباره هو أن الناشئ يحب اللعبة وهذا الحب هو الذي يدفعه إلى المجيء إلى الملعب وانطلاقا من هذا يجب على المدرب أن يجعل هذا النشء يحس بأنه يتطور وأن هناك فائدة من حضوره للتدريب.

10-2 الثقة بالنفس :

إن بث الثقة في نفسية اللاعب الناشئ تجعله يؤدي الفعاليات بصورة أدق وبمجهود أقل ، وفي نفس الوقت فإن هذا يؤدي الفعاليات التعاونية بصورة أفضل ، ولكن يجب تحاشي الثقة الزائدة والتي لا تستند على أسس لأنها تظهر على شكل غرور .

10-3 التحمل وتمالك النفس :

إن لعبة كرة القدم تلقي واجبات كبيرة على اللاعب ولذلك فعليه أن يتحمل الضغط النفسي الذي تسببه الفعاليات المتتالية وكثيرا من الأحيان لا يستطيع اللاعب أداء ما يريد، وأن الخصم يقوم بما لا يرضاه بما لا يرغب لتسجيل إصابة ، ولذلك على اللاعب بعد كل نشاط جزئي أن يتمالك نفسه.²

10-4- المثابرة:

على لاعب كرة القدم أن لا يتوقف إذا فشلت فعالية من فعاليته، وعليه أن يثابر للحصول على نتيجة أحسن، وإذا استطاع أن يسجل إصابة في هدف الخصم فإنه يجب أن يستمر على المثابرة لتسجيل إصابة أخرى.

10-5- الجرأة (الشجاعة وعدم الخوف):

تلعب صفة الجرأة دورا هاما في كرة القدم ، ففي هذه الأخيرة تكون الكرة في حياة اللاعب ويحاول المنافس مهاجمته للحصول عليها ، وهذا يقتضي من المدافع جرأة وشجاعة والعكس صحيح ، وكلما أحس اللاعب بقوته ومقدرته المهارية ازدادت جرأته ولكن يجب أن يلاحظ المدرب ألا تصل هذه الجرأة إلى الاندفاع والتهور.

1- حسن السيد أبو عبده.-"الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتدريب كرة القدم".- مرجع سابق.- ص 127.

2- رشيد عياش الدليمي ولحمر عبد الحق .-"كرة القدم".-مرجع سابق .- ص21-22 .

10-6- الكفاح:

أصبح الآن كفاح اللاعب للاستحواذ على الكرة إحدى الصفات الإرادية الهامة التي يجب أن يتصف بها لاعب الكرة الحديث، وخاصة لاعب الدفاع.

10-7- التصميم:

وهي صفة أخرى لها قيمتها في أداء الفريق عامة واللاعب خاصة ، فالتصميم يعني إصرار اللاعب على أداء واجبه الهجومي والدفاعي في كل لحظة من لحظات المباراة وعدم التأثر بالصعوبات التي تقابله أثناء المباراة وخاصة إن لم تكن نتيجة المباراة في صالح فريقه ففي مثل هذه الحالة يلعب الإصرار والتصميم دورا هاما في رفع الروح المعنوية للفريق.²

11- أهداف رياضة كرة القدم:

يجب على مدرب رياضة كرة القدم أن يقترح أهداف أساسية هامة من أجل تطوير نفس الصفات الخاصة في رياضة كرة القدم ذات الطابع الجماعي و تلخص هاته الأهداف الأساسية فيما يلي:

- فهم واستيعاب مختلف الحالات الرياضية الجماعية و التكيف معها.
 - التنظيم الجماعي مثل: الهجوم أو الدفاع ومختلف أنواع و مراحل اللعب في كرة القدم.
 - الوعي بالعناصر و المكونات الجماعية و الفردية في رياضة كرة القدم.
 - تحسين الوضع و المهارات الأساسية سواء الجماعية أو الفردية في مستوى اللعب.
 - إعطاء رؤية واضحة ولو مصغرة عن عناصر اللعب التكنيكي واستيعاب الوضعيات المختلفة..
- إدماج و إدراك العلاقات الدفاعية اللازمة التي تستحق الاستيعاب الجيد ثم التنفيذ.¹

12 - خصائص كرة القدم :

"تتميز كرة القدم بخصائص أهمها:

- 1- **الضمير الجماعي:** و هي أهم خاصية في الرياضات الجماعية إذ تكتسي طابعا جماعيا.
- بحيث تشترك فيها عدة أشخاص في علاقات وأدوار متكاملة و مترابطة لتحقيق أهداف مشتركة في إطار جماعي.
- 2- **النظام:** تحدد طبيعة القوانين في رياضة كرة القدم وصفة الاتصال المسموح بها مع الزملاء.
- و الاحتكاك بالخصم وهذا ما يكسبها طابعا مهما في تنظيم اللعب بتجنب كل ما يتعارض مع تلك القوانين.
- 3- **العلاقات المتبادلة:** تتميز رياضة كرة القدم بتلك العلاقات المتواصلة بين الزملاء في جميع خطوط الفريق إذ تشكل كلا متكاملًا بمجهود كل الأعضاء وهذا بدور ناتج عن التنظيمات و التقنيات خلال معظم فترات المنافسة.
- 4- **التنافس:** بالنظر لوسائل رياضة كرة القدم كالكرة والميدان وكذلك بالنظر إلى الخصم والدفاع والهجوم والرمي كل هذه العوامل تعتبر حوافز مهمة في إعطائها صيغة تنافسية بحة إذ يبقى اللاعب خلال فترة اللعب في

1- حنفي محمود مختار. -"الأسس العلمية في تدريب كرة القدم". - مرجع سابق. - ص 288.

2- منهاج التربية البدنية. -"منشورات لوزارة التربية الوطنية". -1984. -ص 29 .

حركة مستمرة ومتغيرة لمراقبة تحركات الخصم وهذا ما يزيد من حدة الاحتكاك بالخصم ولكن في إطار مسموح به وتحده قوانين اللعبة.

5- التغيير: تمتاز كرة القدم بالتغيير الكبير والمتنوع في خطط اللعب وبنائها وهذا مرتبط بالحالة التي تواجه الفريق خلال المنافسة أي حسب طبيعة الخصم والمنافسة.

9- الاستمرار: مما يزيد الاهتمام برياضة كرة القدم هو طبيعة البطولة فيها, إذ يكون فيها برنامج البطولة مطول (سنوي ومستمر), كل أسبوع تقريبا مقارنة مع الرياضات الفردية التي تجري منافستها في شكل متباعد.

7- حرية: اللعب في كرة القدم , رغم ارتباطه بزملائه وبالهدف الجماعي إلا أنه يملك حرية كبيرة في اللعب الفردي والإبداع في أداء المهارات وهذا مرتبط بإمكانيات وقدرات كل لاعب (الفردية) إذ أنه ليس مقيد بأداء تقني ثابت كما هو الحال في أغلب الرياضات الفردية بل لديه الحرية في التفاعل والتعرف حسب الوضعية التي يكون فيها أمام الخصم وهذا ما يكسب رياضة كرة القدم طابعا تشويقيا ممتعا¹.

13- أهمية كرة القدم في المجتمع:

إن للرياضة دور كبير وأهمية بالغة بين أفراد المجتمع، إذ تعتبر وسطا جيدا لحدوث التواصل الاجتماعي بين أفراد ولعبة كرة القدم على اعتبار أنها الرياضة الأكبر جماهيرية فإنها تؤدي عدة أدوار يمكن أن نلخصها فيما يلي:

***الدور الاجتماعي:** لعبة كرة القدم كنظام اجتماعي تقدم لنا العون في إنشاء شبكة واسعة من العلاقات بشتى الطرق ومختلف أنواعها، كالتعاون والمثابرة، التماسك والتكافل زيادة على منح فرصة التعارف وما ينتج عنه من ميزة الحب والصدقة والتسامح... الخ، كما تعمل هذه اللعبة الرياضية على تكوين ثقافة شخصية متزنة للفرد اجتماعيا.

***الدور النفسي التربوي:** تلعب كرة القدم دورا هاما في سد الفراغ القاتل الذي يعاني منه الأفراد كما تلعب دورا مميزا أيضا في ترقية المستوى التربوي والأخلاقي للشخص كونها أخلاق في مبدئها قبل كل شيء، نذكر من أهم الصفات الأخلاقية المتمثلة في الروح الرياضية وتقبل الآخرين ونتائجهم النزيهة واكتساب المواطنة الصالحة وتقبل القيادة والتمثيل من الغير.

***الدور الاقتصادي:** باختلاف القطاعات الأخرى فإن القطاع الرياضي لا ينفصل عن المؤثرات الاقتصادية ومجرباتها، حيث ظهرت دراسات متعددة حول اقتصاديات الرياضة ويعتقد "ستوفيكس" عالم اجتماع الرياضة الهولندية، إن تكامل النشاط الرياضي مع المصالح الاقتصادية، قد أدى إلى اكتساب الرياضة لمكانة رفيعة وعالية في الحياة الاجتماعية وباعتبار كرة القدم أهم هذه الرياضات فدورها الاقتصادي يتجسد في الإشهار والتمويل وكذا مداخيل المباريات والنافسات على كل المستويات بالإضافة إلى أسعار اللاعبين والمدربين... الخ

¹ زيدان وآخرون - "الأبعاد التربوية للرياضات الجماعية للفرق الرياضية لفئة الأشبالي و الأواسط" , مذكرة ماستر - فسم التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 2014، ص 46 .

خلاصة:

إن التطورات التي عرفتها كرة القدم عبر مراحل التاريخ سواء في أرضية الميدان التي يلعب عليها أو في طريقة ممارستها ، استوجب من القائمين عليها استخدام قوانين وميكانيزمات جديدة تتماشى والشكل الجديد لها ، كما أن اللاعب نفسه أصبح ملزماً بخوض التدريبات اللازمة من أجل أداء الدور المطلوب منه في المباريات سواء من الناحية البدنية أو النفسية أو الجانب التكتيكي كل حسب وضعيته، والمكان الذي يلعب فيه ، ويسهر على ذلك المدرب وبعض الأخصائيين الذين يتابعون هذا اللاعب باستمرار قبل وبعد المباراة ، بالإضافة إلى الإعداد التكتيكي والبدني والنفسي لهذا اللاعب من أجل أداء مقبول في الميدان والخروج بنتيجة مشرفة من المباراة ، يستوجب على اللاعب أن يكون على درجة لا بأس بها من التوافق النفسي حتى يستطيع أن يتابع اللعب خلال الوقت المحدد بعزيمة ووتيرة سليمة خاصة إذا علمنا أن كرة القدم هي لعبة المفاجآت وكل الاحتمالات.

الجانِب

التطبيقي

الفصل الثالث:

منهجية البحث

واجراءاته الميدانية

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1-5- الدراسة الاستطلاعية:

معرفة أهمية عامل التسيير الإداري ودوره في تحقيق النتائج الايجابية خلال المنافسات الرياضية لدى لاعبي كرة القدم وبعد تحديد مشكلة البحث ووضع الفرضيات اللازمة للإشكالية المطروحة قمنا بجمع المادة العلمية الضرورية، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية.

- مصادر جمع المادة النظرية: من أجل تغطية الجانب النظري لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على مصادر جمع المعلومات التالية:

الكتب العلمية المختلفة، القاموس، الجرائد والمجلات الرياضية، مذكرات تخرج لنيل شهادة الليسانس، الإنترنت.

- مصادر جمع البيانات الميدانية: وتتمثل في الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ممثلة في أجوبة أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.

2-5- المنهج المستخدم:

يعتبر اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ يحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس، لذلك فإن المنهج له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وبإشكالية البحث إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الذي يجب استعماله، فالباحث يجد نفسه مجبرا على إتباع منهج معين حسب طبيعة الإشكالية التي طرحها والتي تفرض المنهج الضروري والملائم للدراسة، وعليه فإننا نجد أن البحوث العلمية قد تستعمل منهجا واحدا كما أن هناك من يلجأ إلى استعمال أكثر من منهج وهذا حسب ظاهرة موضوع الدراسة.

وانطلاقا من مجموع دارستنا والتمثل في الوقوف على دور التسيير الإداري في المنشآت الرياضية وأثره على الممارسة الرياضية، لذلك فإن هذا الموضوع يقتضي منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعني "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو ضاع معينة، يهدف إلى اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها".¹

وعليه فإن هذا المنهج يمكننا من وصف الظاهرة والوقوف على مختلف جوانبها، ثم تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالبحث وصولا إلى استخلاص النتائج حول هذا الموضوع.

وسوف نستعين في هذا البحث بالاستمارة كأداة ضرورية وهامة لوصف موضوع بحثنا وجمع المعلومات المتعلقة به.

3-5- ضبط متغيرات الدراسة:

أي دراسة تحتاج إلى نوعين من المتغيرات هما متغير مستقل ومتغير تابع.

1- المتغير المستقل: هو ذلك المتغير الذي أحدث تغيرات التي طرأت على متغير آخر (المتغير التابع)، وهو أيضا الذي تم بحث أثره في متغير آخر، ويمكن للباحث التحكم فيه للكشف عن تبيان هذا الأثر باختلاف قيم ذلك المتغير. والتمثل في بحثنا هذا هو: الإدارة الرياضية.

¹ محمد شفيق.- البحث العلمي - الخطوات والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية.- المكتب الجامعي: مصر، ط1، 1985.- ص84.

2- المتغير التابع :

هو ذلك المتغير الذي يرغب الباحث في الكشف عن تأثير المتغير المستقل عليه ومتغيرنا التابع،¹ في بحثنا هذا هو: التطوير في رياضة كرة القدم.

4-5- عينة البحث:

المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، أو أي وحدات أخرى. إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع العمال بالمركب الجوي الشهيد رباح بيطاط بالبويرة، وبعد الاتصال بإدارة المركب زدنا هذا الأخير بتعداد العمال وهو 55 عامل.

العينة: يحتاج الباحث إلى تحديد عينة بحثه سواء كانت عينة اختياره منتظمة أو عشوائية، وهذا نظرا لكون دراسة المجتمع الكلي بأكمله أي القيام بمسح شامل أمر مستعسر إذ أن المسح الشامل يتطلب من الباحث أموالا طائلة ووقتا طويلا.²

عند دراسة بحثنا هذا وقع اختيارنا على.

- المركب الجوي الشهيد رباح بيطاط لولاية البويرة.

ولقد قمنا باختيار هذه العينة بالشكل العشوائي وذلك لأنها أبسط الطرق لاختيار العينة، والتي تعطي فرصا متكافئة لمعظم أفراد المجتمع الأصلي.

- العينة الأولى الخاصة بالعمال وهي في الشكل الآتي:

- 30 مسير واداري.

5-5- المجال المكاني والزمني:

- المجال البشري: وهو 25 شخص منهم المسيرين والاداريين.

- المجال المكاني: المركب الجوي الشهيد رباح بيطاط لولاية البويرة.

- المجال الزمني: قمنا بإنجاز بحثنا هذا بداية من شهر مارس عن طريق البحث في الجانب النظري، أما

فيما يخص الجانب التطبيقي فقد دام قرابة شهرين بداية من شهر جويلية إلى غاية أواخر شهر جويلية 2019.

6-5- أدوات الدراسة:

1- الاستبيان:

اعتمدنا في إجراء البحث على الاستمارة الاستبائية التي تدرس كل ما يتعلق بعناصر الموضوع فالاستبيان يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها والأسلوب المثالي أن يملأ الاستبيان في حضور الباحث لأن المجيب قد يفيد الباحث أكثر مما يتوقع منه فيلقت نظره إلى جل الثغرات ليتداركها في الحال".³

¹ عبد الواحد بن حمد البليهد. - البرنامج التدريبي على البحث التربوي: مصر . - ص48.

² محمد الحسن إحسان. - الأسس العلمية لمنهج البحث العلمي. - دار الطليعة للطباعة والنشر: بيروت، 1986. - ص 49.

³ عمار بوحوش ومحمد الدنبيات. - منهاج البحث العلمي وطرق البحث. - ديوان المطبوعات الجامعية، 1995. - ص 56

وتم إختيار الأسئلة انطلاقا من أهداف البحث وفرضياته وشمل الاستبيان على نوع واحد من الأسئلة - الأسئلة المغلقة حيث يكون فيها الجواب موافق محايد غير موافق ومن أجل الإحاطة بالموضوع أكثر خصصنا مجالا حرا للعينة حتى تقدم لنا العراقيل والاقتراحات التي من شأنها أن تخدم موضوعنا.

وقد روعي في طرح الأسئلة السهولة والوضوح حتى يتسنى للمبحوث إبداء رأيه بصراحة وفهمه لجوانب الموضوع، وحيث أخذ كل سؤال من علاقته المباشرة بالموضوع المدروس.

2- المقابلة:

اعتمدت المقابلات الشخصية مع المسيرين والرياضيين باعتبارها وسيلة للبحث يعرفها أنجلش: " بأنها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.¹ وهي تشمل أسئلة محددة وتعتبر أحسن وسيلة لإجراء دراسة استطلاعية حول الموضوع.

3- الملاحظة:

إن الملاحظة هي الوسيلة الرئيسية التي يتبعها الباحث لمعرفة أي ظاهرة من الظواهر حيث لا يمكن إعطاء تعريف دقيق، ولكن يمكن الإشارة إلى معناها العام بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.² ونحن بملاحظتنا إلى المستوى الذي بلغته الرياضة بشكل عام دعانا إلى التساؤل عن السبب وهذا ما جعلنا نتطرق إلى الموضوع الذي بين أيدينا .

4- المعاينة:

إن الاحتكاك المباشر مع المجتمع الأصلي من المسيرين والرياضيين في المركب الجوّاري الشهيد رابح بيطاط يساعد للوصول إلى الاستنتاجات بما يتعلق بالمجتمع الإحصائي، التي يتم تحديد معالمها وخصائصها وهويتها تحديدا دقيقا وفقا لبعض الأسس والإجراءات.³

¹ محمد شفيق.- البحث العلمي - الخطوات والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية.- المكتب الجامعي: مصر ، ط1، 1985.- ص84.

² محمود زيدان.- الاستقراء والمنهج العلمي.- مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4: القاهرة، مصر، 1980.- ص46.

³ محمد نصر الدين رضوان.- الإحصاء اللابارومتري في بحوث التربية الرياضية.- دار الفكر العربي، 1989.- ص49 .

7-5- الوسائل الاحصائية:

ولكي يتسنى لنا التعليق والتحليل على نتائج بحثنا بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بالتحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي حصلنا عليها من خلال استمارة الأسئلة إلى أرقام على شكل نسب وذلك بإتباع القاعدة التالية:

1. اختبار كا2:

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية ل كا2 .

وتستخدم كا2 لحساب دلالة فروق التكرار أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار مثل النسب والاحتمال .
الطريقة العامة لحساب كا2

$$\text{كا2} = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$\text{كا2} = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

تو

حيث :

تو : هو التكرار الواقعي الذي يحدث بالفعل والموجود بالجدول .

تم : هو التكرار المتوقع حدوثه ويختلف حسابه باختلاف نوع الجدول المطلوب حساب كا2 منه .

تحديد مدى دلالة كا2 من عدمه

في جميع الحالات نخرج من الحسابات بقيمة كا2 المحسوبة نقارنها بقيمة كا2 الجدولية كالتالى :

- إذا كانت كا2 المحسوبة > كا2 الجدولية فان كا2 تكون دالة إحصائية .

- إذا كانت كا2 المحسوبة < كا2 الجدولية فان كا2 ليست دالة إحصائية .

(<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

خلاصة:

من خلال كل ما سبق في هذا الفصل يمكن لنا أن نستفيد منه في فهم، واستيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات، كما تعرفنا على حدود دراستنا المكانية والبشرية كل هذا بما يكفي حتى نتمكن من إجراء الدراسة بصورة مدققة ومفهومة .

الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

1. عرض النتائج ومناقشتها:

1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التخطيط:

السؤال الأول: هل للتخطيط أهمية كبيرة في تحسين رياضة كرة القدم؟

الغرض منه: معرفة أهمية التخطيط في تحسين رياضة كرة القدم..

جدول رقم (01): التخطيط أهمية كبيرة في تحسين رياضة كرة القدم

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
01	30	15,650	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة كا 2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن للتخطيط أهمية كبيرة في تحسين رياضة كرة القدم.

السؤال الثاني: هل التخطيط الجيد يساعد على تحسين رياضة كرة القدم؟

الغرض منه: هو معرفة التخطيط الجيد يساعد على تحسين رياضة كرة القدم.

الجدول رقم (2): التخطيط الجيد يساعد على تحسين رياضة كرة القدم

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
02	30	31,250	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة بلغت 31,250 وهي أكبر من قيمة كا 2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن التخطيط الجيد يساعد على تحسين رياضة كرة القدم.

السؤال الثالث: هل وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تطوير رياضة كرة القدم؟

الغرض منه: هو معرفة وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تطوير رياضة كرة القدم.

الجدول رقم (3): وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام

يساهم في تطوير رياضة كرة القدم

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
03	30	24,350	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة بلغت 24,350 وهي أكبر من قيمة كا 2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تطوير رياضة كرة القدم.

السؤال الرابع: هل للتخطيط له دور في تحقيق أهداف النوادي الرياضية؟

الغرض منه: هو معرفة التخطيط له دور في تحقيق أهداف النوادي الرياضية.

الجدول رقم (4): التخطيط له دور في تحقيق أهداف النوادي الرياضية

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا 2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
04	30	21,050	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة بلغت 21,050 وهي أكبر من قيمة كا 2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج ان التخطيط له دور في تحقيق أهداف النوادي الرياضية.

السؤال الخامس: هل تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين رياضة كرة القدم؟

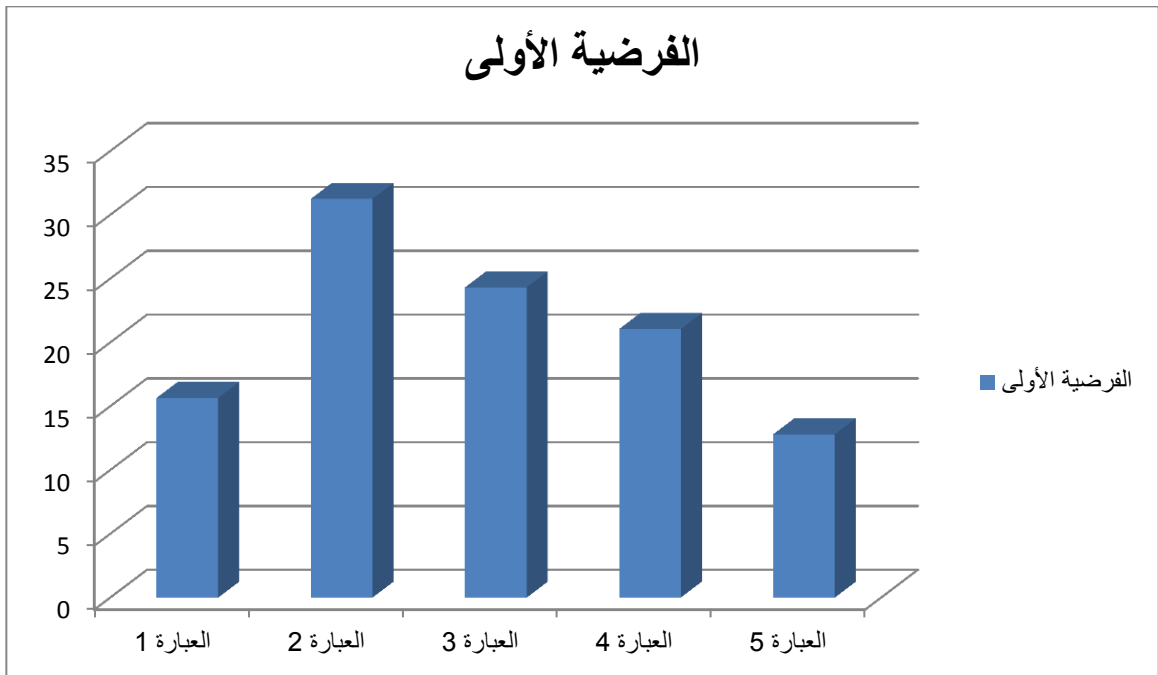
الغرض منه: هو معرفة أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين رياضة كرة القدم.

الجدول رقم (5): تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين رياضة كرة القدم

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
05	30	12,800	5.99	2	0.002	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 12,800 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين رياضة كرة القدم.

الشكل رقم (1): يبين نتائج الفرضية الأولى



1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التنظيم:

السؤال السادس: هل للتنظيم أهمية تتجلى في تحسين رياضة كرة القدم؟

الغرض منه: معرفة إذا كان للتنظيم أهمية تتجلى في تحسين رياضة كرة القدم.

الجدول (06): أهمية التنظيم تتجلى في تحسين رياضة كرة القدم

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
06	30	12,200	5.99	2	0.002	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 12,200 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر

قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج أن للتنظيم أهمية تتجلى في تحسين رياضة كرة القدم.

السؤال السابع: هل التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف؟

الغرض منه: معرفة التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف.

الجدول رقم(07): التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
07	30	19,400	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 19,400 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر

قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج أن التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف.

السؤال الثامن: هل التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها؟

الغرض منه: هو معرفة التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

الجدول رقم (08): التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
08	30	15,200	5.99	2	0.001	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 15,200 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.

السؤال التاسع: هل التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة؟

الغرض منه: هو معرفة التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

الجدول رقم(09): التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
09	30	11,450	5.99	2	0.003	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 11,450 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.

السؤال العاشر: هل كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد ؟

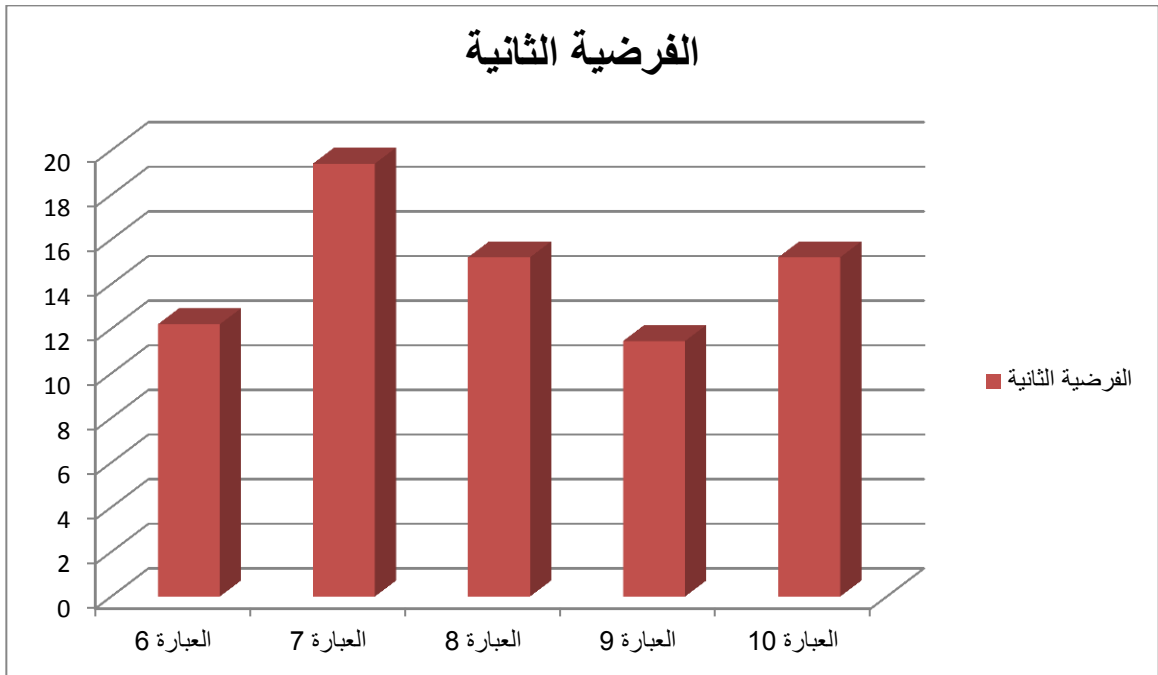
الغرض منه: هو معرفة كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

الجدول رقم(10): كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
10	30	15,200	5.99	2	0.001	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 15,200 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.

الشكل رقم (2): يبين نتائج الفرضية الثانية



1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة الرقابة:

السؤال الحادي عشر: هل للرقابة أهمية كبيرة في رياضة كرة القدم؟

الغرض منه: هو معرفة للرقابة أهمية كبيرة في تحسين رياضة كرة القدم.

الجدول رقم(11): للرقابة أهمية كبيرة في تحسين رياضة كرة القدم

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
11	30	17,150	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 17,150 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن للرقابة أهمية كبيرة في تحسين رياضة كرة القدم.

السؤال الثاني عشر: هل مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود اللاعبين أم لا؟

الغرض منه: هو معرفة مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود اللاعبين أم لا.

الجدول رقم (12): مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود اللاعبين أم لا

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
12	30	11,450	5.99	2	0.003	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 11,450 وهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود اللاعبين أم لا.

السؤال الثالث عشر: هل الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف النادي ؟

الغرض منه: هو معرفة الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف النادي.

الجدول رقم (13): الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف النادي

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
13	30	18,200	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 18,200 وهي أكبر من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف النادي.

السؤال الرابع عشر: هل تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير النادي؟
الغرض منه: هو معرفة تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير النادي.

الجدول رقم (14): تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير النادي

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
14	30	36,950	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 36,950 وهي أكبر من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير النادي.

السؤال الخامس عشر: هل مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة؟
الغرض منه: هو معرفة مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (15): مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
15	30	27,950	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة بلغت 27,950 وهي أكبر من قيمة كا2 الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

السؤال السادس عشر: هل الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ؟

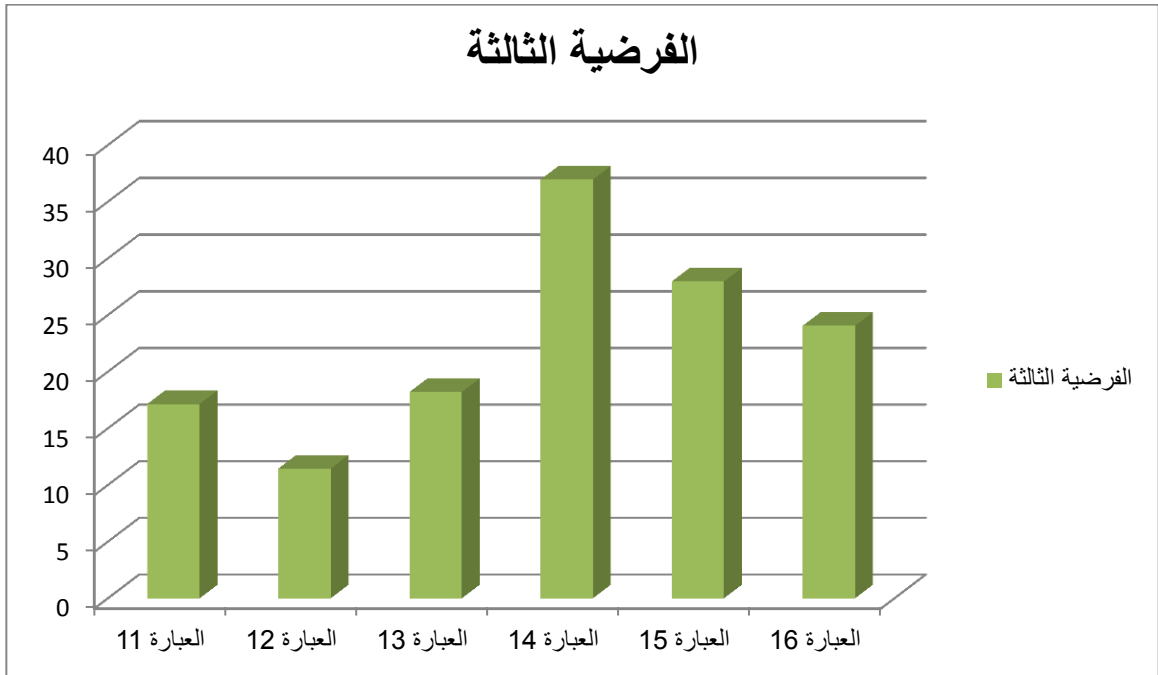
الغرض منه: هو معرفة الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الجدول رقم (16): الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ

رقم المتغيرات العبارة	عدد أفراد العينة	كا المحسوبة	كا المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
16	30	24,050	5.99	2	0.000	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا المحسوبة بلغت 24,050 وهي أكبر من قيمة كا المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

الشكل رقم (3): يبين نتائج الفرضية الثالثة



6-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري المنشأة الرياضية بالبويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: التنظيم في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم.

ومن خلال الجداول في المحور الأول للتخطيط (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط يلعب دوراً مهماً 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.

مبادئ التخطيط:

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط.
- مبدأ شمولية التخطيط.
- فعالية وكفاءة التخطيط. وهذا ما يخدم لنا الفرضية الأولى.

مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري المنشأة الرياضية بالبويرة وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا وانطلاقاً من الفرضية الثانية "التخطيط في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم" ومن خلال الجداول في المحور الثاني للتنظيم (1، 2، 3، 4، 5) تبين لنا فعلاً أن التخطيط في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم 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

تنظيماً ملائماً. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية للبرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل والرغبات الإنسانية للأفراد وهذا ما يخدم فرضيتنا الثانية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري المنشأة الرياضية بالبويرة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق الثالثة "الرقابة" في الإدارة الرياضية تنعكس على تطوير رياضة كرة القدم" ومن خلال الجداول في المحور الثالث (1، 2، 3، 4، 5، 6) تبين لنا فعلاً أن الرقابة في الإدارة الرياضية تنعكس على تطوير رياضة كرة القدم 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.

والرقابة حسب مستوى توقيت القيام بها والتي تشمل:

- الرقابة الوقائية.

- الرقابة التاريخية.

- الرقابة المتزامنة. وهذا يخدم لنا الفرضية الثالثة.

استنتاج عام:

لقد رأينا من خلال دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار دور الإدارة الرياضية في تحسين المنشآت الرياضية، واستنادا للفرضيات المختلفة التي وظفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى التنظيم في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة والمطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجانب النظري إذ يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن التخطيط في الإدارة الرياضية ينعكس على تطوير رياضة كرة القدم وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وكذلك في الجاني النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن الرقابة في الإدارة الرياضية تنعكس على تطوير رياضة كرة القدم وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان، فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

الخاتمة:

عملنا في هذا البحث على إبراز أهم الأدوار التي تلعبها الإدارة الرياضية في تطوير رياضة كرة القدم سواء أكانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني، خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا مهما ومميزا في الجانب التطويري لرياضة كرة القدم، لكن تبقى الإدارة الرياضية تعيش تدني ملحوظ وتراجع على مستوى التسيير للمنشآت الرياضية؛ حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وفق منظور الحاجات الضرورية والتفريق بين الأهداف. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ملاحظتين أساسيتين هما:

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

ثانيا: انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية، ويرجع ذلك عادة إلى كون المسير قليل الفكرة وبعيد عن التأهيل العلمي فلا يلجأ إلى استخدام أساليب علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي والعملية وطرق التسيير الحديث. وللخروج من هذا المستوى الرديء غير مشرف في جوانب التسيير الفني والإداري إلى أفضل منه لابد من الإسراع في:

- وضع مخططات تسييرية سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

- التنظيم الجيد والمحكم داخل المنشآت الرياضية.

- وضع أفضل الوسائل، الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع بقدر ما كان شيقا، كان واسعا جدا وإن كل ما بذلناه من جهد وكل مساهمتنا فيه بدت ضئيلة ولكن هذا لا يمنعنا من القول أننا أخلصنا في إنجاز هذا البحث وكانت غايتنا الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المقترحة في دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ونرجو أن تكون هذه الخاتمة بمثابة مقدمة لدراسات أخرى.

اقتراحات وتوصيات:

يتوقف مردود الرياضة وتسييرها الأحسن، سواء كان ذلك تربويا أو رياضيا على نوع الإدارة الرياضية إذ تعتبر الإدارة الرياضية ووظائفها هي السبب الأول والأخير في نجاح أو فشل تسيير هته المنشآت الرياضية وعليه أخلصنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض الاقتراحات والتي نأمل أن تساعد في تحسين العمل الإداري والتسييري داخل منشآتنا الرياضية.

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية والمنشآت متخصصون في مجال التسيير الإداري والتكوين في قطاع الرياضة.
- على المدير انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الأمتل للمنشآت الرياضية.
- وضع إدارة رياضية تهتم بتكوين الإطارات في مجال التسيير والإدارة.
- تشجيع الأفكار الجديدة المفيدة لتحسين التسيير النابعة في الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية وعلى كافة المستويات.
- تسطير برامج عمل يضمن وضع آليات واضحة المعالم تستند إلى منهجية علمية بحتة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوائق والمسببات التي تعيق تسيير المنشآت.
- وضع خطط طويلة المدى على أن تقسم هذه الخطط إلى مراحل زمنية "سنوية" بهدف تأهيل وصقل المسيرين الإداريين على مستوى المنشآت.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشآت.
- وضع بعض الحوافز لتحسين مردود المسيرين.

أ- باللغة العربية:

المراجع:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة. - الدار الجامعية للطباعة والنشر: بيروت، 1983.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود: حسن أحمد الشافعي. - الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها. - ط1. - دار الوفاء. - 2003.
3. أبو العلا عبد الفتاح وإبراهيم شعلال. - "فيزيولوجية التدريب في كرة القدم". - دار الفكر العربي: مصر. - 1994.
4. أحمد إبراهيم أبو حسن: الإدارة والإسلام ط5 - 1993.
5. أحمد ماهر وآخرون: الإدارة مبادئ ومهارات. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 2001 - 2002.
6. أحمد ماهر. - دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية. - دار المعارف. - القاهرة. - بدون تاريخ نشر.
7. أمر الله أحمد البساطي. - "التدريب والإعداد البدني في كرة القدم". - دار المعارف. - ط2: مصر. - 1990.
8. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف. - ط2. - دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع: مصر. - 2001.
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. - وزارة الشباب والرياضة. - وزارة الداخلية. - قرار وزاري مؤرخ في. - 04 يونيو 1996.
10. جميل أحمد توفيق. - إدارة الأعمال مدخل وظيفي. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 2002.
11. حسن أحمد الشافعي. - "تاريخ التربية البدنية في المجتمعين العربي والدولي". - منشآت المعارف: مصر. - 1998.
12. حسن السيد أبو عبده. - "الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتدريب كرة القدم". - مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. - ط1: مصر. - 2001.
13. حسن عبد الجواد. - "كرة القدم المبادئ الأساسية للألعاب الإعدادية والقانون الدولي". - دار العلم للملايين. - ط4: لبنان.
14. دانيال ريغ، معجم عربي فرنسي. - مكتبة لاروس. - 1983.
15. رشيد عياش الدليمي و لحر عبد الحق. - "كرة القدم. - المدرسة العليا لأساتذة التربية البدنية والرياضية". - جامعة مستغانم: الجزائر. - 1997.
16. روجي جميل. - كرة القدم. - دار النفائس. - ط1، بيروت. - لبنان. - 1986.
17. سامي الصفار. - "كرة القدم". - دار الكتب للطباعة والنشر. - الجزء الأول. - جامعة الموصل: العراق. - 1982.
18. السعيد محمد المصري. - التنظيم والإدارة. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 1999.

19. السيد حسن شلتوت. - حسن معوض. - التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. - دار الفكر العربي. - ص 16.
20. السيد عليوة. - سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد: مصر أترك لنشر والتوزيع. - 2001.
21. طلحة حسام الدين. - عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية. - ط1. - مركز الكتاب للنشر: مصر الجديدة. - 1997.
22. عبد الرحمان عيساوي. - "سيكولوجية النمو. - دار النهضة العربية: لبنان. - 1980.
23. عبد الغفار حنفي. - عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال. - المكتب العربي: الإسكندرية. - 1993.
24. عبد الواحد بن حمد البليهد. - البرنامج التدريبي على البحث التربوي: مصر. - ص48.
25. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية. - دار الفكر العربي: مصر، 2000.
26. علي خليفة الهنشري وآخرون. - "كرة القدم": ليبيا. - 1987.
27. علي عباس حبيب. - الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية. - ط1. - مكتب مديولي: القاهرة. - 1997.
28. عمار بوحوش ومحمد الدنبيات. - منهاج البحث العلمي وطرق البحث. - ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
29. قاسم حسن حسين و قيس ناجي عبد الجبار. - "مكونات الصفات الحركية". - مطبعة الجامعة: العراق. 1984.
30. مأمور بن حسن السلطان. - كرة القدم بين المصالح والفساد الشرعية. - دار بن حزم. - بدون طبعة. - بيروت. - لبنان. - 1998.
31. محمد الحسن إحسان. - الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي. - دار الطليعة للطباعة والنشر: بيروت، 1986.
32. محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها. - ج1. - عالم الكتاب.
33. محمد حسن علاوي. - "علم التدريب الرياضي". - المطبعة الثالثة عشر: مصر. - 1994.
34. محمد رفيق الطيب، مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1995.
35. محمد شفيق. - البحث العلمي - الخطوات والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية. - المكتب الجامعي: مصر، ط1، 1985.
36. محمد فريد الصحن وآخرون. - مبادئ الإدارة. - الدار الجامعية الإسكندرية. - 1999 - 2000.
37. محمد نصر الدين رضوان. - الإحصاء اللابارومتري في بحوث التربية الرياضية. - دار الفكر العربي، 1989.

38. محمود زيدان.- الاستقراء والمنهج العلمي.- مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4: القاهرة، مصر، 1980.

39. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية.- ط1.- دار النشر: عمان.- 2002.

40. موسى اللوزي.- تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات".- دار وائل للطباعة والنشر.- ط1: عمان.- 2000.

41. موقف مجيد المولي.- "الإعداد الوظيفي لكرة القدم".- دار الفكر: لبنان.- 1999.

42. يوسف يصاديق، القيادة والتسيير والتباين التكاملية.- جريدة النبا: الجزائر.- العدد 271.

المجلات العلمية:

1. بلقاسم تلي وآخرون.- "دور الصحافة الرياضية المرئية في تطوير كرة القدم الجزائرية".- مذكرة ماستر.-

معهد التربية البدنية والرياضية.- دالي إبراهيم: الجزائر.- جوان 2014.

2. زيدان وآخرون.- "الأبعاد التربوية للرياضات الجماعية للفرق الرياضية لفئة الأشبال و الأواسط" , مذكرة

ماستر.- فسم التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 2014.

3. نويوة صباح وآخرون نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.- مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماستر في العلوم التجارية.- فرع مالية.- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.- دفعة 2016.

المراجع الأجنبية:

1. Alain Michel .- "foot – balle", auditeur précédent
2. MICHEL PRADET .- "La Préparation physique collection Entraînement" ,INSEP publication ,Paris,1997.
3. AHMED KHELIFI .-"L'arbitrage a travers le caractère du football" , ENAL , Alger , 1990.
4. PIRRE WULLACKI ,"Médecine du sport" , édition vigot , paris , 1990.
5. Alain Michel .-"foot – balle les systèmes de jeu", Edition Chiron, 2^{me} édition, paris1998 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

استبيان

في إطار انجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات

النشاطات البدنية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بملئها

بإجابات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة، لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم

على المساعدة.

ولعلمكم أنها لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي توافق رأيكم.



رقم: 22/م ع ت ن ب ر / 2019

إلى السيد (ة):

السيد / السيدة

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): عمارة. لمسيح. رقم التسجيل: 1150549. تاريخ ومكان الميلاد: 24/12/95

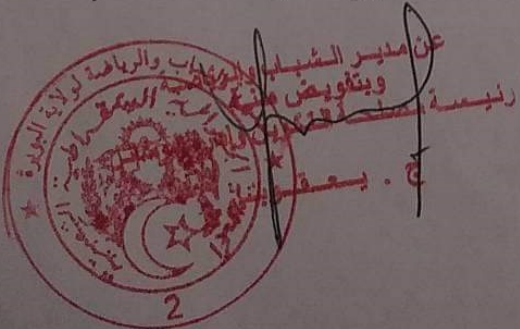
الطالب (ة): يحيى. براهيم. رقم التسجيل: 1150552. تاريخ ومكان الميلاد: 07/12/1994

الطالب (ة): حلوكة. زهير. رقم التسجيل: 11633035777. تاريخ ومكان الميلاد: 19/06/1995

من أجل القيام مذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2018 / 2019 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية



رئيس القسم



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

التخصص: إدارة و تسيير

استمارة مصادقة عينة الدراسة

الموضوع: انعكاسات الإدارة الرياضية في تطوير رياضة كرة القدم

إعداد الطلبة:


_ يحيوي براهيم

_ ملوكة زهير

_ عمارة سبتي

إشراف الأستاذ:

برجم رضوان

الرقم	اسم المنشأة الرياضية	المصادقة و الإمضاء
01	المركب الرياضي رايح بيطاط	

السنة الدراسية 2018/2019

جامعة اقلي محند اولحاج البويرة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

تحكيم استبيان

عنوان الدراسة: انعكاسات الإدارة الرياضية في تطوير رياضة كرة القدم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الملاحظة	الإمضاء
01	رزقيا بيلم	دكتوراه	البويرة	مقبول مع بعض التعديلات	
02	بعوش خالد	دكتوراه	البويرة	مقبول مع بعض التعديلات	
03	عبد الله	دكتوراه	البويرة	مقبول مع بعض التعديلات	

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الدكتور:

برجم رضوان

- يحيى اوي براهيم

- عمارة سبتي

- ملوكة زوهير

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			المحور الأول: التخطيط.
			1. التخطيط أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
			2. التخطيط الجيد يساعد على تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
			3. وضع تفصيلات خطط الموارد (كالأفراد) وخطط تطوير وتحسين الأداء على مستوى الأقسام يساهم في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
			4. التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة.
			5. تحديد البرامج يؤدي إلى تحسين التسيير في المنشأة.
			المحور الثاني: التنظيم.
			6. أهمية التنظيم تتجلى في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
			7. التنظيم يساعد على احترام الخطط والأهداف.
			8. التنظيم يساعد على تصميم مستويات العلاقات وتحسينها.
			9. التنظيم الجيد يعمل على سير العمل بصورة فعالة.
			10. كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لتقييم تقدم الأفراد.
			المحور الثالث: الرقابة.
			11. للرقابة أهمية كبيرة في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
			12. مراقبة وتقييم الأداء يساهم في تحسين مردود العمال أم لا.
			13. الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه أهداف المنشأة.
			14. تحديد المسؤولية لذوي السلطة والكشف عن الخلل له دور في تحسين تسيير المنشأة.
			15. مراقبة ومتابعة التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
			16. الرقابة تساعد على تلاشي الأخطاء وسوء التنفيذ.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ